

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
FABRICA SNACKS SALUDABLES A BASE DE HARINA SIN GLUTEN EN EL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO 2025-2026**

LUZ ADRIANA ALBAN MORENO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA, COLOMBIA
2025**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
FABRICA PRODUCTOS SALUDABLES A BASE DE HARINA SIN GLUTEN EN EL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO 2024-2025**

LUZ ADRIANA ALBAN MORENO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE
EMPRESAS**

**DIRECTORA
GLORIA AMPARO VIVAS
MG. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA, COLOMBIA
2025**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma presidente jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo y entrega por este proyecto a Dios, quien fue principal testigo de todos los momentos tanto buenos, excepcionales y malos que enfrente en el desarrollo de mi trabajo. A mi mamá, por ser mi ejemplo de fortaleza, apoyo incondicional y amor infinito, es la persona que me motivó a seguir adelante, creyendo en mí incluso en los momentos en los que yo dudé, recordándome siempre que los sueños se construyen con disciplina y esfuerzo. Este logro también es tuyo.

A todas las personas que desean alimentarse de manera saludable y muchas veces lo ven como un camino difícil o imposible. Este trabajo es para ustedes, como muestra de que sí existen alternativas reales, accesibles y llenas de sabor que pueden transformar la manera en que nos relacionamos con la comida. Que cada paso a futuro de SANUVI sea también un recordatorio de que cuidarse es posible y que elegir salud no significa renunciar al disfrute.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por darme la sabiduría, fuerza, perseverancia, inteligencia, creatividad y resiliencia para lograr este sueño que hace cinco años parecía lejano, dándome esperanzas en los momentos difíciles. Por haber puesto en mi camino personas que además de motivarme, con sus conocimientos y experiencias me apoyaron sustancialmente en mi proyecto.

A mi madre y mi abuela, que siempre han estado para mí, destacando mi inteligencia y capacidad para alcanzar todo lo que me proyecte, quienes fueron catadoras de mis ideas y tanto entusiasmadas como orgullosas aprobaban todas mis recetas. Ellas son mi ejemplo a seguir, mi motivación, son el pilar de mi vida. A mi padre, que me apoyo en mis ideas y estuvo conmigo en lo que necesite para llevar a cabo mi proyecto.

A mis amigos y compañeros de trabajo, quienes me impulsaban y transmitían toda su fe en la creación de mi proyecto. A mi compañero Jeffrey, quien siempre estuvo atento y sin importar el momento me brindó su apoyo y conocimientos para mejorar cada día y poder culminar con éxito esta etapa.

A mi directora de tesis Gloria, por su guía, comprensión y orientación. Como también, por ser la persona, después de mi familia, por la cual decidí emprender esta idea en la primera asignatura que dirigió en mi cohorte.

A la universidad del Valle sede Norte del Cauca y docentes por darme las bases que me permitieron convertirme en lo que soy hoy en día tanto profesional como personalmente.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
2. OBJETIVOS	25
2.1. OBJETIVO GENERAL	25
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
3. JUSTIFICACIÓN	26
4. MARCO REFERENCIAL	29
4.1. ANTECEDENTES.....	29
4.1.1. Internacional.....	29
4.1.2. Nacional	30
4.1.3 Local.....	32
4.2. MARCO TEÓRICO	33
4.3. MARCO CONTEXTUAL	47
4.4. MARCO LEGAL	47
4.4.1. Constitución política de la propiedad privada. La constitución política de.....	48
4.4.3. Ley 1014 de 2006.....	49
4.4.4. Ley 905 de 2004.....	50
4.4.5. Resolución 810 de 2021.....	51
4.4.6. Ley del consumidor	51
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
5.1.1 Estudio exploratorio.....	57
5.1.2 Estudio descriptivo	57
5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	60

5.5.1. Encuesta.....	60
5.5.2. Entrevista.....	60
5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
6. ESTUDIO DE MERCADO.....	64
6.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	64
6.1.1 Análisis de entornos.....	64
6.1.1.1 Entorno demográfico.....	64
6.1.1.2 Entorno económico.....	69
6.1.1.3 Entorno político.....	81
6.1.1.4. Entorno legal.....	83
6.1.1.5. Entorno socio-cultural.....	89
6.1.1.6. Entorno ambiental.....	97
6.1.1.7. Entorno tecnológico.....	98
6.1.2. Análisis sectorial.....	102
6.1.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	102
6.1.2.2. Rivalidad entre competidores.....	103
6.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	104
6.1.2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	106
6.1.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	106
6.1.3 Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	108
6.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	110
6.2.1 Perfil de Capacidades Internas (PCI).....	110
6.2.7 Evaluación de los factores internos (MEFI).....	116
6.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	118
6.3.1 Resultados de la encuesta.....	118
6.3.2 Resultados de la entrevista semiestructurada.....	126

6.3.3 Resultados de la entrevista aplicada a experto	133
6.4 PROPUESTA DE VALOR.....	135
6.5 ESTRATEGIA DE MERCADO	136
6.5.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.....	136
6.5.1.1 Identificación del producto	136
6.5.1.2 Nombre	136
6.5.1.3. Logo.....	137
6.5.1.4 Eslogan.....	138
6.5.2 Estrategias de distribución	138
6.5.3 Estrategias de precio.....	139
6.5.4 Estrategias de promoción o publicidad.....	140
6.5.5 Estrategias de servicio	141
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	142
7.1. MISIÓN	142
7.2. VISIÓN.....	142
7.3 VALORES.....	142
7.4. ANÁLISIS DOFA.....	143
7.5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	146
7.6. REDES DE APOYO.....	149
7.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	153
7.7.1. Organigrama	153
7.7.2. Diseño de cargos y manual de funciones.....	155
7.7.3. Proceso de selección y contratación del personal	161
7.8. ASPECTOS DE FORMALIDAD	163
7.9. ASPECTOS AMBIENTALES Y TRIBUTARIOS.....	166
8. ESTUDIO TÉCNICO	171

8.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO	171
8.2 INVERSIÓN REQUERIDA.....	175
8.3 LOCALIZACIÓN E INFRAESTRUCTURA.....	177
8.3.1 Macrolocalización.....	177
8.3.2 Microlocalización	179
8.3.3 Distribución de la planta	180
8.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN	182
8.4.1 Proceso por pedido	182
8.4.2 Proceso general de recepción de materia prima.....	183
8.4.3 Proceso de torta de avena y muffins	184
8.4.4 Proceso de galletas.....	187
8.5 DEMANDA PROYECTADA	189
8.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	190
8.7 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	194
9. ESTUDIO FINANCIERO	196
9.1 COSTOS Y GASTOS	196
9.2 NÓMINA	199
9.3 PRECIO DE VENTA	200
9.4 PROYECCIÓN DE VENTAS A 5 AÑOS	201
9.5 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	202
9.6 CAPITAL DE TRABAJO	203
9.7 FUENTES DE FINANCIACIÓN	205
9.8 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	206
9.9 ESTIMACIÓN DE VIABILIDAD INDICADORES FINANCIEROS.....	209
9.9.1 Flujo de caja.....	209
9.9.2 Indicadores financieros	211

9.9.3 Evaluación de rentabilidad	214
10. CONCLUSIONES.....	216
11. RECOMENDACIONES	218
12. ANEXOS	220
13. REFERENCIAS.....	225

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Datos necesarios para el Cálculo de la muestra	63
Tabla 2. Crecimiento poblacional de Santander de Quilichao 2020-2024	68
Tabla 3. Empresas por actividad económica ubicadas en Santander de Quilichao	70
Tabla 4. Variación del IPC en Colombia con relación a los años 2025 y 2024	77
Tabla 5. Trámites para la constitución de una empresa	84
Tabla 6. Impuestos municipales	85
Tabla 7. Impuestos Nacionales de Colombia	87
Tabla 8. Proporción de personas de 5 y más años de edad que poseen dispositivos de las TICS en el departamento del Cauca 2023.....	100
Tabla 9. Proporción de personas de 5 y más años de edad que usan las TICS en el departamento del Cauca 2023	100
Tabla 10. Proveedores del proyecto de estudio	107
Tabla 11. Matriz MEFE de la empresa Sanuvi	109
Tabla 12. Perfil de capacidades internas (PCI) de la empresa	111
Tabla 13. Matriz MEFI de la empresa Sanuvi.....	116
Tabla 14. Respuestas de la entrevista cualitativa	134
Tabla 15. Resultado de estrategia de precio de venta de la línea.....	140
Tabla 16. Matriz DOFA.....	144
Tabla 17. Objetivos y estrategias de crecimiento	147
Tabla 18. Manual de funciones administrador.....	156
Tabla 19. Manual de funciones de auxiliar de producción.....	157
Tabla 20. Manual de funciones de jefe de producción	158
Tabla 21. Manual de funciones de asesor en ventas	159
Tabla 22. Maquinaria y equipo	175
Tabla 23. Muebles y enseres	176

Tabla 24. Equipos de computación	177
Tabla 25. Otras inversiones.....	177
Tabla 26. Inversión total	177
Tabla 27. Cálculo de la macrolocalización del proyecto	178
Tabla 28. Microlocalización del proyecto.....	179
Tabla 29. Medidas de la planta x Área	182
Tabla 30. Diagrama de proceso de torta de naranja con semillas de amapola	185
Tabla 31. Diagrama de proceso de muffins de zanahoria y almendra	186
Tabla 32. Diagrama de proceso de galletas de avena	188
Tabla 33. Disponibilidad general de tiempo de producción	190
Tabla 34. Disponibilidad general de tiempo de producción	191
Tabla 35. Capacidad de producción galletas de avena con coco y linaza	192
Tabla 36. Capacidad de producción de torta de naranja con semillas de amapola.....	192
Tabla 37. Capacidad de producción muffins de zanahoria con almendra	193
Tabla 38. Necesidades y requerimientos de galletas de avena	194
Tabla 39. Necesidades y requerimientos de torta de naranja con semillas amapola ...	194
Tabla 40. Necesidades y requerimientos de muffins de zanahoria	195
Tabla 41. Costo de materia prima	196
Tabla 42. Costo de materia prima anual	197
Tabla 43. Costos fijos unitarios	198
Tabla 44. Costos variables unitarios	198
Tabla 45. Nómina de personal fijo.....	199
Tabla 46. Proyección nómina de personal fijo.....	200
Tabla 47. Precio de venta	200
Tabla 48. Proyección de ventas mensuales	201
Tabla 49. Proyección de ventas a 5 años	201

Tabla 50. Punto de equilibrio.....	202
Tabla 51. Capital de trabajo	203
Tabla 52. Impuestos municipales	204
Tabla 53. Financiación del proyecto	205
Tabla 54. Financiación de la inversión	206
Tabla 55. Tiempo y tasa de interés de financiación	206
Tabla 56. Balance proyectado a 5 años	206
Tabla 57. Estados de resultados	208
Tabla 58. Flujo de fondos del proyecto	209
Tabla 59. Indicador de liquidez.....	212
Tabla 60. Indicador de aprovechamiento de recursos.....	212
Tabla 61. Indicadores de estructura o endeudamiento	213
Tabla 62. Indicador de rentabilidad	213
Tabla 63. Indicadores de evaluación económica.....	214
Tabla 64. VPN, TIR, TRM y tiempo de recuperación	215

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del proceso de investigación de mercado	39
Figura 2. Proceso de Marketing	41
Figura 3. Mix de marketing 4 P's.....	42
Figura 4. Determinantes estructurales de la intensidad de la competencia	43
Figura 5. Capas del entorno	45
Figura 6. Dimensiones del macroambiente	46
Figura 7. Estratificación socioeconómica de Santander de Quilichao	80
Figura 8. Cuadro comparativo competidores.....	104
Figura 9. Amenaza de productos sustitutos	105
Figura 10. Logotipo de SANUVI	138
Figura 11. Organigrama Sanuvi 2025	154
Figura 12. Organigrama proyectado 2030.....	155
Figura 13. Ficha técnica torta de naranja con semillas de amapola.....	172
Figura 14. Ficha técnica galletas de avena con coco y linaza.....	173
Figura 15. Ficha técnica muffins de zanahoria con almendra	174
Figura 16. Distribución de planta.....	181

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Pirámide poblacional de Santander de Quilichao 2025	65
Gráfico 2. Población desagregada por área.....	66
Gráfico 3. Hábitos de consumo de snacks para 1000 personas en España	67
Gráfico 4. Preferencia de snacks saludables de padres a sus hijos.....	68
Gráfico 5. PIB del Cauca a precios corrientes (2016 – 2023) Miles de millones de pesos	72
Gráfico 6. Participación de valor agregado por actividades económicas Santander de Quilichao 2023p (provisional)	73
Gráfico 7. Valor agregado por actividades económicas en Santander de Quilichao (Miles de millones de pesos corrientes 2023)	74
Gráfico 8. Tasa global de participación, Ocupación y Desocupación nacional - Enero (2024 – 2025).....	75
Gráfico 9. Histórico de la inflación en Colombia (2021 – 2024).....	78
Gráfico 10. Variación del IPC en Colombia (2018 – 2025).....	78
Gráfico 11. Prevalencias de consumo usual por grupos de edad en Colombia (2015) ..	90
Gráfico 12. Ingredientes y tendencias de comida en Colombia.....	91
Gráfico 13. Motivos de los colombianos para consumir snacks	92
Gráfico 14. Características de los snacks	93
Gráfico 15. Resumen de hábitos de consumo de familias colombiana en verduras, frutas y proteínas.....	94
Gráfico 16. Edad de los encuestados.....	119
Gráfico 17. Estrato socioeconómico	119
Gráfico 18. Nivel de ingresos mensuales	120
Gráfico 19. Redes sociales en que suele estar más activo	120
Gráfico 20. Frecuencia de consumo de snacks saludables	121

Gráfico 21. Importancia de consumo de snacks saludables	122
Gráfico 22. Características que se busca para el consumo de snacks	122
Gráfico 23. Sabor preferido en los snacks	123
Gráfico 24. Tipo de snack saludable que más consumiría	124
Gráfico 25. Preferencia de sitio de compra de snacks saludables	124
Gráfico 26. Disposición a pagar más por productos saludables.....	125
Gráfico 27. Disposición a probar la línea general de snacks.....	126
Gráfico 28. Importancia de consumo de snacks saludables	127
Gráfico 29. Consumo de productos saludables.....	127
Gráfico 30. Frecuencia de consumo de snacks saludables	128
Gráfico 31. Situación específica de consumo de snacks saludables	128
Gráfico 32. Tipo de snacks saludable que consume	129
Gráfico 33. Lugar de compra de snacks saludables.....	130
Gráfico 34. Aspectos al comprar snacks saludables	131
Gráfico 35. Disposición a probar línea de snacks saludables	131
Gráfico 36. Consideración de que la línea destacaría frente a otros productos	132
Gráfico 37. Disposición a pagar por la línea de snacks a cambio de sus beneficios....	133
Gráfico 38. Proceso de selección.....	161
Gráfico 39. Diagrama de flujo proceso de pedidos de clientes.....	183
Gráfico 40. Recepción de materia prima	184
Gráfico 41. Proceso de elaboración de torta de avena y muffins	187
Gráfico 42. Diagrama de flujo de elaboración de galletas	189

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Estructura de la encuesta aplicada	220
Anexo B. Estructura de la entrevista	222
Anexo C. Estructura de la entrevista aplicada a experta en el mercado saludable	224

RESUMEN

Este estudio de factibilidad se realizó con el objetivo de determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de snacks saludables a base de harinas integrales sin gluten e insumos naturales en el municipio de Santander de Quilichao, la cual inicialmente para entrar al mercado ofertará una línea inicial de repostería saludable. La investigación surge de la problemática de salud pública en Colombia, donde el consumo excesivo de productos ultraprocesados está asociado con el aumento de enfermedades no transmisibles como la obesidad y la diabetes. Se identificó una oportunidad de mercado en la creciente tendencia de los consumidores hacia una alimentación más consciente y saludable, y la escasa oferta de alternativas nutritivas en el mercado local.

Para el desarrollo del proyecto, se utilizó una metodología de investigación mixta con enfoques cualitativo y cuantitativo. La información se recopiló de fuentes primarias y secundarias, empleando técnicas como encuestas para analizar el comportamiento y las preferencias de la población objetivo. El estudio abordó distintos aspectos: de mercado, legal y organizacional, técnico-operativo y financiero. Se analizaron las variables del entorno, se revisaron los requisitos legales, se definieron los procesos de producción y se evaluó la viabilidad financiera.

Los resultados del estudio concluyeron que el proyecto es viable y sostenible. Financieramente, el plan de negocios es rentable, ya que el capital cubre los requerimientos técnicos y administrativos, generando utilidades favorables para la sostenibilidad de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Estudio de factibilidad, snacks saludables, productos sin gluten, harinas integrales, tendencia saludable

INTRODUCCIÓN

El presente plan de empresa tiene como fin estimar los aspectos tanto positivos como negativos, de carácter técnico, operativo, administrativo, legal y financiero, para la puesta en marcha de un proyecto privado de inversión enfocado en la creación de una empresa productora y comercializadora de una línea de snacks y productos saludables “SANUVI” en el municipio de Santander de Quilichao – Cauca. Con el presente estudio, se pretende desarrollar un análisis de la factibilidad de implementar dicha empresa en el municipio, y las diferentes implicaciones de su incursión en el comercio local, dadas las necesidades y requerimientos actuales del mercado. En su último informe de la investigación sobre el Futuro del Bienestar, Pione, et al. (2025) evidencian un crecimiento en las tendencias del cuidado personal y la alimentación saludable que se valora en 2 billones de dólares, donde, la generación Z y los millennials son mucho más conscientes de su alimentación y prestan una mayor atención frente a los beneficios reales que aportan los productos que consumen, una tendencia validada por estudios que muestran un aumento en la revisión de etiquetas hasta un 44% más que el año anterior (Ingredion, 2024).

Para determinar la factibilidad del proyecto de creación de la línea de snacks saludables “SANUVI”, en primer lugar, se desarrolló un estudio del macroentorno, tomando en consideración los entornos demográfico, económico, social, político, legal y ambiental, así como un estudio y análisis del sector, y de aquellos factores que comprenden el microentorno que rodea a la organización. Del mismo modo, se empleó un estudio de mercado, el cual permitió obtener información de primera mano referente al mercado local de snacks saludables, así como a las necesidades y preferencias de los clientes potenciales, lo que permite desarrollar un direccionamiento estratégico e implementar procesos de toma de decisiones. Por otra parte, en el presente documento, también fue posible el desarrollo de un estudio técnico, con el enfoque de analizar todos los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto, y la estimación de las necesidades y requerimientos idóneos para su puesta en marcha.

De igual forma, se realizó un estudio administrativo y legal, con el fin de analizar los aspectos organizacionales y administrativos del proyecto, así como con el objetivo de determinar la normatividad organizacional que rige para la categoría de la línea de productos a implementar y para la creación de la empresa productora y comercializadora. A su vez, se presenta un estudio financiero, con el principal fin de estimar la viabilidad financiera de la implementación del proyecto, la inversión inicial y los costes de producción y comercialización; así como el objetivo de identificar la asignación de recursos y el capital necesario para garantizar la recuperación de la inversión, la rentabilidad del negocio y la sostenibilidad en el tiempo. Y de igual forma, para el presente plan de empresa se implementó un análisis de riesgos, con el objetivo de estudiar e identificar los principales riesgos inherentes a la creación de la empresa productora y comercializadora de snacks saludables, así como sus impactos y probabilidad de ocurrencia para la misma.

Finalmente, con el desarrollo de los distintos enfoques de investigación y análisis, se concluye con la estimación de la factibilidad del proyecto, tomando en cuenta los distintos elementos identificados en los estudios realizados, y las proyecciones de ingreso y rentabilidad evidenciados en el presente estudio de factibilidad para la creación de la empresa “SANUVI”, productora y comercializadora de snacks y productos saludables en el municipio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la expansión de la globalización, la industria alimentaria ha diversificado significativamente su oferta, posicionando a los productos ultraprocesados como opciones de consumo masivo debido a su alta disponibilidad y aceptabilidad. Esta dinámica ha generado patrones de consumo que desplazan la ingesta de alimentos frescos, tendencia que se refleja en los indicadores históricos de la ENSIN (ICBF, 2010, p. 14), los cuales presentan la alta penetración de estos productos en la dieta colombiana, donde, el 24,5% consumía semanalmente comida rápida, y de manera diaria el 22,1% gaseosas o refrescos, el 14,2% productos de paquete y el 33% dulces y golosinas.

Este patrón de alimentación de baja calidad nutricional incide directamente en problemas de salud pública, dado que, forma parte de los riesgos de enfermedades no transmisibles (ENT) cómo la diabetes, problemas cardiovasculares, respiratorios crónicos y cáncer, que además de causar la morbilidad y mortalidad en casi la totalidad de los países, representan el 70% (41 millones de personas) del total de defunciones anuales que se producen en el mundo. En Colombia para el año 2015, mediante la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional, el 56,5% de la población entre los 18 a 64 años presentaba exceso de peso, atribuido primordialmente al consumo exagerado de productos industrializados.

No obstante, el entorno ha generado una conciencia preventiva frente a los riesgos de una alimentación poco saludable, donde, el 69% de las personas ahora cuida su salud física y mental para evitar enfermedades que a futuro serían perjudiciales e irreversibles por el consumo de ultraprocesados. A su vez, el 74% lo hace mediante la búsqueda de productos con propiedades saludables específicas (Tetra Pak, 2023). Esta exigencia surge debido a que la mayoría de las opciones convencionales que se encuentran en el mercado, contienen altos niveles de azúcar añadidos, grasas, sodio y demás componentes que lo clasifican como ultraprocesados; cuyo consumo excesivo puede

tender hacia malos hábitos y generar efectos negativos al guardar relación con altos índices de mortalidad total y el riesgo de diversas enfermedades no transmisibles, incluyendo cáncer, diabetes y afecciones cardiovasculares (Popkin, 2020, p 3).

Esto indica, que parte de los consumidores saben diferenciar entre los productos que realmente aportan beneficios a su vida y los que no, dando valor al consumo de productos que brinden esa promesa de valor adicional que actúa como un factor diferenciador al momento de realizar su compra. Asimismo, teniendo en cuenta que la búsqueda de una vida sana mediante una alimentación saludable ha cobrado tal importancia, lo que ha consolidado la relación nutrición-salud como una tendencia en constante crecimiento. (Murillo & Rodríguez, 2018, p. 24). Actualmente, el 84% de los colombianos presta mucha atención a los productos que consume, y le otorga una mayor importancia a su contenido nutritivo llevando al 78% de esta población leer el etiquetado (Nielsen, 2018b).

Sin embargo, en gran parte de la sociedad prevalece un gusto arraigado por lo dulce conocido desde la infancia, especialmente por los snacks, donde el 80% de los consumidores siente nostalgia y bienestar al consumir los que eran sus favoritos (Mondelēz International, 2025). Esta conexión emocional genera resistencia hacia lo saludable por temor a un menor disfrute frente a las opciones industriales, que mediante procesos químicos maximizan su sabor y durabilidad, resultando adictivas y fomentando su consumo recurrente. En Colombia, según FINUS (citado en Caracol Radio, 2023), el 65% de la dieta diaria se compone de ultraprocesados, que en su mayoría son escogidos debido a una brecha en la información donde los consumidores revisan los empaques pero su atención no se centra en los riesgos del contenido. Esto se evidencia en que, del 91,8% de personas que siempre verifica la fecha de vencimiento, solo el 28,1% consulta siempre la información nutricional, mientras que el 48,9% lo hace de manera ocasional por falta de tiempo para leer y comprender el etiquetado (Instituto Nacional de Salud, 2019). No obstante, frente al contexto descrito, esta exigencia de practicidad puede y se está traduciendo en la búsqueda de opciones saludables y nutritivas —ya sea para la media mañana o media tarde—, revolucionando así el perfil de esta categoría de productos.

A nivel local, el municipio de Santander de Quilichao cuenta con una amplia actividad comercial; sin embargo, esta fomenta principalmente la oferta de productos con altos niveles de azúcares, sodio y grasas saturadas. Teniendo en cuenta el gran atractivo que tienen este tipo de consumo en la vida diaria de la sociedad ya sea para saciar el hambre en momentos de la tarde, durante el trabajo, luego de entrenar o realizar alguna actividad física; es muy poca la oferta de productos saludables en el mercado local. Por ejemplo, actualmente existen tres tiendas o emprendimientos que venden snacks saludables a domicilio, y un restaurante para tardear, el cual su portafolio no cuenta con productos 100% naturales.

En consecuencia, el mercado saludable no cuenta con un posicionamiento sólido, y, por ende, la falta de alternativas nutritivas y sanas limita la cantidad demanda de estos productos, llevando a los consumidores a optar por opciones ultraprocesadas debido a su alta disponibilidad y omnipresencia en los estantes. Como resultado, habrá mayor exposición a los productos no saludables, aumentando la posibilidad de su consumo excesivo y el riesgo de enfermedades crónicas a largo plazo.

A pesar de estas barreras, se observa un fuerte interés por el consumo de alternativas sanas, beneficiosas y nutritivas que mantengan características organolépticas atractivas como el sabor, la textura y la durabilidad. De acuerdo a un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cali (2021, p. 4) el valor de mercado de snacks saludables en Colombia fue USD 2,3 miles de millones en 2020 y registró un crecimiento anual de 2% entre 2015 y 2020, por lo que se proyectó que su valor de mercado fuera de USD 2,8 miles de millones en 2023. En el contexto de Santander de Quilichao, se identifica una oferta limitada de emprendimientos que brinden productos naturales u orgánicos a un público que, de manera creciente, prioriza la alimentación balanceada y el bienestar físico. Esta brecha entre el interés del consumidor local y la disponibilidad de productos representa una oportunidad de negocio para ofertar alternativas saludables en el sector

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de productos saludables a base de harinas integrales sin gluten e insumos naturales en el municipio de Santander de Quilichao?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo identificar el público objetivo, las estrategias de mercado a implementar y las variables del entorno que afectan la creación de la empresa fabricante y comercializadora de productos saludables a base de harinas sin gluten en el municipio de Santander de Quilichao?
- ¿Qué aspectos legales y organizacionales deben tenerse en cuenta para la creación de la empresa fabricante y comercializadora de productos saludables a base de harinas sin gluten en el municipio de Santander de Quilichao?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos y operativos para los procesos de fabricación de los productos saludables de la empresa en el municipio de Santander de Quilichao?
- ¿Cuál es la viabilidad y sostenibilidad financiera para la creación de la empresa productora y comercializadora de productos saludables a base de harina sin gluten en el municipio de Santander de Quilichao?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad y viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de productos saludables a base de harinas integrales e insumos naturales en el municipio de Santander de Quilichao.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un estudio de mercado que identifique el público objetivo, las estrategias a implementar y las variables del entorno que afectan la creación de la empresa fabricante y comercializadora de productos saludables a base de harinas sin gluten en el municipio de Santander de Quilichao
- Conocer qué aspectos legales y organizacionales debe tenerse en cuenta para la creación de la empresa fabricante y comercializadora de productos saludables a base de harinas sin gluten en el municipio de Santander de Quilichao.
- Examinar cuáles son los requerimientos técnicos y operativos para los procesos de fabricación de los productos saludables de la empresa en el municipio de Santander de Quilichao
- Elaborar un estudio financiero que permita determinar la viabilidad y sostenibilidad de la creación de la empresa fabricante y comercializadora de productos saludables a base de harinas sin gluten en el municipio de Santander de Quilichao

3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio busca determinar la viabilidad de la creación de una empresa que fabrice productos saludables en Santander de Quilichao, mediante la identificación de las preferencias y los patrones de alimentación de la población en los distintos contextos de su vida. Esta investigación surge debido a que, pese a los trabajos existentes sobre la factibilidad de negocios, no se han encontrado estudios que aborden este tema en el lugar y grupo objetivo seleccionados. De manera que, la información obtenida podrá utilizarse como complemento teórico para la factibilidad de los distintos proyectos a realizar en el área de conocimiento de la creación de empresas, los modelos de emprendimiento y los productos saludables.

En este orden de ideas, el surgimiento de nuevos emprendimientos y la creación de nuevas empresas ha crecido progresivamente en los últimos años, dado a su impacto positivo en la economía del mundo y puntualmente en los distintos países que buscan innovar y dar solución al desempleo, por lo cual, se ha convertido en el eje central para su prosperidad. Según el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2023-2024 (Hil et al., 2024), Colombia ocupa el puesto 37 a nivel mundial con un Índice Nacional de Contexto Empresarial (NECI) de 4,1 (p.99) y el puesto 5 en latino América entre los países con los ecosistemas de emprendimiento más desarrollados, donde, quienes presentan las mayores tasas en la tubería empresarial colombiana son los emprendedores potenciales y con intención de emprender, ya sea por motivación a independizarse económicamente, tener algo propio, solucionar un problema social o crear un proyecto innovador.

Cabe resaltar que, para el desarrollo de lo anterior es necesario validar que la propuesta sea factible, es decir, que realmente tendrá éxito y utilidades a largo plazo una vez se consolide totalmente, esto, mediante el estudio de las distintas variables externas e internas que podrían afectar la creación de la empresa o por el contrario, ofrece oportunidades de crecimiento y supervivencia. Por tanto, es fundamental trazar una hoja de ruta, denominada plan de empresa o estudio de factibilidad que permita definir su misión, visión, valores corporativos y estrategias a implementar para su realización

mediante el conocimiento del mercado, el entorno y el reconocimiento de los recursos técnicos y financieros requeridos. Tal como lo indica Gaytan (2020, p. 131) el estudio de factibilidad facilita la recopilación y visualización de toda la información de una organización en un único documento, ofreciendo una visión general sobre la viabilidad del negocio. Además, permite evaluar e implementar directrices, explorar alternativas y sugerir planes de acción que contribuirán al inicio del negocio, asegurando que la organización cumpla con el plan estratégico establecido y, lo más importante, alcance sus objetivos financieros de rentabilidad.

Es evidente que, este tipo de estudios para la creación de empresas responde directamente a la identificación de oportunidades en las tendencias del mercado, puesto que, el entorno cambiante ofrece posibilidades innovadoras con las que se pueden responder a las necesidades de la sociedad. Es aquí donde toma un papel principal los buenos hábitos de alimentación, principalmente no solo como una nueva inclinación que tienen las personas hacia este estilo de vida, sino también como la solución a los problemas de salud pública como la diabetes u obesidad; los cuales, han generado reconocimiento sobre la importancia de los productos que se consumen en el día, y ha creado ideas innovadoras de negocios en la línea saludable.

La sociedad de hoy en día es más consciente de su alimentación y prestan una mayor atención frente a los beneficios reales que aportan los productos que consumen dado su estilo de vida, creencias, ocupaciones o principalmente por la iniciativa de transformar sus hábitos alimenticios ante la problemática de que actualmente la mayoría de los productos están cargados de aditivos, ingredientes dañinos, son ultra procesados y muy bajos en nutrientes esenciales, que pueden perjudicar a futuro la salud y el bienestar de la sociedad dada la carente presencia de opciones más saludables en el mercado. Es por esta razón que se realiza un estudio de factibilidad para la creación de SANUVI, una empresa desarrollada con el propósito de llevar a los consumidores una alternativa atractiva y diferente que llegue a revolucionar la concepción que se tiene con relación a la alimentación saludable. Con ello, se podrá brindar al mercado una nueva línea de productos que satisfaga tanto los diferentes gustos y necesidades de los consumidores como a su vez contribuya a la transformación de sus hábitos alimenticios y a un nuevo

panorama en el mercado local de los snacks y productos saludables. Del mismo modo, se contribuye a la reducción de las enfermedades que preocupan a la salud pública por el consumo excesivo de alimentos ultraprocesados, dado que se estaría ofreciendo un sustituto que además de aportar beneficios a la salud, sería una opción nutritiva para el cuidado físico y mental de las personas en sus distintas dietas, sin restringirlos rigurosamente en lo que consumen diariamente.

Para el desarrollo de este estudio factibilidad se emplearán técnicas cuantitativas para recolectar información pertinente sobre las tendencias y hábitos saludables de la comunidad, y la aceptación que estos tendrían frente a la propuesta inicial de una línea de repostería saludable como punto de partida del portafolio general de productos proyectado a mediano plazo de la empresa. Por lo cual, los resultados obtenidos darán validez a los métodos aplicados en esta investigación como el cuestionario, y a su vez, proporcionará estrategias o parámetros puntuales para realizar el análisis permitiendo generar conocimiento válido y confiable sobre el tema. En otras palabras, se presenta como una forma con la cual se puede llevar a cabo este tipo de trabajos frente a un campo de estudio donde la información es escasa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES

En los proyectos de investigación es relevante conocer qué otros trabajos existen alrededor del tema seleccionado, puesto que, dan cuenta de qué manera fue aplicado en otro tipo de contexto desde un punto de vista, metodología y resultados diferentes. Lo anterior, permite tanto clarificar la idea del proyecto como reconocer posibles vacíos.

4.1.1. Internacional

En el ámbito internacional, se evidencia una tendencia creciente hacia la creación de negocios enfocados en la alimentación saludable como respuesta a los cambios en los hábitos de consumo. En Ecuador, Vera (2021) desarrolló un estudio de factibilidad en la ciudad de Tulcán para una microempresa de repostería saludable llamada "Cake Shop". Su estudio surge tras la necesidad de emprender un negocio familiar que aporte un valor agregado el cual es ofrecer productos saludables que actualmente se encuentran en tendencia y crecimiento dado el interés de los clientes por adoptar hábitos de consumo nutritivos. Por tanto, para su realización emplea un tipo de investigación descriptiva, de campo y bibliográfica que permita establecer quiénes eran sus clientes cómo se comportan y de qué manera podrían ofertar sus productos manteniendo una viabilidad económica al momento de poner en marcha la microempresa. Como resultado el autor concluyó que a partir de los diferentes estudios de mercado técnico, administrativo, económico y financiero, la creación de la microempresa sería viable sumado a que existe una oportunidad de satisfacer la necesidad de productos saludables las cuales no son cubiertas en el municipio actualmente.

En esta misma línea, pero enfocado en un nicho específico, Carrion (2016) analizó en la ciudad de Machala la implementación de una repostería destinada al mercado fitness. La autora identificó que, pese a la creciente tendencia de estilos de vida saludables basados en el consiente consumo de alimentos nutritivos y benéficos, su sector no ha adoptado la

importancia de una buena alimentación, dado que, en lugar de concientizarse sobre la importancia de una buena alimentación, se han presentado más casos de enfermedades no transmisibles, generando así, un problema de salud pública, donde, las grandes industrias alimentarias no contribuyen a su prevención. Siendo esto una oportunidad para ofertar productos a base de frutas y verduras que sustituyan los azúcares añadidos. Finalmente, la autora concluye que el proyecto es factible con un 61% de aceptación al mismo tiempo que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por el producto, de modo que la propuesta resulta novedosa con una amplia gama de sabores de tortas que llamaría la atención de los consumidores aportándoles beneficios nutritivos.

Por otro lado, en México, Montero (2016) evaluó la creación de una empresa de alimentos saludables en Ensenada, motivado por la alarmante situación de salud pública derivada del consumo excesivo de azúcares y gaseosas. Frente a ello, reconoce que la diversidad de alimentos tiene un papel importante en la prevención de este tipo de afecciones, por lo cual pretenden generar conciencia en la población y marcar una diferencia en el mercado competitivo al ofrecer alternativas saludables que nutran y deleiten a los clientes. Para la realización de su estudio, emplearon un enfoque de investigación cuantitativo con herramientas como la encuesta para recolectar datos que permitan conocer la demanda potencial que tendría esta nueva línea de productos alimenticios. A partir de esta investigación, encontraron que el 52% de los encuestados opina que probablemente compraría el producto, mientras que un 25% expresó que muy probablemente lo haría. Lo cual, evidencia una alta aceptación por parte del mercado objetivo.

4.1.2. Nacional

En el contexto colombiano, la industria panificadora y de repostería atraviesa una transformación hacia ofertas más funcionales. Sierra y Agudelo (2021) analizaron la viabilidad de una pastelería saludable en el Valle de Aburrá, destacando que, aunque el pan es un básico de la canasta familiar, las preferencias actuales exigen productos sustentables y conscientes. Lo cual significó una oportunidad para diversificar este sector y ofrecer una nueva propuesta diferenciadora de la panadería. Como resultado

determinaron que el país ofrece un clima favorable para el emprendimiento en cuanto a las políticas que apoyan la creación de empresas, el mercado aceptaría esta propuesta dado que han cambiado de manera gradual sus hábitos de alimentación por unas dietas saludables, y financieramente se obtendría una ganancia atractiva que permite recuperar la inversión y el mismo modo generar utilidades, concluyendo finalmente de que este plan de negocios sí sería factible para implementarlo en los estratos 4, 5 y 6 de Envigado.

Simultáneamente, en Filandia (Quindío), Jaramillo, Montoya y Henao (2020) exploraron la apertura de una panadería-repostería artesanal. Su investigación partió de la premisa de que las industrias panificadoras de Colombia no ofrecen productos totalmente benéficos para la salud de la población, puesto que, al ser consumidos tienen altas calorías que atribuyen enfermedades perjudiciales para la salud. Adicionalmente, evidencia que la sociedad no solo busca una reformulación en la creación de portafolios saludables, sino que también sean innovadores orientados a ser funcionales y que contengan ingredientes altos de micronutrientes, fibras y probióticos. De modo que, surge la pregunta con respecto a la viabilidad de la creación de una panadería para clientes universitarios con los cuales se pueda cubrir la escasez de este tipo de productos y que al mismo tiempo se transmiten las características que el municipio ofrece de manera artesanal. Por consiguiente los autores realizan un tipo de investigación exploratoria cualitativa y cuantitativa en la que se busca analizar los comportamientos de la población frente a esta propuesta de mercado. Como resultado, se obtuvo que en el estudio de mercado el plan de negocio sería aceptado por el público objetivo, al mismo tiempo que financieramente sería rentable dado que el capital cubre los requerimientos técnicos, administrativos y de producción, dejando utilidades favorables para la sostenibilidad del proyecto.

Complementando lo anterior, en Neiva, Díaz (2022) formuló un plan de negocio para la empresa "Dulce Capricho", enfocado en la introducción de una torta saludable. La autora identificó que una parte significativa de la población no consumía sus productos por problemas de salud asociados con el azúcar, demandando así, alternativas más saludables. Por tanto, para dar respuesta a esta problemática, evaluó la viabilidad de añadir a su portafolio un nuevo modelo de torta que contuviera ingredientes naturales, de modo que no restrinja su consumo a toda la población y además mantenga un sabor

delicioso. Para ello realiza un tipo de estudio mixto que permita identificar los gustos, preferencias y características de sus clientes potenciales. La investigación confirmó la rentabilidad diversificar el portafolio, dado que, genera utilidades que permiten la manutención de la empresa y además generan un impacto social en el municipio.

4.1.3 Local

En el ámbito local y regional, se destacan iniciativas que buscan formalizar y profesionalizar la oferta saludable. Londoño y Palma (2018), en la Universidad del Valle, evaluaron la factibilidad de una empresa de pastelería saludable en Palmira. Los autores identificaron que el consumidor moderno, informado por tendencias globales, prioriza el contenido nutricional sobre el precio, dado que, señalan que lo tradicional o “hecho a la antigua” guarda una relación de lo natural que asegura la calidad de vida y prevención de enfermedades no transmisibles, que son las principales causas de morbilidad y mortalidad en su ciudad, tal como lo evidencia un perfil epidemiológico de 2011 citado en su investigación. Con el objetivo de brindarle a las personas una forma diferente de alimentarse sin privarse de los gustos, contribuyendo a su salud y fomentando el empleo, analizaron la viabilidad de este proyecto utilizando una metodología de investigación de tipo descriptiva en la cual se recolectaron datos de fuentes secundarias para conocer el contexto actual del mercado saludable en la actividad de pastelería y de fuentes primarias por medio de instrumentos como la encuesta, para identificar el consumo de productos de pastelería saludable (PPS) en la ciudad de Palmira. Como resultado de esta investigación, y la evaluación financiera del proyecto, los autores determinaron que sí es factible la creación del negocio.

De manera similar, en el mismo municipio, Zúñiga y Reyes (2022) propusieron renovar la perspectiva de la repostería mediante el uso de materias primas orgánicas para combatir enfermedades como la diabetes y la obesidad, ofreciendo una alternativa a los productos tradicionales de panadería que, debido a sus procesos químicos, resultan perjudiciales a largo plazo. Así, buscan aprovechar la demanda de los hogares por alimentos naturales innovando con un portafolio que cuide la salud sin perder los sabores tradicionales. Para ejecutar su estudio, las autoras utilizan un método de investigación deductivo-descriptivo

con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) recolectando información mediante encuestas y fuentes secundarias para definir aspectos de mercado, técnicos y administrativos. Como resultado al concluir el estudio financiero bajo los escenarios establecidos, concluyeron que el plan de negocios sí es viable tanto desde este aspecto como económicamente.

Finalmente, en Santiago de Cali, Cundumi, Dávalos y Herrera (2022) ampliaron el espectro hacia los snacks saludables. Identificando la preocupación hacia los ultraprocesados y la oportunidad en el consumo entre comidas, evaluaron la creación de una empresa de galletas a base de harina integral de avena con sabor a mandarina, endulzadas con stevia y fortificadas con salvado de trigo por los múltiples beneficios que podría ofrecer a la población. Para determinar su viabilidad, realizaron un estudio descriptivo y exploratorio a personas de las diferentes comunas de la ciudad. A través de encuestas y análisis de mercado, los autores confirmaron la factibilidad comercial, operativa, legal y financiera de la empresa Snacks Deliaven S.A.S., validando la demanda de productos que ofrezcan calidad nutricional y conveniencia."

4.2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se realiza el análisis de diversas teorías de autores relacionadas con la realización de un estudio de factibilidad, de forma que contextualice literariamente el propósito y la información expuesta en este trabajo.

- **Proceso empresarial.** El cambiante entorno que impacta en los negocios lo ha conducido a reconocer la importancia de seguir una serie de pasos o actividades repetitivas que se pueden mejorar y adaptar constantemente, evitando encontrarse a la deriva ante situaciones de riesgo para el desarrollo de sus tareas, en este caso se hace referencia a los procesos empresariales. Son de gran utilidad dado que son guías para el saber cómo funciona la empresa, es decir, qué hace para alcanzar sus fines. Cada organización maneja un proceso diferente teniendo en cuenta sus objetivos y a lo que se enfrenta, dado que se procura mantener la calidad, eficiencia, productividad, y eficacia. A partir del modelo de Ronstadt, Gilmar interpreta que:

el proceso de cada empresario es continuo, interrelacionado y único de la empresa, es decir, que cada área identificada en este modelo (Empresa, Ambiente, Empresario) depende del análisis o la evaluación cualitativa, cuantitativa, estratégica y ética, de la solución planteada para un problema determinado. En tal sentido, se dice que el proceso es continuo, pues en cada momento habrá necesidad de monitorear las áreas del empresario, la empresa y el ambiente (p. 10).

Con base a lo expresado por Varela (2007), el proceso empresarial representa un complejo dinámico e interdisciplinario que se presenta en diferentes etapas y ocurre por la influencia de distintos factores tanto internos como externos a la organización. Así mismo, cabe mencionar que este proceso no se limita únicamente a la creación de la empresa, sino que también se hace presente en la constante evolución de esta, y el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas existentes. El proceso empresarial consta de una gran relevancia y dentro de sus fases es posible identificar la identificación de oportunidades, la planeación, la gestión de recursos, y la adaptación a los cambios y nuevas realidades en función del crecimiento organizacional y la mejora continua.

- **Estudio de factibilidad.** Es relevante tener una base para evaluar qué tan viable es una idea de negocio que se desea introducir al mercado. Dado que, se requieren de diferentes aspectos básicos que permitan analizar cómo se encuentra la demanda, la oferta y el entorno que impactan en los proyectos o ideas de negocio. Pérez y Gonzáles (2019, p. 24) definen este concepto como un documento escrito que “refleja la situación actual de una idea empresarial o de un negocio ya en marcha, y que determina el camino a seguir desde la situación actual a una situación futura que el empresario ve como óptima para su negocio”, con ello es posible hacer un estudio de lo que afecta o contribuye a la creación de una empresa, al mismo tiempo que se puede utilizar como la carta de presentación a terceras personas potenciales para invertir en él.

Esta herramienta sigue una serie de pasos que atraviesa las diferentes áreas de los negocios desde la parte técnica, económica y financiera. Lo que conlleva a un análisis detallado de las variables del entorno -tanto las que pueden controlar como las que no-, la competencia, los clientes, la industria, las tendencias del área del proyecto; cómo también evaluar cuánto se debe invertir de acuerdo con lo que se necesita (materia prima, maquinaria, mano de obra, etc) y cuál sería el tiempo de recuperación. En resumen, un plan de empresa se realiza de la siguiente manera de acuerdo con Mastrantonio et al. (2016):

se inicia con el análisis estratégico del macroentorno, el análisis del sector, análisis de la competencia real y potencial y, luego el análisis interno de la organización, (...) para finalizar con el análisis de viabilidad económico-financiero en diversos escenarios factibles, y, por último, la elaboración de un Plan de Contingencia (p. 41-42).

El estudio de factibilidad cuenta con diversos componentes, los cuales cada uno aporta información y estudios importantes, los cuales determinan el grado de factibilidad y viabilidad para la creación y puesta en marcha de empresas y proyectos.

Uno de los principales componentes del estudio de factibilidad, es el Análisis ambiental, el cual se trata de acuerdo con Albrecht (2000), de un estudio de aquellas variables pertenecientes al macro y microentorno, las cuales están presentes en el ambiente o entorno organizacional y pueden afectar positiva o negativamente de la creación y el buen funcionamiento de la empresa, aunque estas no puedan ser controladas. Su principal objetivo es el de identificar aquellas oportunidades o amenazas que dichas variables representan para la organización, y brindar información valiosa para aprovechar las oportunidades o evadir las amenazas, y garantizar la subsistencia de la empresa en el tiempo, en este sentido también es importante hablar sobre el componente del estudio de mercado, el cual de acuerdo con lo expresado por Kotler Y Keller (2012) consiste en la planeación, recopilación y análisis de datos importantes que existen en el mercado y en los consumidores, para la toma de decisiones. El estudio de mercado guarda una gran relevancia para el plan de empresa, pues permite a la organización conocer al

consumidor, definir mejores políticas y estrategias de mercadeo, e informar y analizar a la organización sobre el estado del mercado, la oferta y demanda de productos y servicios de la industria y los competidores directos e indirectos de la empresa.

Por su parte, el componente del estudio Administrativo y legal, según lo planteado por Mintzberg (1979), este estudio contribuye al plan de empresa en la construcción de la matriz DOFA, al igual que de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa o proyecto; a su vez contribuye en la definición de valores y políticas de la empresa y la identificación de la estructura funcional de la organización, determinando así los posibles cargos y funciones requeridos, la integración del personal; en este orden de ideas, también resulta relevante hablar sobre el estudio técnico, el cual también es otro importante componente dentro de la creación de un plan de empresa, pues con base a lo expresado por Taylor (1911), aporta al desarrollo del proyecto información referente a los costos y materiales necesarios para su ejecución, el análisis del producto, así como la estimación de la localización del proyecto, los insumos y tecnologías necesarias, y la inversión requerida para la ejecución del proyecto. Finalmente, otro componente vital dentro de la ejecución de este estudio es el financiero, el cual de acuerdo a lo expresado por Brigham y Houston (2020, p.386 - 387), permite identificar la viabilidad financiera y el valor presente de los futuros flujos de caja del negocio, e identificar si es viable realizar la inversión de acuerdo con las tasas de retorno porcentual que se obtendrán de esta en los próximos periodos de tiempo.

Cada uno de los componentes del plan de empresa o estudio de factibilidad contribuyen desde sus áreas importantes aportes a su ejecución, permitiendo a la organización tener un conocimiento y una perspectiva holística del ambiente en el cual se mueve, el mercado, sus productos, la inversión y recursos necesarios para su buen funcionamiento y el grado de viabilidad y rentabilidad del proyecto.

- **Cultura emprendedora.** Es evidente que muchas naciones atraviesan momentos difíciles en su economía, lo que causa que las personas diseñen, organicen, gestionen de forma innovadora actividades económicas para generar empleos y producir riquezas. Permitiendo así, potenciar aquel espíritu o mentalidad

emprendedora que se caracteriza por una ambición a la hora de trazarse metas, de soñar en grande y confiar en que logrará lo propuesto. De acuerdo con Méndez (2014) “tiene que ver con la capacidad que tienen las personas de identificar oportunidades de desarrollo empresarial, planear el desarrollo de esas ideas, gestionar la ejecución de las actividades que implican su puesta en marcha” (p. 11), de esta manera es posible afirmar que la cultura emprendedora está forjada por la perseverancia, la creatividad, la innovación ante el entorno como respuesta a un problema u oportunidad, y significativamente, el deseo de crecimiento.

En este sentido, Parra afirma que la cultura emprendedora se identifica con aquella “capacidad de una persona para desarrollar proyectos innovadores o de oportunidad para obtener un beneficio; para desarrollar una idea nueva o modificar una existente y traducirla en una actividad social rentable y productiva; para buscar beneficios económicos, sociales o político” (Parra, 2017, p. 13), teniendo en cuenta que el mundo es cambiante y constantemente surgen nuevos deseos o necesidades a satisfacción personal o conjuntamente, lo que obliga a las personas adaptarse por diferentes medios. En estos casos, resulta de la creación de emprendimientos.

- **Modelo de emprendimiento.** Un modelo de emprendimiento es un plan o estructura que desarrollan los empresarios y emprendedores para definir su propuesta de valor y presentarla con efectividad al mercado. El modelo de emprendimiento o también llamado modelo de negocio permite el emprendedor o empresario abordar aspectos importantes de la empresa, desde los productos o servicios que se ofertan, la propuesta o valor agregado con los que se cuenta, los canales de distribución de los productos, el segmento de mercado al cual va dirigido y los recursos y costes que ello implica. González et al. (2021) indican que:

los modelos de negocio son una herramienta útil que permiten una observación completa de la empresa. Se utilizan como orientadores estratégicos cuando se hace de forma consciente y estructurada o bien como una suerte de instrumento

forense que busca entre los rastros elementos de juicio para entender las fuerzas que le imprimen o restan fortaleza a las organizaciones (p.13).

De acuerdo a lo expresado por Osterwalder & Pigneur (2010), un modelo de emprendimiento es una representación conceptual compuesta por distintos elementos, que permite demostrar cómo es que una empresa se crea, entrega y captura valor en el mercado, cuyos principales elementos comprenden a los clientes, la propuesta de valor, los canales y las estructuras en costos.

- **Investigación de mercado.** De acuerdo a Malhotra (2008) es un proceso que pretende identificar, recopilar, analizar, difundir y utilizar información de manera sistemática y objetiva para mejorar la toma de decisiones estratégicas con relación a la identificación y solución de problemas o aprovechar las oportunidades de marketing (p. 7) que fomenten el crecimiento de las empresas. Para desarrollar esta investigación, se utilizan métodos y técnicas de enfoque cualitativo y cuantitativo que permitan obtener datos reales y precisos de cómo funciona el mercado, qué es lo que demanda, qué necesita y cuáles son las variables que representan una posibilidad u obstáculo para emplear estrategias efectivas que creen productos y servicios acorde a sus expectativas.

El proceso de investigación de mercados consta de seis etapas interdependientes entre sí (Ver figura 1). Donde, la primera es la definición del problema, la cual, delimita el objetivo y la información necesaria. Luego, el desarrollo del enfoque establece el marco de referencia y las preguntas de investigación. La tercera etapa, el diseño de investigación, determina el tipo de estudio y los métodos a emplear. Posteriormente, el trabajo de campo recoge los datos mediante instrumentos como encuestas o entrevistas. En la etapa de análisis, los datos se procesan e interpretan. Finalmente, la presentación del informe integra los hallazgos para apoyar la toma de decisiones.

Figura 1. Etapas del proceso de investigación de mercado

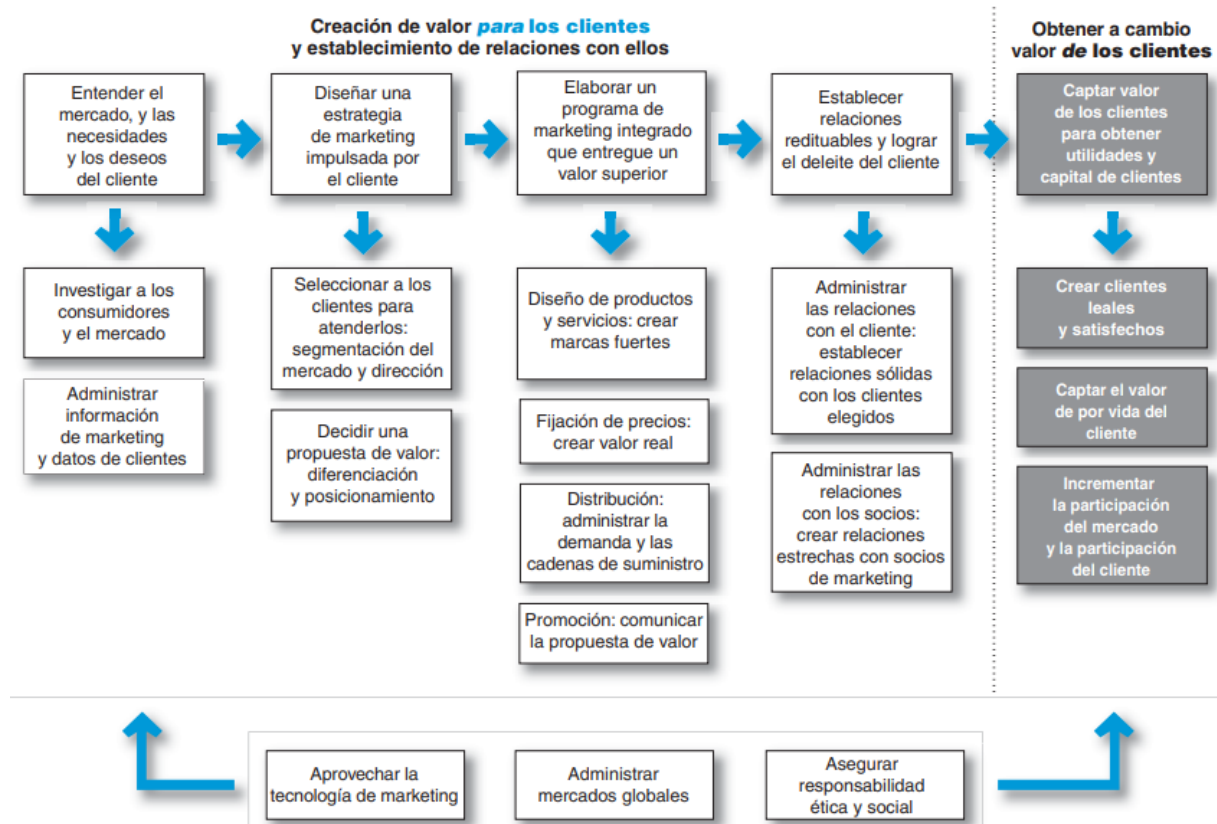


Fuente: Elaboración propia basada en Malhotra (2008)

En un mundo de constantes cambios, es necesario para las actuales y futuras empresas como lo es en el caso de este estudio; entender cuáles son las necesidades específicas de las personas formando un vínculo cliente-vendedor que permita tomar decisiones que destinen los recursos disponibles adecuadamente, para así, cumplir con las expectativas del consumidor mediante un bien o servicio, y finalmente, determinar la rentabilidad o pérdida que podría obtener la organización, reflejando su éxito o fracaso.

- **Proceso de marketing.** Inicialmente, el marketing es un proceso social que permite a las personas satisfacer sus necesidades y deseos a través de la creación, promoción y el intercambio voluntario de productos y servicios que tienen valor recíproco para ellos entre sí (Kotler & Keller, 2012, p.5), de modo que trasciende del enfoque de vender en masa, para ofrecer a sus clientes una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades y cumpla sus expectativas, obteniendo como resultado que estos tengan la constante motivación de seguir comprando, obteniendo así un beneficio mutuo. Dicho proceso consta de cinco fases relevantes que de manera recíproca busca dar valor para el cliente y captar el valor del cliente, donde, cada uno consta de conceptos y elementos que permiten su realización. Como se observa en la figura 2, el proceso inicia con comprender el mercado y diseñar una estrategia orientada al cliente. Luego, se desarrolla un programa de marketing que integra producto, precio, distribución y promoción. Después, se construyen relaciones rentables con clientes y socios. Finalmente, el modelo explica cómo captar ese valor mediante la satisfacción, la lealtad y el aumento de la participación del cliente en la empresa.

Figura 2. Proceso de Marketing



Fuente: Kotler y Armstrong - Fundamentos de Marketing (2013)

De esta manera, una vez se comprende el mercado y sus deseos, para en segundo lugar diseñar estrategias que permita mantener y crecer el grupo de clientes, es posible construir un programa de marketing conformado por la mezcla integrada de factores que están bajo su control, conocidos como las **cuatro Ps**: Precio, Producto, Promoción y Plaza (Ver figura 3), los cuales, basados en Kotler y Armstrong (2013) se refieren al conjunto de estrategias y tácticas que una empresa utiliza para lograr el impacto deseado en su público objetivo. Este enfoque abarca todas las acciones que la empresa puede implementar para influenciar positivamente la demanda de sus productos o servicios (p. 52).

Figura 3. Mix de marketing 4 P's



Fuente: Elaboración propia basado en Kotler y Armstrong (2013)

- **5 fuerzas de Porter.** Este método se basa en analizar el entorno competitivo del sector de la empresa para implementar estrategias que les permita tener ventaja sobre las demás empresas frente a la misión, visión y los valores corporativos al identificar sus fortalezas y debilidades. Para su realización Porter (2008) definió 5 fuerzas que inciden en el éxito o fracaso de las compañías al determinar el potencial de sus ganancias de manera conjunta: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores (Ver figura 4).

Figura 4. Determinantes estructurales de la intensidad de la competencia



Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2008)

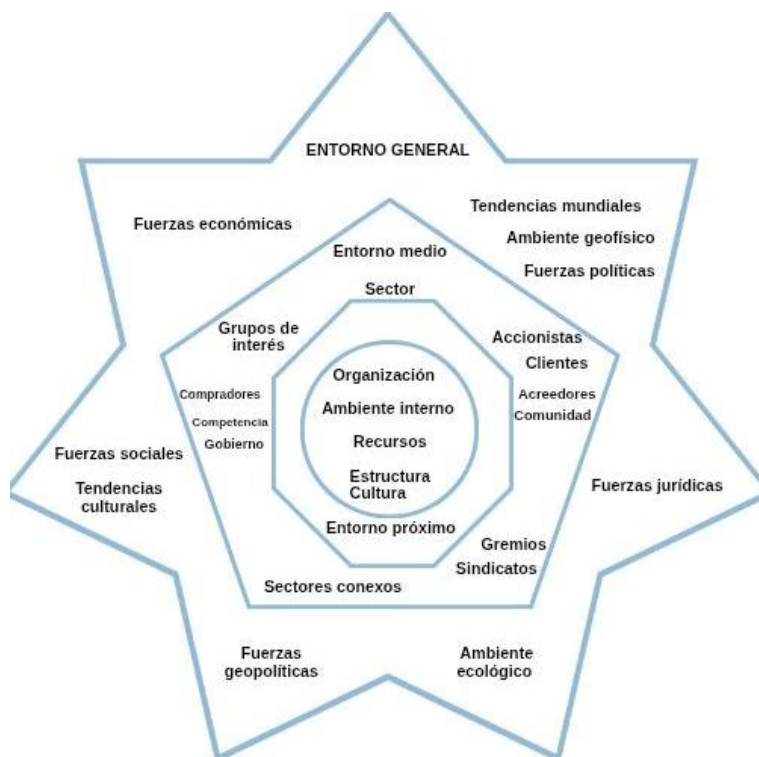
En este orden de ideas, es importante comprender y reconocer cada una de estas variables para diagnosticar el grado de competencia en el sector, y tener las bases suficientes para enfrentarse a estas o en su lugar, aprovecharlas para posicionarse en el cambiante y creciente mercado. Adicionalmente, el autor menciona que con su análisis se clasificarían los aspectos en los que los cambios estratégicos tendrán el mayor impacto y se revelan las áreas donde las tendencias de la industria serán calificadas como oportunidades o riesgos. A su vez sería sustancial al tener en cuenta la diversificación, ya que permite desarrollar tácticas adecuadas para cada industria (Porter, 2008, p. 20). Para el caso del presente proyecto, esta herramienta se usará para identificar aspectos que den lugar a la innovación constante, la satisfacción de las

necesidades del consumidor y el aprovechamiento de las tendencias de alimentación saludable en un entorno cada vez más exigente y competitivo.

- **Análisis de entornos.** Al constituir una empresa es necesario preguntarse en primer lugar ¿es viable su creación? para responder a tal cuestionamiento es necesario investigar, estudiar y analizar las dimensiones o factores no controlables que rodean su radar y cambian constantemente, puesto que, de acuerdo con Betancourt (2011) estos pueden impactar positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades de la organización presentando una oportunidad que se debe aprovechar o una amenaza a la cual se debe reaccionar acertadamente (...) Por tanto, el entorno debe conocerse con anticipación para identificar la realidad del ambiente, su naturaleza y dinámica; de tal forma que sea posible diagnosticar escenarios futuros y resultados probables para decidir el paso a seguir en pro de alcanzar un mejor posicionamiento, generar rentabilidad, y por ende, tener éxito en cada objetivo planteado (p. 17-18).

En este orden de ideas, para determinar cómo se encuentra una organización con respecto a su contexto y qué medidas se deben tomar para adaptarse y trabajar en él, deben diagnosticarse las tres grandes capas que lo conforman: entorno general, que comprende las macrofuerzas que pueden afectar la toma de decisiones a largo plazo; el entorno medio que se constituye por las áreas de actividades económicas de la empresa; y el entorno próximo, que se compone de todos los vínculos estrechos que tiene empresas. Cada una de ellas tiene sus propias características y variables, las cuales se presentan a continuación en la figura 5:

Figura 5. Capas del entorno



Fuente: Elaboración propia basada en Betancourt (2011)

De manera que, para verificar la factibilidad de la creación de una empresa, es necesario realizar un estudio de los entornos que inciden en él en todos sus niveles, con el fin de identificar las variables que posiblemente la afecten o benefician, y de las cuales se podrían identificar amenazas u oportunidades. Dependiendo del marco referencial adoptado se pueden analizar aspectos demográficos, económicos, socioculturales, geofísicos, ambientales, tecnológicos, políticos, legales, entre otros (Ver figura 6). Las cuales, de acuerdo con el autor, estos son simultáneos y tienen una conexión donde uno interactúa con otro y se definen mutuamente forjando un sistema fuerte que configura el medio ambiente externo y, por ende, el interno (p.69, *ibíd*).

Figura 6. Dimensiones del macroambiente

Entorno Social		Evalúa la evolución de los distintos fenómenos en la actualidad, como lo son el efecto que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés y que configuran el moderno concepto de responsabilidad social. La empresa no es ajena al bienestar de la comunidad y no debe de escatimar esfuerzos en el logro de este objetivo.
Entorno Cultural		Tiene que ver con actitudes y valores culturales, creencias y costumbres, formas de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y la forma de "hacer" las cosas, de un individuo y un grupo social si actuara según su lógica y espontánea racionalidad.
Entorno Demográfico		Es el componente principal del análisis social puesto que construye tendencias y brinda una visión de lo que ocurre y podría ocurrir, mediante una mirada estructural sobre el ahora, y una dinámica que explica el ritmo de desarrollo poblacional en un espacio tiempo determinado revisando aspectos como natalidad, mortalidad y migración.
Entorno Medioambiental		Es uno de los entornos más preocupantes para toda gestión organizacional ya que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta como el entorno competitivo. Exige una comprensión del escenario biofísico o ecosistémico en el que se desarrollan las actividades de producción y al mismo tiempo
Entorno Económico		Condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación, impactan directamente la administración, recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso provocar impactos en otros entornos. Una variable importante es el momento del ciclo económico del país o la región o las políticas monetarias o fiscales que se siguen.
Entorno Tecnológico		Es el balance tecnológico de la cadena productiva que identifica de manera detallada las brechas entre las tecnologías y los procesos utilizados por las empresas. No se refiere solamente a máquinas, equipos y herramientas, sino también a conocimientos habilidades y capacidad de organización.
Entorno Político		Su elemento más importante son las instituciones, dado que impactan en la conducta de los agentes económicos y en las transacciones, puesto que son quienes estructuran los incentivos para el desarrollo de intercambios humanos sean políticos, sociales o económicos.
Entorno Jurídico		La legislación del país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa y sobre el sector al cual pertenece. Algunas variables son las reformas constitucionales, la desregulación de sectores como telecomunicaciones o electricidad, la regulación en la salud, educación, o agua potable, las normas sobre salario mínimo, prestaciones sociales y parafiscales, etc.

Fuente: Elaboración propia del autor basado en Betancourt (2011)

Cabe resaltar que el impacto de estas variables puede medirse cuantitativamente mediante herramientas como la matriz del macroentorno (MEFE) o el análisis integrado del entorno, las cuales permiten asignar ponderaciones a los factores identificados. Posteriormente, dichas ponderaciones pueden ser incorporadas al análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) con el fin de realizar una evaluación estratégica más precisa.

4.3. MARCO CONTEXTUAL

El proyecto se encontrará ubicado en Santander de Quilichao, un municipio de la subregión Norte del Cauca perteneciente al suroccidente de la República de Colombia, siendo de la subregión Norte del Departamento del Cauca, estando a 97 km al norte de Popayán y a 45 km al sur de Santiago de Cali (Valle del Cauca). Este limita al norte con los municipios de Jamundí y Villa Rica, al sur con el municipio de Caldono, al occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto y Jambaló. Además, se encuentra dividido territorialmente en 43 barrios en su área urbana (subdividida en 5 zonas denominadas “UBA”), un corregimiento llamado Mondomo, 106 veredas (subdividido en 5 zonas) y 4 Resguardos indígenas: Canoas, Munchique los Tigres, la Concepción y Guadualito.

Por otra parte, la extensión total del municipio de Santander de Quilichao es de 518 km², de la cual la extensión del área urbana representa 8,58 km² y la extensión del área rural representa 509,42 km². El sector presenta una temperatura media de 26 ° C. En cuanto a la altitud, la cabecera municipal se localiza a los 3 grados de latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a 1071 metros sobre el nivel del mar. Tiene una distancia de referencia a Popayán de 82.3 km con un tiempo de recorrido de aproximadamente una hora cuarenta y dos minutos por vía nacional.

4.4. MARCO LEGAL

Para la creación de nuevas empresas en Colombia se deben cumplir diferentes normas dictadas por el ente regulador para cada una de las actividades económicas existentes

en el país. De esta manera las organizaciones dan cuenta de su alcance la participación política, al mismo tiempo que reconoce de qué manera estas tendrían apoyo para su continuidad. Lo anterior permite a los emprendedores o empresarios colombianos desenvolverse y adaptarse formalmente en el mercado, dado que les brinda oportunidades en las que pueden realizar legal y flexiblemente sus actividades y procesos organizacionales. Por ende, se presentan las leyes, códigos y decretos emitidos por la instancia gubernamental para el correcto funcionamiento de las empresas en Colombia y la creación de las mismas, aplicado a cada una de sus divisiones municipales.

4.4.1 Constitución política de la propiedad privada. La constitución política de Colombia (1991), en su Título XII, artículo 333 expresa que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, siempre que respeten el bien común. Para llevarlas a cabo, no se podrán exigir permisos ni requisitos previos sin la autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho que tienen todos y conlleva responsabilidades. En concordancia se establecen los siguientes criterios:

- La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.
- El estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.
- La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.
- En el artículo anterior, se establece la libertad económica, tomando la empresa como base para el desarrollo. Se infiere en la adquisición de derechos, responsabilidades y obligaciones a las que están sujetas dichas empresas, vigiladas por el estado; que debe garantizar y regular que las empresas desarrollen sus actividades y funcionamiento, según lo establecido en la ley.

El derecho a la propiedad privada legalmente representa una oportunidad para los empresarios colombianos, al garantizar el desarrollo de las actividades de operación y comercialización, lo cual aplica para el caso de la fabricación de los productos de la línea de repostería saludable a lo largo del territorio nacional.

4.4.2 Ley de emprendimiento 590 de 2000. En esta ley se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En su artículo 1, se menciona que el objeto principal de la misma es: “promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”

Esta norma se encamina a apoyar estrategias de negocios inclusivos para el fortalecimiento de las PYMES, impulsando así a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales, contribuyen significativamente en la generación de empleo y el crecimiento productivo-económico. En Santander de Quilichao se implementarán las políticas necesarias de apoyo a estas empresas, que permitan identificar y dinamizar una ruta para fortalecer los emprendimientos en el municipio.

4.4.3 Ley 1014 de 2006. La Ley 1014 de 2006 es una legislación colombiana que promueve la formación de cultura y espíritu emprendedor en el país, especialmente entre los jóvenes desde edades tempranas, en instituciones educativas y a lo largo de la vida profesional. Es conocida como la "Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento" y se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Inclusión en el currículo educativo: La ley establece la inclusión de contenidos relacionados con el emprendimiento en los programas educativos de todos los niveles, desde la educación básica hasta la educación superior.
- Creación de empresas escolares: Promueve la creación y gestión de empresas simuladas o reales en entornos educativos, con el fin de brindar a los estudiantes experiencias prácticas en el ámbito empresarial.

- Capacitación y formación emprendedora: Proporciona recursos para la capacitación de docentes y la implementación de programas de formación en emprendimiento, tanto en el sector educativo como en otros ámbitos de la sociedad.
- Fomento del espíritu empresarial juvenil: Busca estimular la participación activa de los jóvenes en actividades emprendedoras, fomentando la creatividad, la innovación y el desarrollo de habilidades empresariales desde una edad temprana.

En resumen, esta ley representa un importante marco legal en Colombia para promover la cultura emprendedora y el desarrollo de habilidades empresariales en la población, con el objetivo de impulsar la creación de empresas y el desarrollo económico del país. Además, permite a las organizaciones desplegar todo el proceso de constitución y formalización de una manera eficiente, ejerciendo sus operaciones y adaptándose al mercado con el apoyo y financiación del estado, antes de iniciar su proceso tributario.

4.4.4 Ley 905 de 2004. Es una ley establecida por el Congreso de Colombia el 2 de agosto de 2004 con el fin de promocionar el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas creadas en Colombia, con el fin de fomentar un mercado competitivo que permita el desarrollo de empresas con distintos tamaños en este caso consideradas Mipymes. Para tal efecto en su artículo 2 describen como estas se clasifican según sus activos y el número de personas que trabajan en la planta:

- Microempresas: planta de personas con menos de 10 trabajadores o con un activo total (excluyendo la vivienda) inferior a 500 SMMLV, equivalente a \$414 millones aproximadamente.
- Pequeña empresa: planta de personal entre 11 a 50 trabajadores o con un activo total entre 501 a 5.000 SMMLV, equivalente a más de \$4.140 millones aproximadamente
- Mediana empresas: planta de personal entre 51 a 200 trabajadores o con activos totales entre 5.001 a 30.000 SMMLV.

De esta manera, además de brindar beneficios como la reducción de parafiscales, exención del IVA y financiación de costos laborales; permite la igualdad de oportunidades de creación de empresas en una cultura emprendedora creciente como la colombiana.

4.4.5. Resolución 810 de 2021. Este reglamento técnico aborda los requisitos de etiquetado nutricional y frontal con los que deben cumplir los productos de envase o empaque fabricados en empresas colombianas. Esta cuenta por el ministerio de salud protección social debido a la problemática de salud pública presente en el país actualmente, la cual se agrava aún más con el consumo excesivo de alimentos con altos contenidos de aditivos que al momento de ser comprados no informan a los consumidores sobre sus características nutricionales, por lo cual atenta contra la salud la seguridad y el adecuado aprovechamiento de estos.

De esta manera las empresas deben cumplir con un etiquetado o rotulado nutricional y frontal y advertencia de los productos promocionados u ofrecidos en las estanterías de supermercados y tiendas del país para el consumo humano, buscando que sean transparentes al momento de ser adquiridos por las personas y así se logren tomar decisiones informadas. Para su aplicación, se establecen rangos de valores para la declaración de nutrientes por cada 100 gramos o mililitros expresados en calorías, gramos o miligramos. Los cuales, dependiendo si son menor o igual que el criterio establecido se expresará que no contiene tal valor energético considerándose como “no significativa” y por ende no será obligatorio para que contenga el sello de advertencia, contrario a si el valor es mayor que el establecido.

4.4.6. Ley del consumidor. La ley 1480 del 2011 o también conocida como ley del consumidor es una de las principales regulaciones interpuestas por el legislativo, con el fin de auditar a las compañías y amparar el bienestar y cumplimiento de los derechos de los consumidores de bienes y servicios en Colombia. De acuerdo a su artículo primero de los principios generales establece que la ley tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como también amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundamentadas.
3. La educación del consumidor.
4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia”.

Además de buscar garantías para el respeto y la dignidad e intereses económicos de los consumidores, la ley del consumidor también actúa como un agente regulador de la actividad comercial de las empresas y organizaciones alrededor del territorio nacional, dado que establece normas que regulan las relaciones entre productores, proveedores y consumidores, definiendo derechos y obligaciones recíprocas. De acuerdo con las distintas variables de estudio, la ley del consumidor representa una oportunidad para el desarrollo del proyecto y el plan de empresa, pues proporciona los lineamientos necesarios para establecer de forma adecuada y oportuna las relaciones con el cliente y conocer los derechos y obligaciones de los consumidores en Colombia, contribuyendo a la organización con información valiosa para mitigar posibles errores y desarrollar correctamente la actividad empresarial.

4.5. MARCO CONCEPTUAL

- **Alimentos ultraprocesados:** son aquellos productos listos para comer o que no requieren de preparación ya que superan los niveles de procesamiento de los alimentos, dado que son sometidos a procesos que alteran el estado natural de sus ingredientes que permitan mayor conservación en el tiempo con un sabor

distintivo de los demás. En consecuencia, estos no aportan una nutrición equilibrada debido al elevado contenido de calorías, azúcares añadidos, grasas saturadas y sodio por porción, lo que conlleva a su consumo excesivo por el fácil acceso a los mismo (UNAM, 2020, p. 5)

- **Emprendedor:** Un emprendedor es aquella persona que por determinada motivación personal, innovadora y diferencial crea, organiza y dirige un nuevo negocio o proyecto dado que tiene la capacidad de reconocer una necesidad, convertirla en una idea, reunir los recursos necesarios y ponerla en práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios que se ofrecerán a través de una empresa (Schnarch, 2014, p. 35-36), y de este modo se convierten en motores de la economía, del aspecto social, satisfacen necesidades emergentes y fomentan el empleo.

De acuerdo con Ponce (2010, p. 28-29), existen 2 tipos de emprendedores: por necesidad y quienes aprovechan oportunidades que se desagregan en dos más. Los primeros, lo ven como una forma de subsistencia para su día a día, por lo que no deciden serlo inicialmente, pero en el transcurso de desarrollo toman este tipo de actitud y logran crear grandes imperios. En los segundos se encuentran aquellos que lo hacen como profesión, es decir, su vocación que los llevó a especializar, formarse y ser más conocedores de los obstáculos a los que se podrían enfrentar; y posteriormente están quienes lo eligen como ocupación transitoria, puesto que no se comprometen con iniciar un negocio, sino por época de moda y están dispuestos a dejarlo si en su momento se les presenta lo que consideran una mejor oportunidad.

- **Emprendimiento.** El emprendimiento es la respuesta a las necesidades sociales, económicas, profesionales y personales de la sociedad, tanto así, que se han vuelto un fenómeno cultural que identifica a las sociedades modernas. Ya las personas no esperan políticas económicas de los gobiernos para generar empleos de calidad a través de este modelo como la realización de un proyecto que busca

un fin económico, político o social específico, con características puntuales como la incertidumbre e innovación (Formichella, 2004, p.3).

- **Empresa:** Una empresa es una institución u organización con ánimo de lucro, conformada por distintos miembros y procesos, destinada a generar utilidades y retornos de inversión a través de la venta, producción, prestación o comercialización de bienes y servicios en determinados espacios. En este orden de ideas, Drucker (1954) menciona que la empresa es una entidad que coordina y utiliza recursos para crear bienes y servicios que cumplen con las necesidades de la sociedad y generan valor económico.
- **Espíritu empresarial:** El espíritu empresarial es un compuesto de valores y rasgos culturales y de comportamiento, que mueven e impulsan a las personas de una sociedad a emprender y crear empresa. De acuerdo con Schumpeter (1942), el espíritu empresarial es un catalizador del desarrollo económico, impulsando la innovación, la apertura de nuevos mercados y la transformación de la producción, lo que conduce a un avance económico general.
- **Enfermedades no transmisibles:** son un conjunto de patologías crónicas con afectaciones físicas e incluso mentales, que no se contagian de una persona a otra, pero pueden presentarse por razones de genética o estilos de vida que llevan las personas como el consumo de tabaco o alcohol, el sedentarismo o comer productos no saludables. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2025), las más comunes son el cáncer, las enfermedades cardiovasculares, diabetes y enfermedades pulmonares crónicas.
- **Hábitos saludables:** son el conjunto de conductas que los seres humanos en su diario vivir con el propósito de tener una mejor calidad de vida y prevenir enfermedades crónicas que causan riesgos en la salud. De esta manera influyen positivamente en el bienestar físico, mental y social de las personas al llevar

buenas prácticas como una dieta equilibrada, hacer ejercicio regularmente, descansar lo suficiente y reducir el estrés (Velázquez, 2013, p.1)

- **Innovación alimentaria:** La innovación alimentaria, hace referencia a la creación o alteración de los productos y alimentos tradicionales, incluyendo o aportando nuevos enfoques y métodos que mejoren su calidad y desempeño de estos para los consumidores. Esta se puede reflejar en productos más nutritivos, saludables, ricos, sostenibles y de mejor calidad. Smith (2019) indica que la innovación en el sector alimentario se refiere a la creación y lanzamiento de nuevos productos, métodos, componentes o tecnologías dentro de la industria de los alimentos, con el propósito de optimizar la calidad, garantizar la seguridad, promover la sostenibilidad o enriquecer la experiencia del consumidor.
- **Ingredientes naturales u orgánicos:** son aquellos que se extraen de fuentes naturales como frutas, verduras, hierbas y especias sin la necesidad de ser sometidos a procesos químicos dado que se modifica genéticamente manteniendo sus propiedades originales de acuerdo a lo descrito por la OPS (Organización Panamericana de la Salud). A esto se le atribuye que para ser producidos no requiere del uso de pesticidas sintéticos, fertilizantes químicos o aditivos artificiales para su conservación, de modo que tiene beneficios potenciales para la salud y el medio ambiente. En este tipo de ingredientes se encuentran los aceites esenciales, granos integrales, minerales naturales, proteína animal y productos apícolas.
- **Productos saludables:** Los productos saludables son aquellos que se elaboran con ingredientes naturales como harinas sin gluten, frutas, mantequillas artesanales o azúcares de baja glucosa que aportan un alto valor nutricional y se pueden disfrutar en el desayuno, la media mañana o tarde para saciar el hambre, satisfacer algún antojo, o simplemente degustar de un sabor rico y diferente. Sus componentes evidencian una doble función: 1. satisfacer la necesidad del consumidor de alimentarse, mientras cuida su salud al no ingerir productos con

altos contenidos de componentes dañinos; y 2. La posibilidad de consumirlos con rapidez sin sentir sensación engañosa de llenura o pesadez, convirtiéndose así en una alternativa que cumple con lo que las personas necesitan, que es este caso es una forma de alimentación sana que además de poder consumirse en cualquier lugar y momento, no implica de gran cantidad de tiempo (Chacón, Muñoz & Quiñónez, 2017, p.35).

- **Tendencias de consumo:** Las tendencias de consumo son aquellos indicadores que nos permiten comprender por qué tipo de productos y servicios optan los consumidores al momento de comprar, y cuáles pueden ser las posibles razones por las cuales prefieren algunos sobre otros. Estas frecuentemente suelen darse por temporadas o periodos de tiempo y son afectadas por los distintos fenómenos y circunstancias globales. Por lo que, las tendencias de consumo resultan ser la combinación de los gustos compartidos por la sociedad, aunque no siempre están determinadas por la moda. La sociología de las tendencias se enfoca en entender cómo se generan estas modas, considerando tres aspectos: 1. los procesos de imitación, 2. la propagación de estas tendencias y 3. la función que cumplen como indicadores sociales (Erner, 2010).

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se consideran dos de las cuatro clases de investigaciones propuestas por Dankhe (1976) en su capítulo “Investigación y comunicación” del libro “La comunicación humana: ciencia social”; esta son: exploratorias y descriptivas. Las cuales guardan un tipo de complementariedad debido a que la información obtenida a partir de una de ellas puede ser clave para la aplicación o desarrollo de la siguiente y así sucesivamente.

5.1.1 Estudio exploratorio. Inicialmente, en la investigación se realiza un tipo de estudio exploratorio, teniendo en cuenta que, al ser el mercado saludable una tendencia reciente, es probable que no exista información suficiente o soporte teórico para estudiarlo al hacer la revisión literaria (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 44-45), especialmente, en el municipio de Santander de Quilichao, lugar donde se realizará la factibilidad del proyecto. Por lo cual, es necesario recolectar información a partir de antecedentes internacionales y nacionales que permitan contextualizar cómo ha evolucionado este nuevo hábito, cuáles son las características de los consumidores de este mercado, e identificar tanto las distintas causas como problemáticas que convergen alrededor de ella; para así, relacionarlas detalladamente a nivel local de acuerdo con los datos obtenidos de primera mano.

5.1.2 Estudio descriptivo. Este tipo tiene como fin detallar las particularidades de la población en estudio, asegurando que los datos descriptivos recopilados sean veraces, precisos y sistemáticos (Albán, Verdesoto y Castro, 2020, p. 166) a través de la recolección de datos medibles. Por consiguiente, una vez comprendidas las variables, tendencias y comportamientos del consumo del mercado saludable, se lleva a cabo un estudio de tipo descriptivo desde dos puntos de vista: uno general, con el cual se busca describir y analizar los aspectos demográficos, económicos y sociales que caracterizan a las personas residentes del municipio de Santander de Quilichao a través de un estudio

de los entornos. Y uno más detallado, con el objetivo de identificar los hábitos de consumo, estilo de vida y preferencia de compra de la población con respecto al mercado saludable. Como resultado, será posible identificar cuál será el público objetivo del proyecto, para así segmentarlo según las características obtenidas en el estudio, y, por ende, contar con la información suficiente para calcular muestra.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, se empleó el método deductivo, dado que, parte de lo general y avanza hacia lo particular, donde, las conclusiones que se obtienen por su aplicabilidad rigurosa surgen de forma lógica y necesaria a partir de los juicios previos (Cerdeña, 1993, p. 118). Teniendo en cuenta la intención de este estudio, es posible formular la hipótesis y establecer una o varias premisas, que de acuerdo con su validez y análisis sistemático permitan determinar qué factores pueden significar un obstáculo u oportunidad para la creación de la empresa de productos saludables en el municipio de Santander de Quilichao.

5.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación para el presente estudio será de carácter mixto, dado que, permite analizar e interpretar de manera integrada los datos cualitativos y cuantitativos recolectados en el proyecto. Según Ortega (2018) este tipo de enfoque ofrece una perspectiva amplia y detallada del objeto de estudio, además de la posibilidad de definir claramente el planteamiento del problema, formular los objetivos precisos y elaborar una conceptualización teórica adecuada (p.20).

Cabe resaltar que, según Ñaupas et al. (2018), el método de investigación cuantitativo está relacionado con la utilización de medidas, la observación y medición de las unidades de análisis, la selección de muestras y el análisis estadístico; con el objetivo de recolectar datos que permitan contrastar hipótesis previamente formuladas y responder a las preguntas de investigación (p. 140). Por su parte, el método cualitativo explora el contexto natural de los hechos al recopilar información que permita interpretar el significado que

tienen estos para las personas desde sus experiencias, emociones o actos con respecto al tema investigación. De tal forma que, de acuerdo con Cortés e Iglesias (2004) ofrece entendimiento detallado del tema estudiado, utilizando descripciones exhaustivas y un registro de datos riguroso para interpretar la lógica interna de los sucesos (p.34).

De este modo, se pretende identificar y medir objetivamente la viabilidad de compra o interés que tienen la población objetivo por los productos saludables a partir de la cuantificación de información como sus patrones de consumo, preferencias, hábitos y estilos de vida. No obstante, al mismo tiempo, es necesario interpretar los resultados de una manera más descriptiva que contribuya a comprender por qué se producen estos comportamientos, impulsos o conductas del público frente al mercado saludable.

5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la creación de la empresa es importante tener información verídica y útil que permita estudiar a detalle el problema u oportunidad identificada, al mismo tiempo que obtener datos necesarios para complementar el objeto de la investigación. En este orden de ideas, se utilizarán los dos tipos de fuentes existentes: primaria y secundaria.

5.4.1 Fuentes primarias. Teniendo en cuenta que se pretende tener una visión directa de la viabilidad que podría tener la creación de la línea de snacks de repostería saludables, debe recurrirse a la obtención de datos originales, es decir, propios conforme a lo que se desea analizar. Por tanto, la fuente primaria para esta investigación serán los consumidores, a quienes se les realizará una encuesta estructurada mediante el cálculo de una muestra previa. En este sentido, Bernal (2010) señala que este tipo de fuente son las que se obtienen directamente al ser de primera mano desde el lugar de los hechos, es decir, que desde ahí se origina, siendo los medios las personas, organizaciones, acontecimientos, el ambiente natural, etcétera (p. 113).

5.4.2 Fuentes secundarias. Es necesario recopilar, analizar e interpretar información suministrada por otros estudios e investigación con respecto al tema, dado que ofrece

puntos de vista que esclarecen o contribuyen a la idea de negocio. Para este caso se emplea como fuentes de obtención de datos los libros, tesis de grado, la Cámara de Comercio del Cauca, estadísticas de la alcaldía de Santander de Quilichao, informes de Nielsen, investigaciones de universidades, leyes del gobierno de Colombia, boletines del DANE, el Ministerio de Salud la ENSIN (Encuesta Nacional de Situación Nutricional de Colombia) y la Organización Panamericana de la Salud.

5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con Arias (2012) existen diferentes técnicas para obtener datos en una investigación las cuales funcionan para complementar el método científico, cuya aplicabilidad es general (...) de manera que la utilización de ella conduce a obtención de información, que debe conservarse en un medio material con el fin de que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente (p. 67-68). En este orden de ideas, para reunir la información necesaria que permita el desarrollo de esta investigación se emplea los siguientes métodos descritos por Erick Mita (2012) en su libro Investigación de mercados:

5.5.1. Encuesta. Para realizar la investigación se aplicará una encuesta semi-estructurada a una parte específica de la población la cual será determinada a partir del cálculo de la muestra. El fin de esta herramienta, es determinar el grado de aceptabilidad que tendría la creación de la empresa de productos saludables a base de harinas sin gluten a partir de preguntas demográficas, socioeconómicas y psicográficas basadas en las 4p del marketing. Lo anterior, dará a conocer preferencias de canales de venta, disposición de compra, y la frecuencia de consumo de este tipo de productos de las personas del municipio de Santander de Quilichao.

5.5.2. Entrevista. Para el presente estudio se realizará entrevistas semi-estructuradas en el que se harán preguntas preestablecidas a diferentes personas que consumen snacks saludables. Esto con el fin de tener un acercamiento que permita comprender los motivos por los cuales ellos prefieren inicialmente un producto saludable que uno

ultraprocesados, independientemente del momento y frecuencia en el que los ingieren; y cuáles son las características organolépticas como sabor, textura, color y tamaño que esperarían de esta categoría con relación a su precio, beneficio y calidad. En este orden de ideas, se busca reunir toda la información posible que se origine durante la entrevista, tratando de establecer un tipo de diálogo en el que el entrevistado exprese con confianza y libremente sus opiniones, expectativas y experiencias frente a la tendencia del mercado saludable.

5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra es una parte de la población de interés que en la mayoría de las veces es más accesible que el análisis de toda la población objetivo (Lind, Marchal y Wathen, 2015, p. 221). Es decir, que es una parte o subconjunto de la población seleccionadas, esto con el fin de describir sus propiedades o características.

- **Población Objetivo.** La población objeto de estudio corresponde al 40% del promedio de personas que asisten regularmente a los centros de acondicionamiento físico del municipio de Santander de Quilichao. Esta elección se basa, por un lado, en los resultados de una prueba piloto realizada en 2024¹ a 106 habitantes del municipio, donde se evidenció que el 45% de los encuestados (48 personas) son físicamente activos y manifestaron estar dispuestos a consumir una línea de snacks saludables si esta se lanzará al mercado.

Por otro lado, dado que no existe una base de datos oficial con cifras exactas de asistencia a los centros deportivos, y este varía constantemente de acuerdo a los estilos de vida y preferencias de las personas, se realizó un sondeo en 15 de los establecimientos existentes del municipio, identificando un total aproximado de 4.371 usuarios activos, lo cual equivale a un promedio de 292 por centro. Bajo un criterio de representatividad estadística, se asume que este centro promedio

¹ La prueba piloto referenciada se originó como un ejercicio académico preliminar en el marco de una asignatura del programa. Los hallazgos positivos obtenidos en dicha instancia validaron la pertinencia del problema y motivaron la continuidad y profundización de la investigación en el presente trabajo de grado.

refleja el comportamiento y perfil socioeconómico de la totalidad de los establecimientos sondeados en el municipio. Por lo tanto, con el fin de establecer una base de validación realista y escalable, se define como población objetivo inicial a 117 personas. Esta cifra corresponde al 40% de la capacidad de un centro promedio, siendo un porcentaje conservador alineado con la intención de compra del 45% manifestada en la prueba piloto.

- **Tipo de muestra.** Para el presente estudio se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple (MAS), que se caracteriza por brindar a cada elemento de la población la misma probabilidad de ser seleccionado dentro de la muestra, teniendo en cuenta el tamaño de la población y la condición de que esta sea finita (Mason y Douglas, 1992, p. 309), además de que presente las características de error admisible y de estimación de la varianza. En este orden de ideas la fórmula aplicada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Valor constante obtenido mediante los niveles de confianza de la distribución normal. Esto representa la probabilidad de que las respuestas sean ciertas.

E: El límite aceptable de error, el cual, representa la diferencia entre las respuestas de la muestra y la población total. Generalmente cuando no se tiene su valor, se utiliza un valor que varía entre 1% y 9%.

P: Probabilidad de éxito, en que una proporción de individuos de la población poseen una característica específica.

Q: Probabilidad de fracaso, en que una proporción de individuos de la población no poseen una característica específica.

- **Resultados de la muestra.** Para el cálculo de la muestra, se tomó como base, la población objetivo calculada anteriormente, la cual corresponde a un total de N=

117 personas. A su vez, se tuvo en cuenta un nivel de confianza equivalente al 95% (el cual arroja un valor tipificado **(Z)** de 1,96) y un margen de error **(E)** del 5%. A su vez, se asumió el criterio de máxima varianza (o máxima incertidumbre), esto implica asignar una probabilidad de ocurrencia **(P)** y no ocurrencia **(Q)** del 50% para cada una, lo que garantiza el tamaño muestral más conservador y robusto.

Tabla 1. Datos necesarios para el Cálculo de la muestra

n	117
Z	1.96
E	5%
P	50%
Q	50%

Fuente: Elaboración propia del autor

En este orden de ideas, se reemplazan los datos proporcionados en la tabla 1 en la fórmula matemática explicada anteriormente:

$$\frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 117}{0,05^2 * (117 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{112,3668}{1,2504} = 89,8 \cong 90$$

Finalmente, la fórmula matemática permitió reflejar un cálculo de la muestra representativa equivalente a **90** personas por encuestar.

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO

6.1.1 Análisis de entornos. Antes de introducir una idea de negocio, es relevante estudiar las condiciones externas del entorno que impactan significativamente en su implementación, dado que, en él se encuentran las variables ajenas al control de las empresas o propietarios. Adicionalmente, a partir de ellas, se pueden construir y/o concretar las oportunidades y amenazas que se encontrarán durante el proyecto planteado

6.1.1.1 Entorno demográfico. Identificar tendencias en el tiempo que permitan adaptarse proactivamente al entorno, datos como si la población envejece o la cantidad de hombres y mujeres que habitan en el sector demográfico, entre otras; permiten definir oportunidades de marketing que produzcan un efecto positivo para el desarrollo. Es claro que este entorno se puede estudiar desde dos grandes vías, por una parte, la estructura que nos ofrece una mirada sobre el ahora y por otro, la dinámica de la población que explica a qué ritmo se desarrolla en un espacio de tiempo determinado revisando aspectos como natalidad, mortalidad y migración.

- **Población total.** De acuerdo con las proyecciones demográficas realizadas por el DANE, el municipio de Santander de Quilichao cuenta con un total de 118.031 habitantes desde los cero a más de 85 años, componiéndose por 60.537 mujeres y 57.494 hombres, representando el 51,28% y 41,78% de la población respectivamente. A continuación, el gráfico 1 muestra la pirámide poblacional en el municipio teniendo en cuenta la población proyectada por el DANE:

Gráfico 1. Pirámide poblacional de Santander de Quilichao 2025



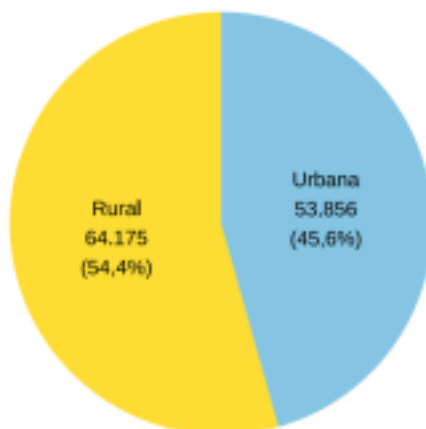
Fuente: Elaboración propia a partir de información del DANE

El resultado anterior, da cuenta de que el municipio de Santander de Quilichao está compuesto mayoritariamente por mujeres, de modo que, conforme al rango poblacional escogido como mercado objetivo, será igual. Cabe resaltar que la tendencia de consumo de snacks saludables es visto especialmente en las mujeres que buscan cuidar su estado físico, su salud o mejorar hábitos, a diferencia de los hombres que no cuidan su alimentación o siguen una dieta especial. En este sentido, Ochoa y Ortigoza (2018), en su investigación realizada a personas de más de 20 años de la ciudad de Cali, del 55% de las mujeres, el 40% cuida en gran medida su alimentación con un consumo alto de dos veces a la semana (25,2%); mientras que los hombres (44%), tienen un consumo del 17,8% una vez a la semana, dado que su cuidado en la alimentación es bajo o nulo en un 24,9% (pp. 45-49).

Adicionalmente, teniendo en cuenta la distribución espacial del municipio, la cifra global se divide en cabecera municipal con 53.856 personas y zonas rurales – centros poblados

que comprende 64.175. Lo que evidencia, que gran parte de la población reside en las afueras de Santander de Quilichao, por ejemplo, las veredas.

Gráfico 2. Población desagregada por área



Fuente: Terridata 2024

Para la proyección nacional, se aproxima que hay 51.609.000 personas en el país actualmente, representando el municipio de Santander de Quilichao el 0,22% de esa cifra global. A nivel departamental, el Cauca cuenta con 1.528.076 habitantes, correspondiendo al 7,7%.

El estudio de la variable de la población total permite al proyecto tener un pleno conocimiento y análisis de las cifras totales de la población en el municipio de Santander de Quilichao en el cual se ha de implementar la empresa, esto puede ser visto como una oportunidad menor, en el sentido en el que facilita el cálculo de la población objetivo de la línea de productos de repostería, la cual dentro de los aspectos demográficos va dirigida a hombres y mujeres entre los 17 y 50 años.

De acuerdo al gráfico 3, es evidente que el mercado objetivo está compuesto en su mayoría por personas entre los 17 a 34 años, donde, de acuerdo a un estudio realizado por la empresa Toluna en España sobre los hábitos de consumo de snacks, del 71% de los encuestados que se encuentran en este rango de edad, el 80% comenzó a comer snacks más saludables en lugar de los que no lo son, lo que muestra que parte de la población joven y adulta está optando por cambiar sus hábitos en materia de este tipo de consumo. Según lo anterior, es claro que la población seleccionada estaría dispuesta

a comprar o probar los productos, teniendo en cuenta que las personas entre 35 a 49 años y aquellos que tienen más de 50, cambiarían su alimentación por una más sana.

Gráfico 3. Hábitos de consumo de snacks para 1000 personas en España



Fuente: Toluna – septiembre 2021

- **Crecimiento de la población.** La población de Santander de Quilichao ha obtenido un crecimiento total del 4,03% en los últimos 4 años, con un crecimiento anual en promedio de 1,01%. En este orden de ideas, pasó de 113.384 habitantes en el año 2020 a 118.031 en el presente año 2024 de acuerdo a las proyecciones demográficas a nivel municipal realizadas por el DANE representadas en la tabla 2.

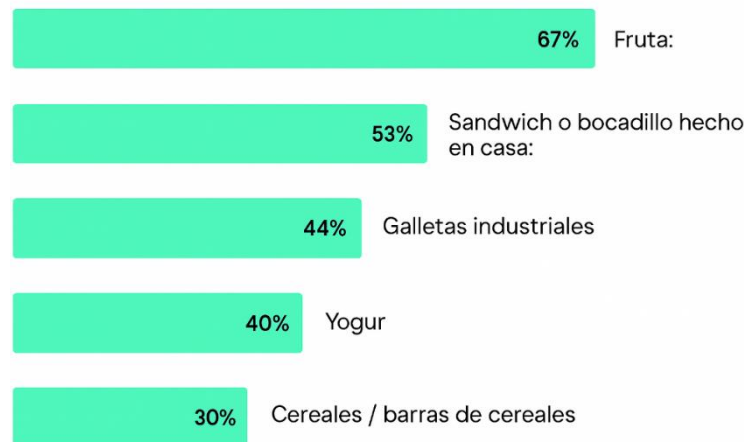
Tabla 2. Crecimiento poblacional de Santander de Quilichao 2020-2024

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Proyección poblacional	113.384	114.453	115.585	116.885	118.031
% Tasa de crecimiento anual		0,94%	0,99%	1,12%	0,98%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DANE

De esta manera, se puede observar que la variación absoluta es ascendente año tras año, no obstante, porcentualmente, hubo mayor crecimiento en la población entre los años 2022 al 2023 en un 1,12%, a diferencia del último año con el actual, puesto que fue de un 0,98%, lo cual, según Foley en su artículo de investigación y ciencia (citado por Pontón, 2013) hacia “2050, la población mundial habrá aumentado en 2.000 o 3.000 millones de habitantes, lo que probablemente doblará la demanda de alimentos, según diversos estudios”. Cabe resaltar que, esta relación de crecimiento representa una oportunidad para la empresa, teniendo en cuenta que la población está cambiando su tipo de consumo por snacks saludables, lo que sería una nueva tendencia para las nuevas generaciones que incrementan progresivamente. A esto se suma que, los padres actualmente buscan incorporar en sus hijos buenos hábitos desde infantes tal como se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4. Preferencia de snacks saludables de padres a sus hijos



Fuente: Toluna - 2021

En este caso, para el plan de empresa puede tomarse como un incremento en la población. El crecimiento de la población en el municipio a su vez representa una oportunidad menor objetivo del proyecto, lo cual significa un incremento parcial en los potenciales clientes de la línea saludable general.

6.1.1.2 Entorno económico. El estudio y análisis de las variables económicas que rodean a la organización es fundamental para el correcto desarrollo de un análisis del entorno. El entorno económico está compuesto por aquellos factores micro y macro pertenecientes a la economía, los cuales pueden llegar a tener efectos tanto positivos como negativos para la empresa y no se encuentran bajo su control. El entorno económico, de acuerdo con Guzmán (1998) este lo define como:

conjunto de fenómenos interrelacionados de producción, intercambio, distribución y consumo de productos y servicios que satisfacen necesidades humanas y que debe ser apreciado en su totalidad si se desea entender tanto el sistema mismo, como las partes que lo componen (p. 17).

A continuación, se dará una breve revisión de aquellas variables que comprenden el entorno económico colombiano y principalmente en el municipio de Santander de Quilichao, las cuales pueden representar amenazas u oportunidades para la implementación y funcionamiento de la línea de productos SANUVI.

- **Economía del municipio de Santander de Quilichao.** Según información del plan de desarrollo municipal de Santander (2020-2023), la economía del municipio de Santander de Quilichao proviene básicamente de tres sectores, en una buena parte del sector primario, el cuál es comprendido por la vocación agropecuaria que genera ingresos importantes en el sector y municipio; seguido del sector secundario, que se fortaleció gracias a los beneficios que trajo la ley Páez, impulsando a la instalación de empresas manufactureras que, como resultado trajo gran crecimiento para este sector y un aumento de la empleabilidad de la población de Santander de Quilichao, ubicándolo en un lugar importante para la economía del municipio; por último y no menos importante el sector terciario que es gran fuente generadora de empleo y

actividad económica dinámica en el municipio.

También de acuerdo con estudios de la Alcaldía de Santander de Quilichao (2020) plasmados en el plan de desarrollo de Santander de Quilichao (2020 – 2023), Santander de Quilichao tiene, a diciembre de 2019, un total de 2.248 empresas en su territorio. De acuerdo a la tabla 3, se puede deducir que la actividad económica relevante para Santander de Quilichao, con 46,04% del total de las empresas, es el Comercio al por mayor y al por menor, donde se ubican 1.035 empresas; el sector de alojamiento y servicios de comida representa el 10,77% equivalente a 242 empresas; de igual manera otro sector relevante son las industrias manufactureras, las cuales representan el 9,39% con 211 empresas.

Tabla 3. Empresas por actividad económica ubicadas en Santander de Quilichao

Actividad Económica	Empresas	Frecuencia Relativa
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	1035	46,04%
Otras actividades de servicios	250	11,12%
Alojamiento y servicios de comida	242	10,77%
Industrias manufactureras	211	9,39%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	71	3,16%
Información y comunicaciones	60	2,67%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	59	2,62%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	56	2,49%
Transporte y almacenamiento	56	2,49%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	46	2,05%
Construcción	41	1,82%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	34	1,51%
Actividades inmobiliarias	27	1,20%
Actividades financieras y de seguros	25	1,11%
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades	16	0,71%
Explotación de minas y canteras	7	0,31%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	5	0,22%
Educación	5	0,22%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2	0,09%
Total Empresas	2248	100%

Fuente: Alcaldía de Santander de Quilichao con datos de la Cámara de comercio del Cauca (2019)

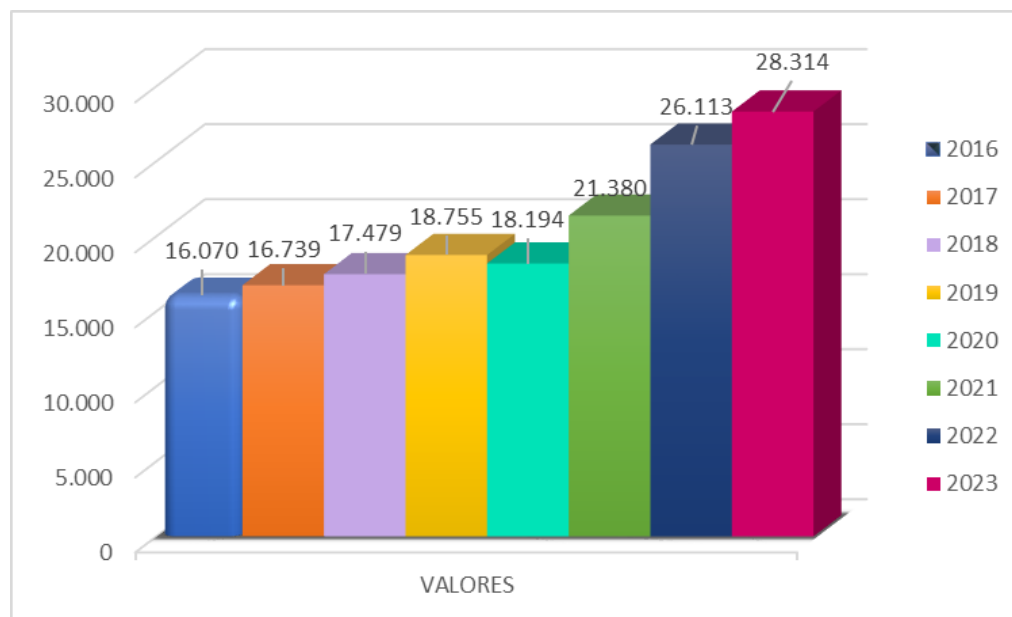
En conclusión, es posible afirmar que, esta variable para el estudio de factibilidad de la creación de la línea de productos de repostería saludable es una oportunidad menor, dada que la economía local se encuentra en crecimiento, lo cual favorece el desarrollo

empresarial y el dinamismo del comercio en el municipio. Es posible aprovechar el reciente crecimiento y fortalecimiento de la red empresarial doméstica, para iniciar a operar en el municipio y ofrecer el valor agregado de nuestros productos al consumidor.

- **Incremento del producto interno bruto (PIB).** El PIB (producto interno bruto) es uno de los principales indicadores macroeconómicos, representado por el nivel de producción y comercialización de bienes y servicios en una economía o un determinado territorio geográfico. El PIB actúa como un indicador de bienestar social, en el sentido de que una economía productiva y dinámica, tiene la capacidad de generar bienestar y elevar la calidad de vida de sus habitantes. Una de las principales entidades económicas del país, el Banco de la República (2015), menciona que El producto interno bruto (PIB) es el indicador más utilizado para caracterizar el estado de la economía en su conjunto y representa el resultado final de la actividad productiva dentro de un país. Esta medición es importante porque ofrece información sobre el tamaño de la economía y su desempeño, y sirve para hacer comparaciones frente a otros países.

Para el caso del departamento del Cauca, el cual representa en términos de PIB aproximadamente un 2% de la economía nacional, se encuentra que de acuerdo con información suministrada por el Departamento administrativo nacional de estadística DANE (2023), el producto interno bruto a precios corrientes del departamento ha experimentado un notable crecimiento en los años recientes, a excepción del periodo de crisis sanitaria originado por la pandemia del coronavirus COVID -19 en 2020. Para el presente análisis se tomaron los datos recolectados por el Departamento administrativo nacional de estadística DANE, del Producto interno bruto del Cauca a precios corrientes, en un marco temporal desde el año 2016 en donde se reportó un PIB para el departamento del Cauca equivalente a 16.070 (miles de millones de pesos), hasta el año 2023 con un producto interno bruto a precios corrientes de aproximadamente 28.314 (miles de millones de pesos), tal y como se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5. PIB del Cauca a precios corrientes (2016 – 2023) Miles de millones de pesos

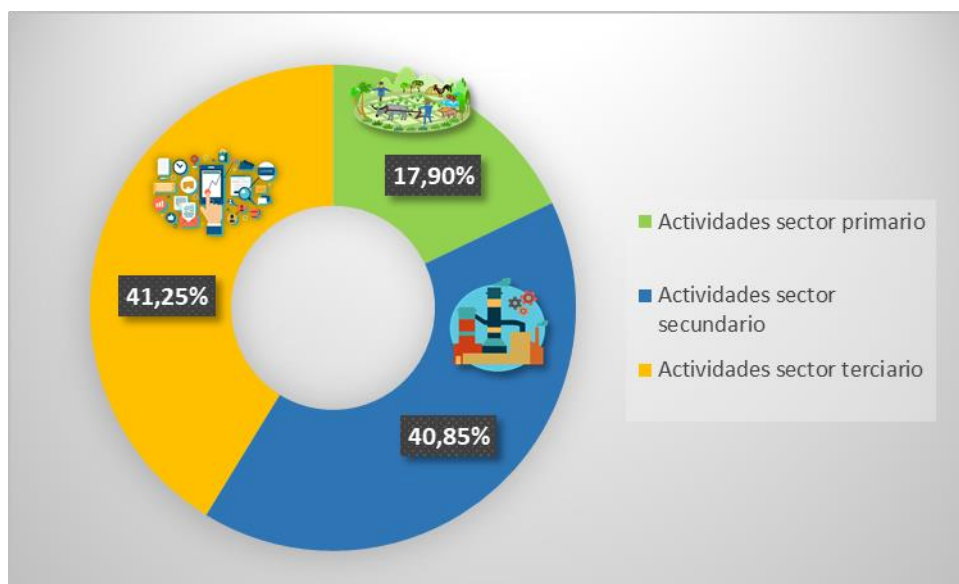


Fuente: Elaboración propia con información del DANE (2024a)

Como podemos observar en el gráfico 5, el producto interno bruto del departamento se encuentra en crecimiento, esto a su vez es el resultado de un fortalecimiento en la red empresarial de la región después de la pandemia, y un incremento en la producción de bienes y servicios provenientes de empresas y negocios tanto formales como informales; y este fenómeno económico también se replica en el municipio de Santander de Quilichao.

En el municipio de Santander de Quilichao, podemos observar empresas y organizaciones provenientes de los distintos sectores de la economía, las cuales también aportan al producto interno bruto del departamento y de la nación en general. El gráfico 6 muestra el porcentaje de participación de cada sector económico (primario – secundario – terciario) en el valor agregado por actividad económica en el municipio.

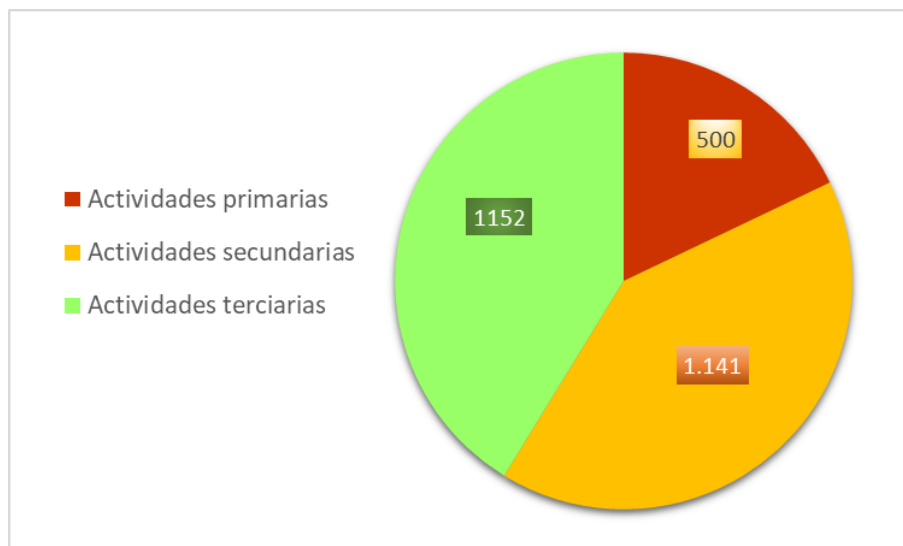
Gráfico 6. Participación de valor agregado por actividades económicas Santander de Quilichao 2023p (provisional)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del mapa interactivo del DANE - 2025

El gráfico 6 nos permite observar esa distribución en el aporte de valor agregado por actividades económicas en el municipio. Las actividades relacionadas con el sector secundario, de industria y manufacturero, representan un 40,85% de ese porcentaje de aporte al valor agregado, y con una cifra casi igual, las actividades del sector terciario de la economía, relacionado con los servicios, representan un 41,25% del porcentaje de valor agregado. Finalmente, las actividades del sector primario de la economía generan un aporte del 17,9% al valor agregado por actividad económica en el municipio de Santander de Quilichao. De igual manera, es importante apreciar los aportes económicos de dichos sectores de la economía al valor agregado en precios corrientes, en el municipio de Santander de Quilichao, como se aprecia en el gráfico, de acuerdo a estudios desarrollados por el DANE en el 2022.

Gráfico 7. Valor agregado por actividades económicas en Santander de Quilichao
(Miles de millones de pesos corrientes 2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del departamento administrativo nacional de estadística DANE (2024c)

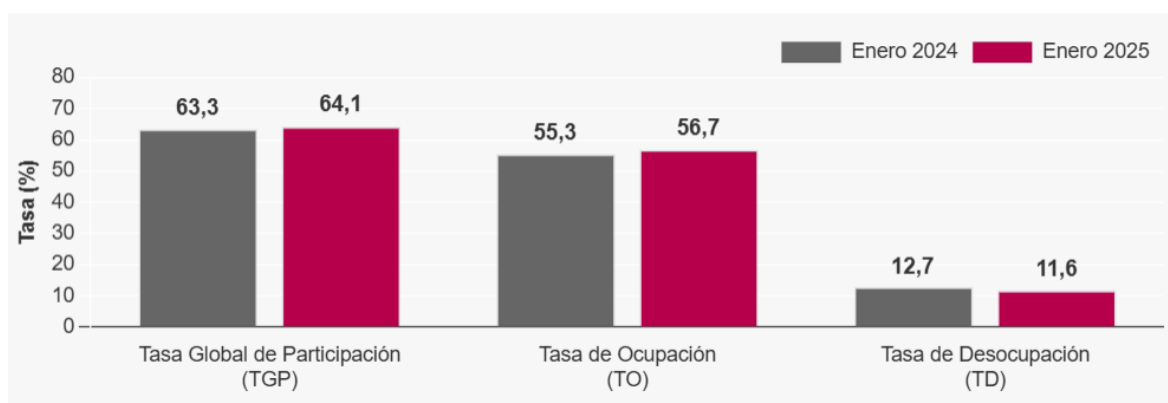
Se observa a través del gráfico 7 que las actividades pertenecientes al sector terciario las cuales generan un mayor aporte al valor agregado por actividad económica en Santander de Quilichao, de acuerdo a cifras del DANE, registrando un aporte equivalente a 1.141 miles de millones de pesos para el año 2023; seguido del sector secundario con aportes equivalentes a 1.152 miles de millones de pesos y las actividades asociadas al sector primario, con un aporte aproximado de 500 miles de millones de pesos.

Lo anterior, nos permite observar un incremento en los niveles de producción local, y una fuerte presencia del secundario (sector en el cual se sitúa el plan de empresa SANUVI) en la economía del municipio. Hoy la variable macroeconómica del PIB (producto interno bruto) representa una oportunidad menor para la viabilidad del proyecto, en el sentido en que el crecimiento y avance de la economía local, propicia un ambiente apto para la inversión y el desarrollo empresarial, sumado al incremento en los indicadores de bienestar social, incentiva al consumo de productos saludables de la marca, permitiendo a los consumidores contar con el ingreso suficiente para comprar y consumir.

- **Tasa de ocupación nacional.** El estudio del mercado laboral dentro del entorno económico comprende un claro análisis de aquellos factores y variables macroeconómicas que se manifiestan en la economía nacional. El estado del mercado laboral afecta positiva o negativamente el desempeño y productividad de las economías, e indudablemente también el bienestar social, razón por la cual es relevante observar el comportamiento de los principales indicadores que rodean dicho mercado y su variación con el tiempo. Dichos indicadores pueden ser principalmente: el desempleo, la tasa de ocupación o la tasa global de participación de los actores en el mercado.

De acuerdo con información obtenida del DANE por la GEIH (Gran encuesta integrada de hogares) los principales indicadores de mercado laboral son la Tasa Global de participación (TGP), de ocupación (TO) y de desempleo (TD), al igual que la rama de actividad en que se desempeñan los individuos de una población; estos indicadores en mención permiten observar e interpretar las variaciones, cambios y tendencias en el comportamiento de la población sobre el mercado laboral.

Gráfico 8. Tasa global de participación, Ocupación y Desocupación nacional - Enero (2024 – 2025)



Fuente: DANE, GEIH - 2025

En la gráfica anterior se realiza una comparación entre los indicadores de TGP (Tasa global de participación), TO (Tasa de ocupación) y TD (Tasa de desocupación), a nivel nacional en una comparación entre el mes de enero de 2024 y el de 2025; la TD se situó en 11,6%, lo que significó una reducción de 1,0 punto porcentual en comparación con el

mismo mes del año anterior, cuando fue de 12,7%. Por otro lado, la TGP alcanzó 64,1%, superando el 63,3% registrado en enero de 2024. Además, la TO subió a 56,7%, lo que representa un incremento de 1,4 puntos porcentuales respecto al 55,3% del año previo.

De acuerdo con la información arrojada por los distintos indicadores del mercado laboral en Colombia, se observa que esta variable puede constituir una amenaza menor para la organización, dado que la permanencia o posible incremento de las actuales tasas de desocupación o desempleo en la población local, pueden representar una pérdida de poder adquisitivo en los consumidores de nuestros productos, haciendo que estos prioricen el consumo de otro tipo bienes más primordiales y se abstengan de consumir los nuestros.

- **Tasa de Inflación e IPC.** La inflación es un indicador macroeconómico representado en el aumento generalizado de los precios de los diferentes bienes y servicios comercializados en la economía de un determinado sector geográfico; esta se relaciona directamente con el valor real del dinero en el tiempo y el alcance de este, es decir el poder adquisitivo que este puede tener respecto a la compra de bienes y servicios dentro de una economía, y el consumo de estos.

El indicador inflacionario es de gran importancia para el análisis de entornos, ya que este se relaciona estrechamente con el poder adquisitivo de los consumidores con respecto a los bienes y servicios ofertados dentro de una economía, el precio de las materias primas e insumos necesarios para la elaboración de dichos productos y servicios, e indudablemente el precio de mercado de estos. Razón por la cual es importante que desarrollemos un análisis con relación a los indicadores inflacionarios en Colombia, y logremos establecer una relación con respecto a los niveles de inflación y el correcto funcionamiento de las empresas y organizaciones en el territorio nacional.

En Colombia, la meta de inflación es fijada por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR). Esta meta hace referencia a la inflación de precios al consumidor a fin de cada año, la cual se mide como la variación doce meses del Índice de Precios al Consumidor (IPC), calculado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la cual para la finalización de año del 2024 presentaba un 5,2%,

acercándose de forma gradual a la meta del 3 % (Banco de la República, 2025).

Es posible observar el actual nivel inflacionario colombiano con respecto al del año anterior, en donde se presentan determinados niveles de variación y una aparente disminución de la inflación en el índice de precios al consumidor en el mes de enero de 2025 con respecto al año 2025; como se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Variación del IPC en Colombia con relación a los años 2025 y 2024

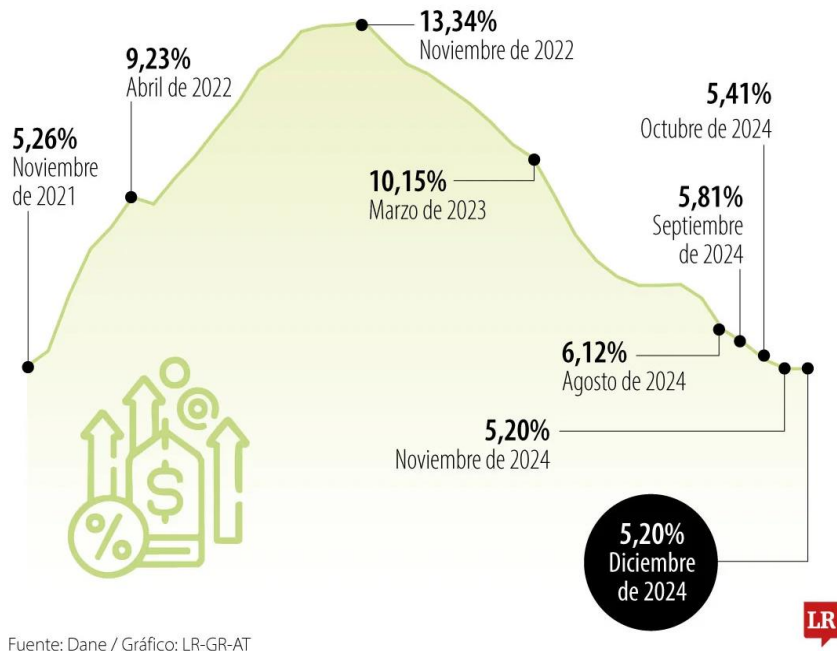
IPC	enero			
	Variación mensual		Variación anual	
	2024	2025	2024	2025
IPC total	0,92	0,94	8,35	5,22

Fuente: Departamento administrativo nacional de estadística DANE (2024)

El comportamiento del IPC (índice de precios al consumidor) se encuentra muy ligado a la tasa de inflación, dado que una elevación de los niveles inflacionarios genera un incremento en los precios de los productos pertenecientes a la canasta familiar de los consumidores y viceversa, por tanto, el estudio y monitoreo de ambos indicadores resulta relevante para el correcto desarrollo de un análisis del entorno económico.

El gráfico 9 muestra un histórico de los niveles de la tasa de inflación en Colombia de forma mensual, entre el 2021 al 2023, permitiendo observar cómo durante ese lapso de tiempo ha disminuido gradualmente desde noviembre de 2021.

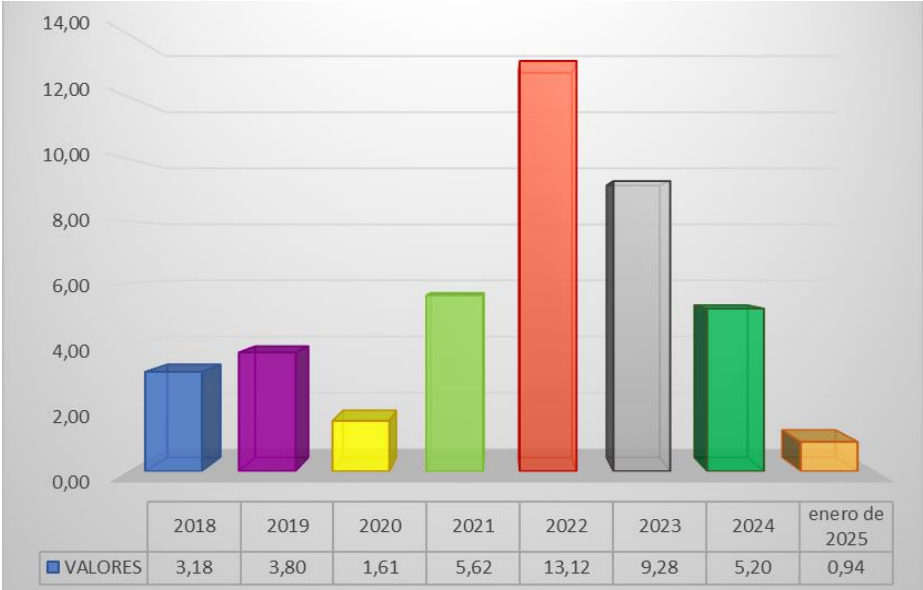
Gráfico 9. Histórico de la inflación en Colombia (2021 – 2024)



Fuente: La República (Tomado por Martínez, 2025)

Por su parte, el gráfico 10 presenta la variación del IPC (índice de precios al consumidor) registrado en los últimos 7 años comparando el primer mes del 2025, permitiendo observar los incrementos y disminuciones de dicho indicador a lo largo del tiempo.

Gráfico 10. Variación del IPC en Colombia (2018 – 2025)



Fuente: Elaboración propia con información del DANE (2024)

De acuerdo con la información observada en los anteriores análisis, podemos observar un comportamiento levemente decreciente en los niveles inflacionarios del país, sin embargo, dadas las diferentes problemáticas y crisis socioeconómicas presentadas a nivel mundial, es importante realizar un continuo monitoreo con respecto a los diferentes niveles de inflación en el país y su comportamiento con respecto a los sectores de la economía.

- **Clase socioeconómica.** De acuerdo con el estado de vivienda y a las compañías de servicios públicos, el municipio de Santander de Quilichao se encuentra dividido socioeconómicamente por 5 niveles de estratificación; los cuales no están clasificados por barrios, sino en gran medida por las manzanas. No obstante, es claro que cualquier vivienda ubicada en las zonas rurales son estratos 1. Adicionalmente, los estratos permiten clasificar los hogares o predios en bajo-bajo, bajo, medio-bajo, medio, medio alto, y alto; de ellos, los estratos 1 y 2 corresponden a los estratos bajos que albergan a los usuarios con menores recursos, los cuales son beneficiarios de subsidios en los servicios públicos; por su parte, los estratos 5 y 6 a los estratos altos que albergan a los usuarios con mayores recursos económicos, los cuales deben pagar sobrecostos (contribución) sobre el valor de los servicios públicos; en cuantos a los estratos 3 y 4, estos pertenecen a los estratos medio, de manera que, no son beneficiarios de subsidios, ni deben pagar sobrecostos, sino, el valor exacto que la empresa defina como costo de prestación del servicio.

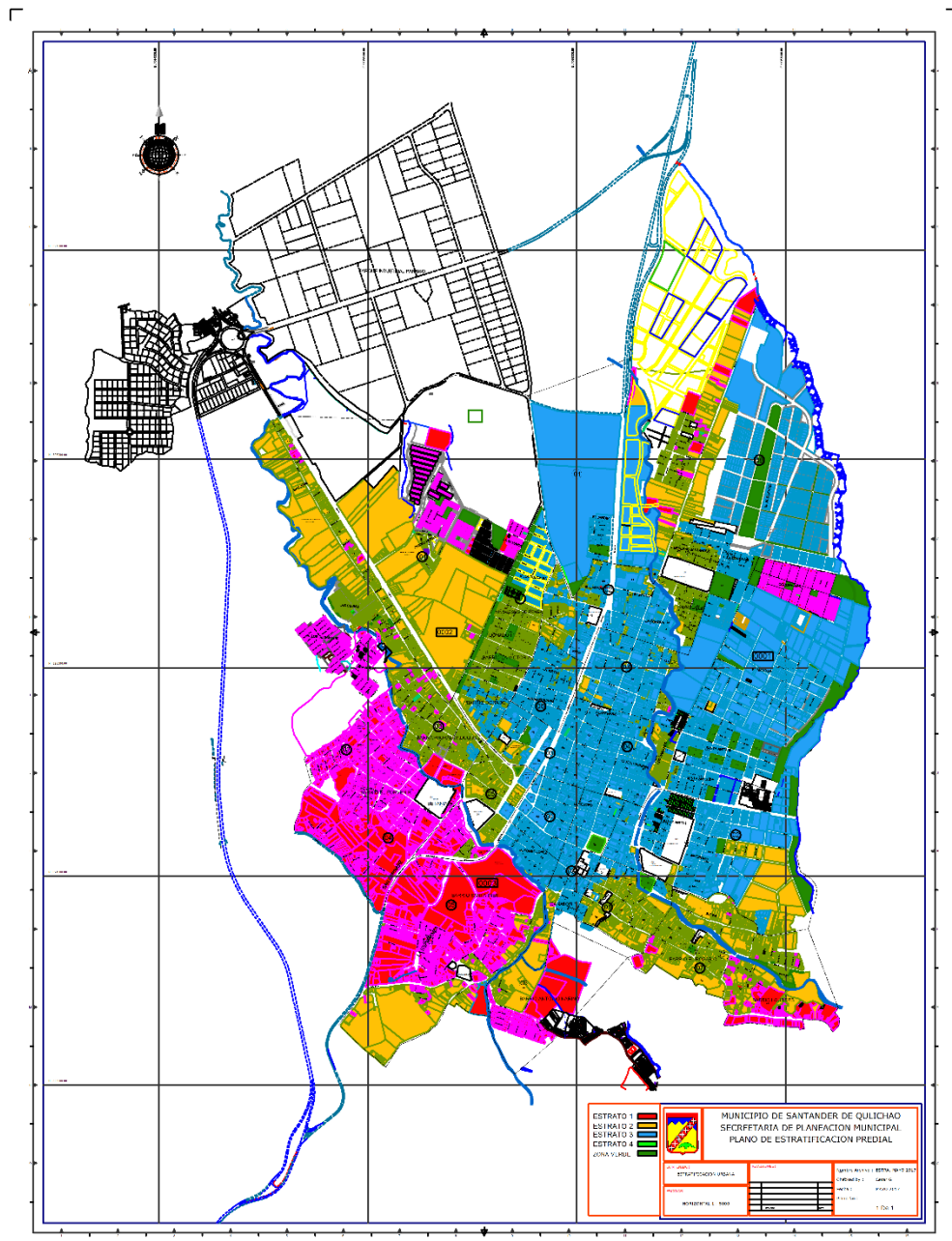
En este sentido, teniendo en cuenta el mapa de estratificación socioeconómica del territorio que se presenta en la figura 7, se determinó que el principal segmento al que apunta el plan de empresa de la línea de productos saludables enfocado inicialmente en la sublínea de repostería, es a las personas que se encuentran en estratos 2, 3 y 4 entre los cuales se encuentran clasificados los siguientes barrios:

- **Estrato 2:** Dorado II, la Victoria, parte del Dorado I, Morales Duque, General Santander, Los Guaduales, Niño Jesús de Praga, parte del Limonar, vieja Samaria, Nueva Samaria, Ciudad Modelo, Villa Kela, el Rosario, Belén.
- **Estrato 3:** Santanita II y III, parte de Santanita I, Olaya Herrera, la Joyita, Centro,

Alfonso López, Canalón, Panamericano, Centenario, parte del Dorado I, La Corona, Villa Colombia, El Jardín, Villa Sofía, Villa Camila, parte del Limonar, Andalucía, Llano Grande, Prados de la Colina.

- **Estrato 4:** Privilegio, parte de Santanita I.

Figura 7. Estratificación socioeconómica de Santander de Quilichao



Fuente: Secretaría de Planeación de Santander de Quilichao

En conclusión, es posible afirmar que la variable de clase socioeconómica puede

representar una oportunidad menor para la línea de productos de repostería saludable SANUVI, dado que existe una alta presencia de personas pertenecientes a los estratos que son el objetivo de los productos y en el futuro pueden llegar a convertirse en potenciales clientes y consumidores de la línea.

Podemos concluir que, en nuestro presente análisis, la inflación y su comportamiento en el mercado local representa una amenaza menor en el entorno, dada su capacidad de limitar el poder adquisitivo de los consumidores y elevar el precio de los insumos empleados en la producción y comercialización de los diferentes productos y servicios. El aparente comportamiento decreciente de los niveles inflacionarios locales nos permite observar una mejoría en la economía, sin embargo, es importante realizar un constante monitoreo y análisis de estos para poder crear medidas enfocadas en una correcta y efectiva toma de decisiones y planeación estratégica en la organización.

6.1.1.3 Entorno político. Para una empresa que se propone introducir una marca de productos de snacks saludables en el mercado, comprender y evaluar el entorno político es esencial. El entorno político abarca una amplia gama de factores, que van desde políticas gubernamentales y regulaciones hasta tendencias y estabilidad políticas.

Este estudio de factibilidad se centra en analizar cómo estos factores políticos pueden influir en la viabilidad y el éxito a largo plazo de la marca de snacks saludables. A través de un análisis exhaustivo del entorno político, se pueden identificar oportunidades para el crecimiento, así como riesgos potenciales que podrían obstaculizar el desarrollo del negocio.

- **Plan de desarrollo municipal 2024-2027.** Los planes de desarrollo municipales (PDM) son herramientas estratégicas fundamentales que utilizan los gobiernos e instituciones para orientar y promover el crecimiento y desarrollo de países, regiones o comunidades en un período de tiempo determinado. Estos son diseñados con el propósito de establecer metas claras, prioritarias y políticas efectivas que impulsen el progreso económico, social y ambiental de una sociedad.

Para el caso de Santander de Quilichao, el plan de desarrollo actual “Quilichao somos todos”, abarca diferentes ejes estratégicos de infraestructura, educación, salud, empleo, vivienda, agricultura y protección del medio ambiente; que reflejen las necesidades y aspiraciones de la población, y que promuevan la equidad, la justicia social y el bienestar de todos los ciudadanos. Esto, a partir de un riguroso análisis de la situación actual, las necesidades y el potencial de la población, con el objetivo de trazar una ruta bien definida hacia un futuro deseado. Su diseño se realiza a través de un proceso participativo, involucrando a diversos actores, como el gobierno, los sectores productivos, la sociedad civil y las comunidades locales.

En este orden de ideas, en sus puntos de transformación “*Quilichao con inclusión económica*” busca promover una “economía local inclusiva y equitativa, donde todos los ciudadanos tengan acceso a oportunidades económicas y puedan contribuir al crecimiento del municipio” (Alcaldía municipal de Santander de Quilichao, 2024, p. 156) a partir de programas con iniciativas enfocadas en el apoyo a la producción local, la expansión del mercado en el exterior, el crecimiento de la economía, asesorías y capacitación a emprendedores. De este modo, se identifica un impacto positivo en proyectos de factibilidad, dado que, les aporta beneficios principales como la formalización y consolidación en el mercado, lo que facilita el acceso a financiamiento y capacitación. Además, fomenta la cultura de la formalidad, apoya la comercialización para aumentar la visibilidad en mercados regionales, nacionales e internacionales, y promueve un enfoque ambiental sostenible. Finalmente, fortalece las capacidades productivas de los pequeños productores rurales, asegurando un suministro constante y de calidad de materias primas. Estos aspectos son cruciales para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado de productos saludables.

- **Estabilidad política.** La estabilidad política es un factor crucial en la correcta actividad comercial y operacional de toda empresa u organización, ya que los índices de estabilidad y confianza generados por los estados facilitan o dificultan la inversión privada y el desarrollo empresarial. Para el caso de Colombia, y de acuerdo con estudios del Banco mundial (2023), Colombia cuenta con un sólido historial de gestión económica y fiscal, respaldado por un sistema de control de

inflación, un tipo de cambio adaptable y un marco fiscal sólido basado en reglas fiscales avanzadas. Este enfoque proporciona una base sólida para mantener la estabilidad económica, un factor crucial para combatir la pobreza.

La existencia de instituciones fuertes y estables dentro del territorio nacional es fundamental para el crecimiento industrial y económico del país, y por ende el de las empresas y organizaciones; en este orden de ideas, un gobierno que garantice la libertad empresarial y la actividad organizacional permite a las diferentes empresas y organizaciones desarrollar su actividad y aportar a la economía nacional. Con relación a lo anterior, el artículo 333 de la constitución política de 1991 expresa que:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades

De acuerdo con el artículo anterior, en él se establece la libertad económica, tomando a la empresa como base para el desarrollo. Al igual que, se infiere en la adquisición de derechos, responsabilidades y obligaciones a las que están sujetas dichas empresas, quienes están vigiladas por el estado; el cual, debe garantizar y regular que todas las empresas desarrollen sus actividades y funcionamiento, de acuerdo con lo establecido en la ley. La estabilidad política existente en Colombia representa una oportunidad para las diferentes empresas y organizaciones del país, permitiéndoles operar en un territorio políticamente estable, en el cual puedan ejercer su derecho a la libre empresa y se beneficien de los programas, alivios y proyectos del estado que apoyan a las pequeñas, medianas y grandes empresas del país.

6.1.1.4. Entorno legal. Es de importancia reconocer el entorno legal que regula actividades tanto a nivel municipal como a nivel internacional. Dado que se está regido por unas normas y un ente regulador a nivel jurídico, en conjunto con otros aspectos del entorno empresarial, presentando así oportunidades y desafíos para las organizaciones. El entorno legal está muy ligado con la constitución política como suprema legislación y

se complementa con la legislación del congreso y la presencia de la república de Colombia. Los decretos, códigos y leyes promulgados por las instancias gubernamentales otorgan facultades a las autoridades. Es fundamental para nosotros como empresa comprender y cumplir con estas regulaciones legales para garantizar una operación ética y conforme a la ley que nos está dirigiendo.

- **Trámites de constitución de la empresa.** Dada la naturaleza de la empresa (productos para el consumo humano), es un sector altamente regulado por entidades como el Ministerio de Protección Social, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), la Cámara de Comercio, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente (DAMA), entre otras. Para su funcionamiento, debe cumplir diferentes procedimientos normativos que están dados por diferentes pasos y trámites obligatorios de tipo comercial, tributario, laboral y de seguridad (ver tabla 5). Los cuales, se encuentran descritos principalmente en el decreto 1879 de 2008, por el cual se regula la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, y 47 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones.

Tabla 5. Trámites para la constitución de una empresa

Trámites registrales	Trámites específicos	Trámites laborales
Definición de la empresa	Permiso de uso de suelo	Seguridad social en ARP
Certificado de homonimia	Certificado de seguridad	<i>Ley 562 de 2012, decreto 1607 de 2002</i>
Definición de la actividad económica (código CIIU)	<i>Artículo 213 de la Resolución 0661 de 2014, y artículo 42 de la Ley 1575 de 2012</i>	Seguridad social en salud
<i>Decreto 1607 de 2002</i>	Certificado sanitario	
Registro Único Empresarial y Social (RUES)	<i>Resolución 2674 de 2013 y la Resolución 378 de 2012</i>	
<i>Artículo 166 del decreto 019 de 2012</i>	Paz y salvo de SAYCO – Acinpro	
Matrícula mercantil	<i>Ley 23 de 1982</i>	

Artículo 19 del Código de Comercio	Listado de precios	
Inscripción del RUT (Registro Único Tributario)		
Decreto 1625 del 11 de octubre 2016		

Fuente: Elaboración propia

Los trámites de constitución de una empresa representan una oportunidad para la organización, pues la formalidad y cumplimiento de los requisitos legales y normativos para las empresas, les permite vincularse a oportunidades y proyectos estatales que aportan al crecimiento empresarial y la apertura a nuevos mercados y segmentos de cliente.

- **Acuerdo No. 031 de 2014 - Obligaciones tributarias.** En el caso de Santander de Quilichao, se implementan normas dirigidas a pago de una clasificación de impuestos que deben ser pagados (ver tabla 6), de lo contrario, la encargada de realizar los recaudos, es decir, la DIAN; lo considera como evasión, de manera que, se multa a la empresa o se genera un interés en el valor no cancelado.

Este acuerdo compila y actualiza el estatuto tributario o de rentas para el municipio de Santander de Quilichao. Según el Concejo Municipal Municipio de Santander de Quilichao en el artículo 1 se expresa que “Es deber de la persona y del ciudadano contribuir a los gastos e inversiones del Municipio, dentro de los conceptos de justicia, igualdad y equidad. Los contribuyentes, o quien la ley o este estatuto disponga, deben cumplir con las obligaciones tributarias que surgen a favor del Municipio de Santander de Quilichao” (Concejo Municipal Municipio de Santander de Quilichao, 2014, pág. 1)

En el artículo 8 “Rentas municipales” (Concejo Municipal Municipio de Santander de Quilichao, 2014, pág. 2), toda empresa de Santander de Quilichao debe cumplir los siguientes tributos vigentes en cuanto a los impuestos: predial unificado, de industria y comercio (ICA), de avisos y tableros, por Publicidad Exterior Visual y de servicio de alumbrado público.

Tabla 6. Impuestos municipales

TIPO DE IMPUESTO	HECHO GENERADOR
Impuesto predial unificado	Es un gravamen real que recae sobre los bienes inmuebles y se genera por la existencia del predio.
Impuesto de Industria y Comercio	Es un gravamen de carácter municipal sobre todas las actividades industriales, comerciales o de servicios dentro de las respectivas jurisdicciones municipales, ya sea que se cumplan de forma permanente u ocasional, en inmueble determinado con establecimientos de comercio o sin ellos
Impuesto de Avisos y Tableros	es de tipo complementario al de Industria y Comercio, y solamente surge debido a aquello gravado con el Impuesto de Industria y Comercio. Esto incluye La colocación de vallas, avisos, tableros y emblemas en la vía pública, en lugares públicos o privados visibles desde el espacio público, y la colocación de avisos en cualquier clase de vehículos.
Impuesto de Publicidad Exterior Visual	Se aplicará a las personas naturales o jurídicas que coloquen publicidad exterior visual en jurisdicción del municipio. Hecho generador La exhibición de la publicidad exterior visual a través de vallas o de cualquier otro tipo de elemento estructural cuya dimensión sea superior a ocho metros cuadrados (8 m ²).
Impuesto sobre el Servicio de Alumbrado Público	Es el beneficio por la prestación del servicio de alumbrado público, es decir ser usuario potencial del servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Ospina y Monsalve

Con respecto al impuesto de industria y comercio, en el artículo 45, capítulo II, son sujetos pasivos a este impuesto las “personas naturales, jurídicas, sociedades de hecho que realicen actividades gravadas con el impuesto, consistentes en el ejercicio de actividades industriales, comerciales o de servicios en la jurisdicción del Municipio de Santander de Quilichao, y aquellas en quienes se realicen el hecho gravado a través de consorcios, uniones temporales, patrimonios autónomos” (Concejo municipal municipio de Santander de Quilichao, 2014, p. 21).

- **Impuestos Nacionales.** De acuerdo con el estatuto tributario en el que se expide la normatividad administrada por la Dirección General de Impuestos Nacionales, las

empresas constituidas en Colombia deben sujetarse a los siguientes impuestos vigentes de la tabla 7, los cuales están presentados en el decreto 624 de 1989 y por la reforma tributaria Ley 2277 de 2022:

Tabla 7. Impuestos Nacionales de Colombia

IMPUESTO DEL ORDEN NACIONAL	NORMATIVIDAD APLICABLE
Impuesto sobre la Renta y Complementarios Regulado en el Estatuto Tributario y reglamentado en el Decreto 1625 de 2016.	Este impuesto grava la obtención de ingresos ordinarios y extraordinarios susceptibles de producir un incremento neto del patrimonio al momento de su percepción. En el se encuentran complementarios como la retención de la fuente y los aportes parafiscales
Impuestos sobre la Venta (IVA) Regulado en el Estatuto Tributario y reglamentado en el Decreto 1625 de 2016.	Este se causa por la venta de bienes y la prestación de servicios que la ley define como gravados, independientemente de la calidad de la persona o entidad que venda el bien o preste el servicio y de la calidad de la persona o entidad que lo adquiera o contrate, según sea el caso.
Gravamen a movimientos financieros (GMF) Regulado en el Estatuto Tributario y reglamentado en el Decreto 1625 de 2016.	El gravamen a los movimientos financieros es un impuesto indirecto del orden nacional que se aplica a las transacciones financieras realizadas por los usuarios del sistema, de acuerdo con lo previsto en el artículo 871 del Estatuto Tributario. En la actualidad, la tarifa de este impuesto es del 4 x 1000
Impuesto nacional al consumo Regulado en el Estatuto Tributario y reglamentado en el Decreto 1625 de 2016.	Es un impuesto indirecto que grava el consumo de los servicios de telefonía móvil, internet y navegación móvil, la venta de ciertos bienes corporales muebles y el servicio de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, autoservicios, entre otros
Impuesto al patrimonio Regulado en el Estatuto Tributario, según adición realizada por la Ley 2277 de 2022 (cfr. artículo 35).	Grava la posesión al 1o de enero de cada año de un patrimonio líquido equivalente a 72.000 UVT mediante la aplicación de tarifas progresivas y marginales que van desde el 0% hasta el 1,5%, sin perjuicio de lo contemplado en el parágrafo del artículo 296-3 del Estatuto Tributario.
Impuesto nacional al consumo de bolsas plásticas	
Impuesto nacional al consumo de cannabis	
Impuesto a las bebidas ultraprocesadas azucaradas	
Impuesto a los productos comestibles ultraprocesados industrialmente y/o con alto contenido de azúcares añadidos, sodio o grasas saturadas	
Impuesto nacional sobre productos plásticos de un solo uso utilizados para envasar, embalar o empacar bienes.	
Impuesto nacional a la gasolina y al ACPM	
Impuesto nacional al carbono	
Impuesto unificado bajo el régimen simple de tributación (SIMPLE) para la formalización y la generación de empleo.	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la DIAN

De este modo, las obligaciones tributarias pueden representar una amenaza mayor en el corto plazo, dado que representan un porcentaje significativo de los ingresos de la organización y pueden representar un coste difícil de sobrellevar para una organización emergente en el mercado.

- **Decreto 3075 de 1997 - Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).** De acuerdo con el Ministerio de Salud y Protección social (1997), en este decreto se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979. Donde, en su artículo 1, predispone que siendo la salud un bien de interés público, todas las disposiciones expresadas son de orden público, con el fin de regular todas las actividades que generen riesgo frente al consumo de alimentos. Por lo tanto, se aplica para fábricas que procesan alimentos, actividad de fabricación de alimentos, de vigilancia y control por parte de las autoridades sanitarias; y actividades de “fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional”.

En su artículo 7, hace referencia a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), el cual deben tener los restaurantes en el ejercicio de su actividad, y, están vigiladas por el INVIMA. Sus principios se ceñirán a actividades de manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción como la contaminación de los alimentos.

- **Resolución 2674 de 2013 - Seguridad alimentaria e inocuidad.** En esta resolución, de acuerdo con el artículo 1, el Ministerio de Salud (2013) establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos. En este se establece que, los establecimientos deberán tener disponible un plan de Saneamiento que incluya programas de limpieza y desinfección, manejo de desechos sólidos y control integrado de plagas; un plan de Capacitación Continuo y

Permanente que deberá contener metodología, duración, cronograma y temas; y una Certificación médica del personal que trabaja en el establecimiento donde se conste la aptitud o no para manipular alimentos del personal manipulador. Entre otras medidas se deberá verificar el estado de todos los productos que ingresan al establecimiento, para luego, sometidos a lavado con agua potable antes de su preparación. El almacenamiento de los productos debe realizarse según las condiciones de temperatura requeridas para su conservación (ambiente, refrigeración, congelación), y garantizando la rotación de los productos.

A su vez, se establece el sistema de gestión de inocuidad en los alimentos, respecto a la cadena de suministro, es decir, desde su producción hasta su consumo con el fin establecer medidas de control sobre actividades de seguridad alimentaria. El objetivo principal de esa norma es proteger al consumidor.

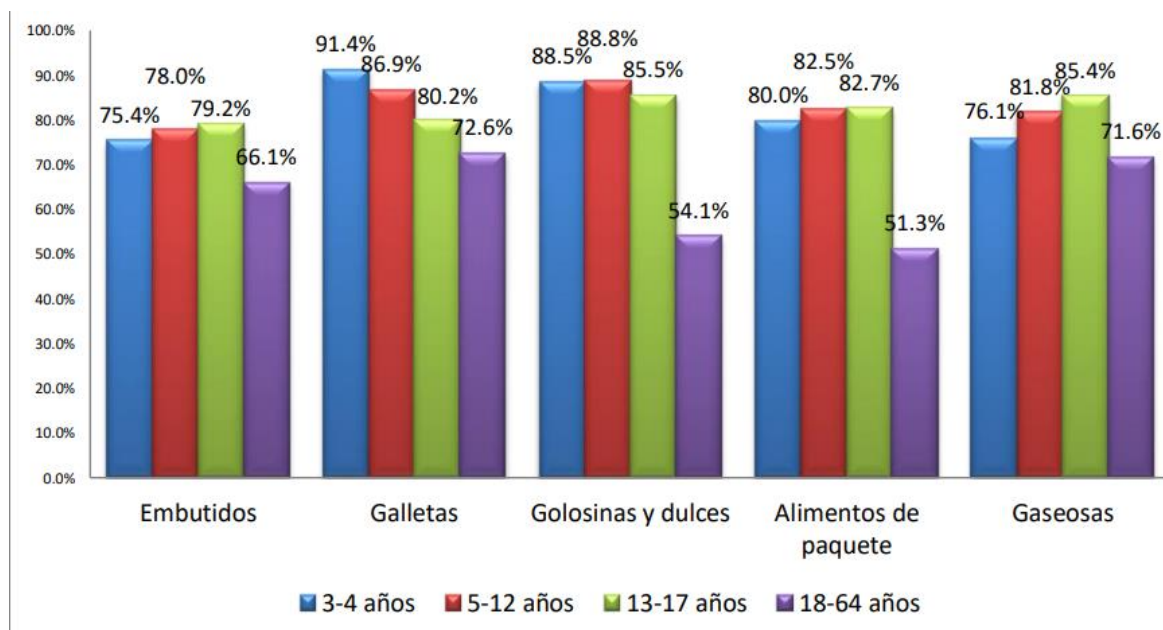
La seguridad alimentaria e inocuidad representa una oportunidad menor para la organización, pues el acceder a dichas certificaciones confirma legalmente la buena calidad de los productos y la posibilidad de comercializarlos en nuevos mercados y a nuevos segmentos de clientes.

6.1.1.5. Entorno socio-cultural. En el caso de las organizaciones, las tendencias socioculturales más generales atraen cambios en los gustos de los consumidores, los cuales, influyen en la determinación del mercado y en la oferta de sus productos. Betancourt (2011) indica que la acelerada evolución de los diferentes fenómenos actuales ha llevado a los gerentes a tener en cuenta nuevos factores, entre ellos, el impacto que la empresa puede generar en la calidad de vida de los diversos grupos de interés relacionados con ella, por tal motivo, identificar las creencias, valores, preferencias, estilos e ideologías que conviven que la sociedad mercantil es de suma importancia, dado que, definen la oportunidad de éxito que tiene una empresa en ese respectivo territorio.

- **Tendencias de consumo saludable.** A partir de los resultados de Encuesta de Salud Nutricional y Alimentaria en Colombia (ENSIN) 2015 analizados por el

Ministerio de Salud y Protección social (2020) el patrón alimentario en Colombia presentaba una marcada dependencia de productos ultraprocesados para saciar el hambre o un antojo, con una prevalencia superior al 50% en la ingesta de embutidos, galletas y bebidas azucaradas en la población de 3 a 64 años (Ver gráfico 11). Este comportamiento de compra, asociado históricamente a la practicidad inmediata, se ha correlacionado con indicadores de salud pública como la obesidad y enfermedades metabólicas. No obstante, este escenario estructural se vio modificado por la coyuntura del covid-19. Puesto que, según Corbalán (2024), este acontecimiento impulsó un cambio significativo en los hábitos alimentarios, caracterizado por un aumento en la preparación de comidas caseras y una mayor conciencia sobre el rol de la nutrición en el fortalecimiento del sistema inmunológico. Reconfigurando así, las prioridades de compra, desplazando el interés desde la simple satisfacción inmediata hacia la búsqueda de alimentos funcionales y naturales como mecanismo preventivo de salud.

Gráfico 11. Prevalencias de consumo usual por grupos de edad en Colombia (2015)



Fuente: Ministerio de salud y protección social a partir de encuesta de ENSIN 2015

Esta tendencia saludable también tiene un eco directo en Colombia, siendo el país en el que más se expuso la necesidad de consumo saludable superando países como Perú con 90%, Brasil con 90% y España con el 89% de acuerdo a un estudio de

Marketing Zone Icesi (2023). Asimismo, motivados por objetivos como mejorar su rendimiento físico o prevenir enfermedades, el 60% de los consumidores ha modificado su dieta, adoptando regímenes especiales, donde, tal y como se aprecia en el gráfico 12, un 57% está dispuesto a pagar más por ciertos alimentos y bebidas que no contengan determinados ingredientes evitando las grasas (39%), sabores artificiales (55%), conservantes (58%), colorantes (56%); al igual que, un considerable porcentaje busca el reducir el azúcar (35%) y la lactosa (28%) debido a su intolerancia. De modo que apuntan hacia un tipo de alimentación acompañado de carnes, pescado y huevos, que la preferencia de los colombianos por productos con alto valor nutricional y aporte de proteína y calcio se reflejó en un gasto que superó los \$85 billones de pesos durante 2021 (ANDI, 2022).

Gráfico 12. Ingredientes y tendencias de comida en Colombia



Fuente: ProChile Colombia basado en Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Percepciones de Ingredientes - 2016

El comportamiento del consumidor colombiano es dinámico, motivado por factores que trascienden la simple satisfacción del hambre. De acuerdo al estudio de NielsenIQ (2014), sobre el motivo de los colombianos para consumir snacks (ver gráfico 13), un 37% los adquiere para satisfacer un antojo, un 31% para calmar el hambre entre comidas, un 30% por nutrición, un 27% para impulsar energías y un 14% para controlar el peso. La suma de estos resultados es superior al consumo del simple antojo (37%), evidenciando que las personas buscan una funcionalidad específica en el snack.

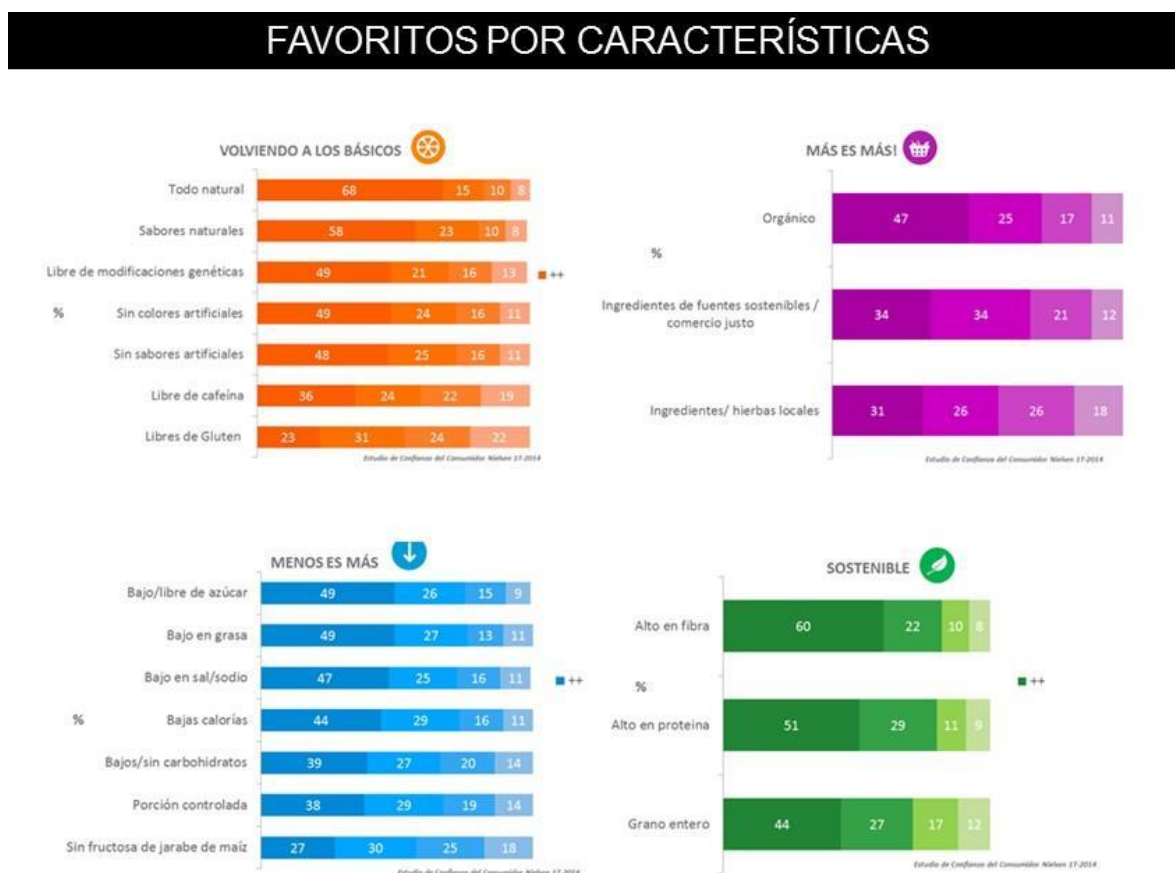
Gráfico 13. Motivos de los colombianos para consumir snacks



Fuente: Encuesta global de Nielsen sobre Snacking – Septiembre 2014

Adicionalmente, más allá de la crocancia, frescura y sabor dulce, picante o amargo de los snacks, los consumidores buscan características específicas que definen la calidad de estos. Como se evidencia en el Gráfico 14, las personas esperan que los productos sean elaborados principalmente con ingredientes naturales (52%), bajos en azúcar (34%) y grasas (33%), lo que configura un perfil de cliente que lee etiquetas para evitar excesos.

Gráfico 14. Características de los snacks



Fuente: Encuesta global de Nielsen sobre Snacking – Septiembre 2014

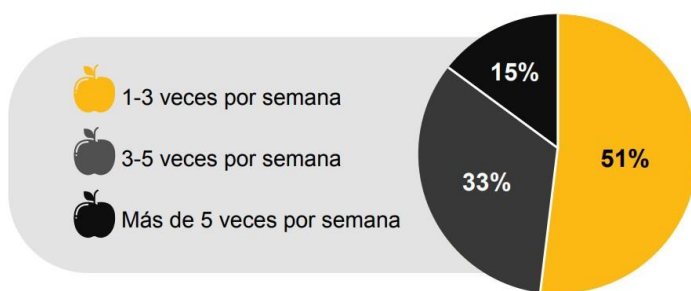
Con base en los datos analizados, es posible afirmar que el mercado de snacks saludables está en aumento y tomando cada vez más fuerza, como resultado de la creciente conciencia de los consumidores sobre la importancia de llevar una alimentación más balanceada. Por tanto, la variable de tendencias actuales de consumo representa una oportunidad mayor para la organización, dado que se evidencia una preferencia explícita por productos asociados al estilo de vida saludable y con menores contenidos de conservantes, aditivos, grasas trans o azúcares añadidos

- **Hábitos de consumo saludable.** Una vida sana apoyada en una mejor alimentación se ha convertido en parte del día a día de los colombianos. Esto se refleja en que los hogares del país incluyen, cada vez más, productos saludables dentro de sus compras habituales (Nielsen, 2018a). De hecho, el 43% de las familias opta por alternativas más sanas dentro de las mismas categorías que

solían consumir, reconociendo que es posible disfrutar de una galleta o preparar un sándwich de manera similar, pero con ingredientes diferentes y más nutritivos. Así, la compra de alimentos saludables y orgánicos se ha ido consolidando como un hábito, reduciendo la ingesta de productos altamente procesados. En esta misma línea, un estudio realizado por Crowe Colombia (ver gráfico 15) evidenció que el 89% de las familias encuestadas consume este tipo de alimentos, mientras que el 11% manifestó no hacerlo. Entre quienes sí los consumen, de acuerdo al gráfico 16, se encontró que más del 57% ingiere proteína más de cinco veces por semana, seguido por los carbohidratos (50%), las verduras (16%) y las frutas (15%), sin dejar de lado los lácteos y las grasas saludables. Estos resultados muestran que las familias procuran mantener una dieta que incluya los macronutrientes esenciales para una alimentación adecuada.

Gráfico 15. Resumen de hábitos de consumo de familias colombiana en verduras, frutas y proteínas

¿Con qué frecuencia los encuestados consumen frutas?



¿Con qué frecuencia los encuestados consumen verduras?



¿Con qué frecuencia los encuestados consumen proteínas?



Fuente: Crowe Colombia – 2023

Profundizando en estos hábitos de consumo, el análisis longitudinal de los reportes State of Snacking (Mondelēz International, 2022, 2023, 2024) permite identificar los momentos específicos del día en que las personas prefieren consumir sus snacks:

1. **Media Mañana:** El informe de 2022 destacó que el consumo a primera hora está en aumento, con un 24% de los consumidores ingiriendo un snack incluso antes del desayuno, convirtiéndose en el sustituto parcial de las comidas tradicionales.
2. **Tarde:** Según el reporte más reciente de 2024, el 70% de los encuestados afirma optar por snacks en la tarde (un aumento del 5% frente al año anterior), consolidándose como la franja horaria principal para la categoría.
3. **Refrigerio Laboral (Recarga de Energía):** En este entorno, la motivación principal es funcional. El estudio de 2024 resalta que el 76% de los consultados considera los snacks esenciales para recuperar energía a lo largo del día, validando su rol como fuente para la productividad en jornadas laborales o académicas.
4. **Post-Entrenamiento:** Este segmento responde a objetivos de bienestar físico. Tal como lo indicó el informe de 2023, el 70% de los consumidores utiliza el snacking para alinearse con sus objetivos de acondicionamiento físico.

El cambio en los hábitos de consumo por opciones más saludables y benéficas representa una oportunidad mayor para la organización, dado que es en este mercado

en el cual la línea inicial de productos de repostería de SANUVI busca ejercer su operación.

- **Crecimiento de oferta de centros de acondicionamiento físico.** Actualmente las personas se preocupan tanto por su bienestar físico como mental, de manera que tienden a crear hábitos saludables como asistir frecuentemente a centros que ofrecen servicios de acondicionamiento físico, entrenamiento funcional y de pesas, que al captar esta nueva tendencia han implementado estrategias que llamen la atención de este tipo de personas preocupadas por su salud (Valencia & Enriquez, 2016, p.16), brindando así beneficios socioemocionales que surgen de las acciones y actividades realizadas por la persona y que también impactan a su entorno inmediato (Morales, 2024, p.1004). Por tanto, para reconocer con mayor precisión cuántos centros deportivos hay en el municipio de Santander de Quilichao, se hizo un sondeo en el que se evidencia que operan aproximadamente 22 gimnasios, comparado con el 2019 donde se contaba con 9 gimnasios. Cabe resaltar que en estos persisten una gran cantidad de clientes que ingresan en diferentes grupos y horarios en un mismo momento.
- **Conflictos internacionales.** Para un país como Colombia que importa gran variedad de insumos de otras naciones para así producir sus bienes y servicios, se ve afectado por los conflictos internacionales que podrían llegar a presentarse entre estos. Dado que, se genera disrupción en la cadena de suministro que afecta la disponibilidad de ciertos productos saludables y nutritivos que se preparan con alimentos que estarían escasos por la situación como frutas, verduras, trigo, entre otros. En consecuencia, debido a que se elevan los costos de producción y transporte, también lo harían los precios del producto terminado que serían menos accesibles para los consumidores afectados.

Un claro ejemplo del impacto que tienen los conflictos internacionales sobre la industria alimentaria y elaboración de snacks saludables se observa en la guerra de Rusia y Ucrania, que afectó considerablemente a Colombia, teniendo en cuenta que estos dos países son productores y exportadores importantes de trigo, cereales y fertilizantes para

los cultivos de diferentes alimentos. Con respecto a lo anterior, el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de México señala más de 30 países dependen de la importación de trigo de estas dos naciones obtienen más del 30% para cubrir sus compras (Servicio de información agroalimentaria y pesquera de México, 2022).

En conclusión, los conflictos internacionales representan una amenaza mayor para la organización, dados los efectos económicos que dichas crisis diplomáticas representan para los indicadores macroeconómicos del país, como la inflación o la escasez de materias primas para producir y comercializar los productos pertenecientes a la línea.

6.1.1.6. Entorno ambiental. En el entorno ambiental podemos encontrar tanto variables referentes a las características del territorio y riesgos inminentes a los que es propenso por la ubicación, como aquellas variables que analizan el comportamiento de indicadores ambientales como el uso adecuado de recursos naturales. Este entorno comprende las diferentes oportunidades, amenazas, problemáticas y ventajas que el medio físico puede presentar a la organización.

- **Fenómenos naturales.** Los fenómenos naturales entendidos como eventos que ocurren en la naturaleza tienen un impacto significativo en el mercado de los snacks saludables. Dado que puede generar variaciones en la oferta, los precios y disponibilidad de estos. Un claro ejemplo de ello se observa en los fenómenos de El Niño (caracterizado por sequías) y La Niña (lluvias intensas), los cuales tienen repercusión en la producción de los ingredientes como frutas y nueces que se usan para la elaboración de los productos saludables. Esta variabilidad climática genera riesgos de escasez en la materia prima, lo que repercute inevitablemente en un alza de precios para el consumidor final

Los fenómenos naturales representan una amenaza mayor para la organización, en el sentido en que dichos fenómenos pueden afectar en gran medida a la producción de las materias primas necesarias para producir, así como su normal distribución en el mercado local; por dicha razón es necesario implementar estrategias y planes para enfrentar y evadir dichas amenazas.

- **Desarrollo sostenible.** Este plan de acción que busca satisfacer las necesidades de las personas sin comprometer los recursos del planeta que podrían tener las generaciones futuras promueve las prácticas amigables con el ambiente, fomentando de igual forma el crecimiento económico y social. En el caso de la industria alimentaria, específicamente en el mercado de snacks saludables, se evidencia una transición hacia modelos de producción sostenibles. Esta dinámica responde a lo que Isaza Vargas (2012, p.2) identifica como una 'conciencia ecológica' creciente en el consumidor, quien ahora exige productos que, además de valor nutricional, aporten beneficios ambientales. Para cumplir con estas expectativas, las empresas del sector están integrando este nuevo enfoque mediante el diseño de empaques amigables con el medio ambiente que buscan reducir la contaminación y tener una responsabilidad corporativa. Referentes como Tosh, que cuenta con certificación Carbono Neutro y programas de eco-diseño en sus envases, o Nature's Heart, que ha migrado sus estrategias hacia la economía circular y el uso de materiales reciclables, demuestran que la sostenibilidad es hoy un factor decisivo de posicionamiento y preferencia de compra en la categoría de alimentos saludables. Para el caso del municipio de Santander de Quilichao, se cuenta con la Ley 388 de 1997 descrita en el plan Municipal para la Gestión del Riesgo de Desastres (PMGRD) 2014-2017 y el plan integral de Gestión de Cambio Climático Territorial del Cauca 2040.

La variable de desarrollo sostenible representa una oportunidad menor para el plan de empresa, en el sentido en que esta tiene una afinidad con el objetivo de la organización por llevar al mercado productos con un impacto social, que contribuyan al bienestar de los consumidores y se alineen con los objetivos de desarrollo sostenible. Dicha alineación representa una oportunidad en el sentido en que los consumidores logran tener una interacción con la organización y apreciar su propuesta de valor enfocada en el beneficio social y la sostenibilidad.

6.1.1.7. Entorno tecnológico. La actualidad se está viendo transformada en todos los sentidos, y es claro que se debe en gran parte al avance significativo de la tecnología, dado que, a lo largo de estas épocas se han conseguido multitud de elementos que antes

sólo eran posibles en la imaginación humana, y hoy en día, forman parte de la vida cotidiana. Esta ha permitido la evolución de campos de trabajo médicos, industriales, ambientales, entre otros. Al mismo tiempo, ha permitido la creación de nuevos mercados y estrategias para que las empresas adapten su estructura y operaciones a la actual era del conocimiento. Contexto en el cual, la conectividad y las herramientas digitales actúan como catalizadores determinantes, puesto que, la adopción de estas tecnologías es el motor que detonará los nuevos niveles de productividad y competitividad en la industria moderna (Schwab, 2016, p.51).

El municipio de Santander de Quilichao no cuenta principalmente con tecnología de punta tan avanzada como otros sectores de países desarrollados. No obstante, cuenta con cámaras de seguridad, gas domiciliario, Compañía Energética de Occidente con su nuevo sistema de redes trenzadas antifraude, Kioscos Vive Digital, infraestructura en el sector industrial; y a su vez, ofrece a la población servicios de telefonía celular, internet banda ancha, señal de televisión por cable.

- **Tecnologías de la información y comunicación.** El flujo de la información en el mundo ha cambiado respecto a cómo y por cuales medios tecnológicos se transmite la información que llega a los consumidores. Es relevante conocer qué regiones tienen acceso a estos medios tecnológicos, dado que esto permite establecer estrategias de comunicación. En este orden de ideas, la tabla 8 y 9 muestran los resultados presentados por el DANE (2019) en su boletín técnico sobre indicadores básicos de uso de tecnologías y las comunicaciones, el departamento del Cauca se ubica con una cifra de usó de 65,9% de internet a través de diferentes dispositivos como celular inteligente, tabletas, televisores, computadores u otros; teniendo en cuenta que el 69,3% cuentan con acceso a internet.

Tabla 8. Proporción de personas de 5 y más años de edad que poseen dispositivos de las TICS en el departamento del Cauca 2023

%	TOTAL NACIONAL	Departamento del Cauca
Televisión convencional a color	27,8	35,6
Televisión LCD, Plasma y LED	65,4	46,2
Servicio de televisión por cable, satelital o IPTV	55,6	27,3
Teléfono celular	77	68,8
Teléfono celular inteligente (smartphone)	90,3	86,6
Teléfono celular convencional	10	13,5
Computador de escritorio	12,8	5,7
Computador portátil	26,5	16,5
Tableta	4,7	2,4
Hogares con internet	63,9	44,9
Hogares con internet - Fijo	46	28,7
Hogares con Internet - Móvil	39,1	31

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de datos del Dane, Encuesta de Calidad de Vida - ECV

*El total Nacional es el % promedio por el total de departamentos en Colombia

Tabla 9. Proporción de personas de 5 y más años de edad que usan las TICS en el departamento del Cauca 2023

	TOTAL	Cabecera (%)	Centros poblados y rural disperso (%)
Uso internet desde cualquier dispositivo y lugar	77,3	82,6	59,6
	65,9	79,5	58,2
Uso de teléfono celular	90,4	92,5	83,4
	83,7	91	79,5
Uso de computador	19,5	21,2	4,1
	13,6	15,4	2,6

% Nivel nacional
 % Departamento del Cauca

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de datos del Dane, Encuesta de Calidad de Vida - ECV

*El total Nacional es el % promedio por el total de departamentos en Colombia

Teniendo en cuenta lo anterior existe un buen volumen de dispositivos inteligentes que facilitan el acceso a la información a nivel departamental, destacando principalmente el

uso y la obtención del teléfono celular, lo cual, relacionado con el porcentaje de personas que cuentan con internet fijo en el municipio de Santander de Quilichao para el año 2023 (90,2% de la población total) según el conjunto de datos abiertos proporcionados por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; es posible afirmar que se tiene una gran cobertura para implementar diferentes programas de desarrollo empresarial y gestión de la información que contribuyan a la innovación y al crecimiento de los negocios mediante estas herramientas. Adicionalmente, el constante cambio ha dado lugar al desarrollo de habilidades para el manejo y fácil acceso a las TICS, representando así una gran oportunidad para el fortalecimiento e impulso comercial, tomando cimientos desde el acontecimiento mundial COVID-19, en el que despegó la adopción de aplicaciones móviles y redes sociales para el incremento en ventas y posicionamiento de marca, lo cual, potenció el uso de las tecnologías de la información desde todos los sectores económicos. Esto con el fin de que muchas empresas pudieran difundir información y promocionar sus productos o servicios, de tal manera que, se llegara a un mayor número de clientes, dado que, las imágenes y videos son atractivos para las personas del mundo digital. Se puede evidenciar de esta variable 2 puntos importantes, una parte de la atención que hay que poner sobre la creciente llegada y uso de tecnologías a la región, lo que hace necesario aprovechar estas coberturas y hacer uso de las tecnologías como lo son el teléfono móvil inteligente y el internet para generar un acceso fácil al negocio y visibilizar al mismo y el segundo punto es no dejar de un lado otros medios por los cuales también se pueda dar a conocer respecto al negocio que implica medios un poco más manuales.

Finalmente, es importante mencionar que en la industria alimentaria en general, es fundamental tener en cuenta que es lo que se exige en la demanda, puesto que hoy los clientes exigen en factores como entrega en menor tiempo, presentación de la entrega y medios para adquirir dichos productos. Para el funcionamiento de las empresas que se mueven dentro de la industria es necesario tomar en cuenta que el uso de la tecnología en la organización debe realizarse y ajustarse acorde con el funcionamiento del sistema organizacional que representa cada proceso.

6.1.2. Análisis sectorial. Este se concentra en el entorno más específico o sectorial, es decir, que este llega a ser mucho más cercano a la organización. En él, se encuentran las variables que la empresa puede controlar en su mayoría y le permiten determinar cómo ser más competitiva determinando fortalezas y debilidades. Este se estudia habitualmente con el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

6.1.2.1. Poder de negociación de los clientes. Los clientes de este proyecto son personas que buscan una opción saludable, nutritiva y de buen sabor. Es posible afirmar que este público objetivo se segmenta en aquellos direccionados hacia estilos de vida activos, incluyendo personas conscientes de su salud, con dietas específicas, deportistas y profesionales ocupados que priorizan el bienestar en su alimentación diaria. Esta segmentación se sustenta en el análisis del macroentorno y el estudio de mercado realizados previamente, donde se validó que el cambio en los hábitos alimenticios no es una percepción aislada, sino una tendencia consolidada. Los datos recabados confirman que un porcentaje significativo de la población busca activamente reducir la ingesta de alimentos ultraprocesados y conservantes para preservar su salud, lo que impulsa a la industria a apuntar hacia nuevas opciones de productos alineadas a esta demanda de alta calidad.

En el contexto de Santander de Quilichao, existen pocas tiendas o supermercados que ofrecen snacks saludables con ingredientes naturales a precios asequibles. Esta dificultad para encontrar sustitutos en el mercado local limita las opciones del consumidor, representando un punto a favor para el proyecto al disminuir el poder de negociación del cliente frente a la nueva propuesta.

No obstante, teniendo en cuenta que este tipo de alimentación es nuevo para las personas, podrían no optar por un producto sustituto, sino preparar por sí mismo el tipo de snacks a base de ingredientes dispuestos en el mercado, dado que, estos no son difíciles pese a que no sería de la misma textura, sabor y calidad del ofrecido por el negocio. Cabe resaltar que, si este no tiene interés por elaborarlo, podría tender nuevamente hacia el consumo de ultra procesados para satisfacer sus necesidades, en caso de que sea un antojo o sensación de hambre. Por ende, se considera que el poder de negociación de los clientes es alto.

6.1.2.2. Rivalidad entre competidores. Es importante resaltar que se ha creado conciencia sobre la importancia de llevar un estilo de vida saludable, donde los consumidores demandan cada vez más opciones que se ajusten a sus necesidades nutricionales y preferencias. Esta demanda ha dado lugar a un mercado competitivo donde diversas empresas compiten por ofrecer alternativas que satisfagan estas necesidades específicas de las personas.

En el municipio de Santander de Quilichao, se observa un considerable número de puntos físicos o virtuales que ofrecen opciones saludables, a nivel de supermercado donde son de uno u otro modo con conservantes y edulcorantes. No obstante, ahora las tendencias que las personas buscan es mejorar su estilo de vida, con productos menos procesados y con buena fibra de modo natural. A raíz de ello, han surgido nuevos establecimientos dirigidos a la preparación de batidos y platos a base de suplementos de la línea herbalife; también, la oferta de barras de cereal o snacks en cafeterías de gimnasios, de forma que sean ligeros para consumir antes, durante y después del ejercicio.

En este orden de ideas, cabe resaltar que para el caso de la creación de la línea de snacks de repostería saludable se identifican tres negocios potenciales ubicados en el municipio de Santander de Quilichao como competencia en el mercado: Buena vibra, Vida saludable y Locas fit. Al analizar la dinámica competitiva presentada en la figura 8, se identifica que los tres comparten el enfoque en el mercado saludable, pero operan bajo modelos de negocio diferenciados como comercialización de marcas de terceros (retail) o menús de restaurante/cafetería. Por otra parte, se detecta una amenaza directa por ubicación en el caso de 'Buena Vibra', cuyo posicionamiento junto al gimnasio Body Strong le otorga una ventaja de conveniencia inmediata sobre el público objetivo del estudio. No obstante, al evaluar sus portafolios, se identifica una gran oportunidad para una propuesta de valor diferenciada basada en la producción propia, cubriendo el mercado artesanal que los actuales revendedores no atienden.

Figura 8. Cuadro comparativo competidores



Fuente: Elaboración propia

6.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos. La amenaza de productos sustitutos en el mercado de snacks saludables es considerablemente alta, especialmente frente a marcas que ya están consolidadas a nivel nacional. Estas empresas, en respuesta a la creciente tendencia del consumo responsable y la preocupación por una alimentación equilibrada, han ampliado sus portafolios incluyendo líneas saludables. Muchas de estas marcas han trabajado en conservar sabores tradicionalmente percibidos como poco saludables, adaptándolos a fórmulas que cumplan con los objetivos nutricionales de distintas dietas. Además, han fortalecido su propuesta de valor incorporando beneficios adicionales, como el enriquecimiento con vitaminas y otros complementos nutricionales, buscando captar al público que prioriza el bienestar físico y la alimentación consciente.

Para identificar las principales amenazas dentro del municipio de Santander de Quilichao, se tuvieron en cuenta diversos criterios: el nivel de posicionamiento de marca, la amplitud del portafolio saludable, y la facilidad de acceso al producto en este territorio. Con base en estos aspectos, se reconocen como sustitutos los productos de las siguientes marcas: Pana, Tosh, Colombina y Alpina (Ver figura 9); los cuales están

disponibles en cadenas de supermercados y, en varios casos, también a través de canales digitales. Cabe resaltar que, aunque marcas como Alpina y Colombina no nacieron orientadas al sector saludable, la alta demanda del mercado las ha llevado a desarrollar líneas exclusivas en esta categoría. Esto demuestra un proceso de constante innovación, en el que se combinan sabores tradicionales dulces con fórmulas mejoradas, ampliando así las opciones saludables para el consumidor final.

Figura 9. Amenaza de productos sustitutos



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las líneas de productos saludables de las marcas expuestas es importante resaltar la innovación encontrada en marcas como Colombina, que han buscado la conservación en sus productos permitiendo conservar sabores o dulces tradicionales bajando las calorías de sus productos como con los helados y "millows", los cuales venden en presentaciones que muestran su evidente cambio, esto es importante tenerlo en cuenta para el desarrollo de una línea de snacks saludables, o como es en el caso de Tosh, la cual ya es una marca posicionada para el sector del mercado al que corresponde y que directamente es una fuerte amenaza en el mercado, puesto que se dedica exclusivamente a la elaboración de snacks saludables, no solo por la

oferta en sus productos si no la identidad de su marca, la cual busca fidelizar a su público objetivo, personas con un estilo de vida activo. En conclusión, se debe tener en cuenta factores como sabores, innovación, identidad de marca y fidelización del público para lograr competir en el sector del mercado en crecimiento, desde lo orgánico pero elaborado.

6.1.2.4. Amenaza de nuevos competidores. Dadas las nuevas tendencias y cambios en el estilo de vida y las preferencias de los consumidores modernos, es posible observar un incremento en la demanda por productos con un enfoque más saludable y con un menor contenido de azúcares, conservantes y contenidos dañinos para la integridad de los consumidores. Por cuestiones de salud y estilo de vida, o simplemente por la falta de tiempo para preparar sus propios snacks, las personas hoy en día optan por comprar y consumir alimentos saludables, lo cual genera un aumento en la oferta de productos de este tipo.

Es necesario mencionar que en Santander de Quilichao existe una leve amenaza de nuevos competidores entrantes, quienes llegan al mercado local a través de los supermercados y tiendas comerciales como las tiendas D1 o la oferta de productos a través de internet provenientes de la ciudad de Cali. El sector de snacks saludables se encuentra experimentando un notable crecimiento en los mercados, por tanto, es importante realizar un constante monitoreo de los nuevos competidores entrantes, pues es probable que la red de competencia de dicho mercado incremente en los próximos años.

6.1.2.5. Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores es una variable fundamental en el desarrollo de un correcto estudio del sector y del mercado. Este se refiere a la influencia que estos tienen sobre las empresas a las que suministran insumos, materias primas, bienes o servicios. A medida que un proveedor tiene más capacidad para influir en las decisiones de compra de una empresa, aumenta su capacidad para negociar términos favorables. Por tanto, el proveedor puede ejercer dicha influencia de tres maneras: aumentando sus precios, bajando su calidad o disminuyendo la disponibilidad de sus productos.

En la tabla 10, se muestran los principales proveedores previstos para el plan de empresa de la línea inicial de productos de repostería saludables son distribuidoras de la ciudad de Cali que comercializan insumos para repostería y al granel como frutos secos, aceites vegetales, esencias, semillas, harinas integrales que se caracterizan por ser libres de gluten y de procesos químicos. Para el caso de las distintas frutas como la naranja, se contará como proveedores los diferentes comerciantes-productores del municipio de Santander de Quilichao, con el fin de trazar una relación mutuamente beneficiosa con el emprendimiento local.

Tabla 10. Proveedores del proyecto de estudio

PROVEEDORES SANUVI	
Harinas sin integrales sin gluten, frutos secos, aceites, semillas y granos	
	Frutos secos El Semillero Tienda de frutos secos y alimentos saludables al por mayor y al detal. Son reconocidos por comercializar gran variedad de productos naturales, libres de químicos y conservantes  La Alameda, Cali, Valle del Cauca
	Salugran Comercializadora de productos al por mayor y al detal de frutos secos, harinas, y otros productos alimenticios. Busca satisfacer las necesidades de alimentación de las personas que buscan otros productos alimenticios.  Calle 85 # 48-1 bloque 3 Local 21A, Itagüí – Antioquia
	Del Alba Empresa Colombiana con mas de 20 años de experiencia cultivando, produciendo y comercializando snacks saludables libre de organismos genéticamente modificados y sin químicos o conservantes.  Cra 3 Oeste #4-65 Barrio El Peñon Cali, Colombia.
	Tienda Pan Empresa que comercializa gran variedad de productos con los más altos estándares de calidad y confiabilidad para la decoración de pasteles, fabricación de galletas, panadería artesanal y chocolatería  Cra. 25 # 7A-29, Cali, Valle del Cauca

Huevos	
	Huevos Santa Anita Comercializan huevos frescos y de calidad directamente desde el campo. Con décadas de experiencia buscan ser la elección confiable para disfrutar de productos frescos y nutritivos en cada comida.  Calle 70 Norte # 3CN-275 bodega 2 Cali – Colombia
	Huevos Santa Rita Comercializan productos que enaltecen el campo, de la mejor calidad, frescura y sabor para consumo en cualquier momento del día y cualquier etapa de la vida,  Cali, Valle del Cauca

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013, p. 80). Esta herramienta se elabora con el propósito de diagnosticar el entorno externo mediante una lista de oportunidades y amenazas, a las cuales, según el autor, se les asigna una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responde la empresa a las variables (David, 2013, p.81). Para este caso, 4 representa una oportunidad mayor (respuesta superior), 3 una oportunidad menor (respuesta buena), 2 una amenaza menor (respuesta promedio) y 1 una amenaza mayor (respuesta deficiente).

Como se detalla en la tabla 11, para determinar la ponderación (peso relativo) se asignó a cada factor un valor numérico entre 0.01 y 0.08, dependiendo de su grado de influencia en el éxito de la empresa dentro del sector (donde los valores más altos indican mayor impacto crítico), la cual su sumatoria final debe ser equivalente a 1.0. Finalmente, el resultado se obtiene de la puntuación ponderada (multiplicación del peso por la calificación). El criterio de análisis establece que el valor promedio es 2.5; por lo tanto, un resultado total superior a esta cifra (como el 2.84 obtenido en la matriz) indica que la

empresa posee una posición externa fuerte, aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y minimizando los efectos negativos de las amenazas.

Tabla 11. Matriz MEFE de la empresa Sanuvi

FACTORES EXTERNOS CLAVE DE ÉXITO			PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
O P O R T U N I D A D E S	1	Población total	0,01	3	0,03
	2	Incremento de la población	0,03	4	0,12
	3	Economía del municipio de Santander de Quilichao	0,02	3	0,06
	4	Incremento del PIB	0,05	4	0,2
	5	Plan de desarrollo municipal 2024-2027	0,02	4	0,08
	6	Trámites de constitución de la empresa	0,02	3	0,06
	7	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	0,01	3	0,03
	8	Seguridad alimentaria e inocuidad	0,01	3	0,03
	9	Tendencias de consumo saludable	0,08	4	0,32
	10	Hábitos de consumo saludable	0,08	4	0,32
	11	Crecimiento de oferta de centros de acondicionamiento físico	0,06	4	0,24
	12	Desarrollo sostenible	0,04	4	0,16
	13	Tecnologías de la información y comunicación	0,02	3	0,06
	14	Rivalidad entre competidores	0,05	3	0,15
	15	Poder de negociación de los proveedores	0,07	4	0,28
	16	Disminución de la tasa de Inflación e IPC	0,06	4	0,24
A	17	Tasa de ocupación nacional	0,05	1	0,05

M E N A Z A S	18	Clase socioeconómica	0,01	2	0,02
	19	Estabilidad política	0,05	1	0,05
	20	Obligaciones tributarias	0,03	1	0,03
	21	Impuestos Nacionales	0,01	2	0,02
	22	Conflictos internacionales	0,02	1	0,02
	23	Fenómenos naturales	0,01	2	0,02
	24	Poder de negociación de los clientes	0,07	1	0,07
	25	Amenaza de productos sustitutos	0,06	1	0,06
	26	Amenaza de nuevos competidores	0,06	2	0,12
TOTAL			1	71	2,84

Fuente: Elaboración propia

6.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

6.2.1 Perfil de Capacidades Internas (PCI)

El Perfil de Capacidades Internas (PCI), es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades internas de una empresa en relación con las oportunidades y amenazas externas. Siendo una forma para realizar un diagnóstico estratégico integral, considerando todos los factores que influyen en las operaciones de la organización (Serna, 2015, p. 16). De acuerdo con el autor, para el desarrollo de este perfil, se identifican las variables más relevantes de cada área funcional o capacidad de la empresa a partir las presentadas en su libro “serie de manuales para pequeña y mediana empresa”, posterior a su definición, se valora su impacto en la escala de alto (A), medio (M) y bajo (B). En la tabla 12, se observa el resultado de esta matriz para el caso del presente proyecto.

Tabla 12. Perfil de capacidades internas (PCI) de la empresa

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			OBSERVACIÓN
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA										
Sistema de control		x					x			La empresa adopta y cumple con los requerimientos de las regulaciones de seguridad alimentaria que rigen los sistemas de control de la normatividad vigente.
Toma de decisiones		x					x			Se garantizará con la participación de todas las unidades funcionales para el desarrollo de todas las actividades , en aras de tomar las mejores decisiones de manera informada con base a los objetivos organizacionales.
Comunicación y control gerencial		x					x			Se articula el trabajo de todos los miembros de la organización, creando y manteniendo vínculos laborales internos que transmitan de manera oportuna y clara las decisiones tomadas.
Imagen corporativa (Misión, Visión, Valores, Objetivos)	x						x			La imagen corporativa se diseñan en línea de las expectativas ecológicas de los consumidores y reflejando el compromiso de la empresa con la sostenibilidad ambiental
Uso de planes estratégicos		x					x			Se trazará una ruta estratégica para el cumplimiento de cada uno de los objetivos organizacionales. Analizando de manera integral todas las áreas de manera que anticipen o enfrenten los

									cambios del entorno
Flexibilidad de la estructura organizacional						x		x	Pese a que la estructura organizacional será de tipo vertical, se integrarán todas las actividades de los departamentos de la empresa para el éxito
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					x		x		La inversión en el desarrollo de nuevos productos implica un alto costo que la empresa no puede cubrir durante la etapa inicial de operaciones. Dada su importancia estratégica, su gestión se planificará y ejecutará a mediano plazo, por lo cual, actualmente se considera como una debilidad interna.
Portafolio de productos		x						x	La organización cuenta con una gran variedad de productos y sabores que ofrece a los clientes múltiples opciones de compra de acuerdo a las tendencias saludables actuales
Fuerza del producto, calidad y exclusividad	x							x	Se cumple con los estándares exigidos por los entes reguladores sobre la calidad y seguridad de los productos, manteniendo a su vez, precios competitivos en el mercado.
Lealtad y del satisfacción cliente	x							x	Se comprenden las nuevas tendencias, necesidades y preferencias de los consumidores para ofrecer un portafolio de productos y un servicio postventa que les brinde satisfacción; y a futuro

									permita consolidar una base de clientes potenciales y fidelizados con la empresa
Servicio al cliente	X							X	Se implementarán estrategias complementarias con el uso de las tecnologías que evalúen la satisfacción de los clientes conforme a las tendencias y hábitos saludables
Programas de posventa	x							x	Se diseñarán y aplicarán estrategias que retroalimenten la satisfacción del cliente ante el consumo del producto y la atención brindada mediante la gestión de las TICS
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Experiencia técnica		x						x	Se contará con personal calificado para el desarrollo de las actividades de la empresa. Como también, se implementará un programa de capacitación continua basado en la evaluación del desempeño.
Motivación		x						x	Se consolidará una cultura organizacional en la que los trabajadores desarrollen sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales.
Estabilidad y permanencia laboral							x	x	Una vez la empresa esté en operación, se ofrecerán condiciones laborales que le permitan al personal tener una buena calidad de vida, desarrollo profesional y bienestar, estando a la vanguardia de los cambios en las leyes laborales que pueden afectar los costos de la mano de obra

Proceso de reclutamiento, selección e inducción	x							x	Se diseñará un proceso de selección y contratación estructura que garantice la contratación de personal idóneo y competente para el funcionamiento eficiente de las actividades de la empresa
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a capital	x							x	La empresa tiene recursos propios para el desarrollo de sus operaciones. Al mismo tiempo que se apoyaría en el acceso a fondos públicos para microempresas.
Estabilidad de costos				x				x	La variación constante de la inflación y las fluctuaciones de los precios puede afectar la estabilidad de los costos de operación.
Capacidad de endeudamiento						x		x	La empresa no cuenta con la solvencia suficiente para adquirir deudas con terceros sin comprometer su estabilidad financiera, dado que, no está puesta en marcha y aún no genera flujo de caja
Capacidad para satisfacer la demanda		x						x	La empresa se proyecta para producir la línea inicial de snacks de repostería a gran escala. De tal manera que se pueda satisfacer la demanda del mercado en la medida de su variabilidad
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Innovación							x	x	Aunque actualmente no se dispone de recursos suficientes para invertir en investigación y desarrollo, Se aprovecharán las últimas tecnologías emergentes para crear planes estratégicos que permitan su ejecución.

Condiciones de maquinaria y equipo		x						x	Se adoptan de tecnologías y recursos económicos que permitan mantener y contar con la maquinaria y equipo apto para garantizar el eficiente proceso de producción
Nivel tecnológico			x					x	El empresa y sus miembros estarán a la vanguardia de las nuevas tencnoglogías emergentes, su adopción y buen manejo
Economía de escala					x			x	Los procesos de la organización serán estandarizados y en medida para mantener la calidad de los productos y mantener el valor agregado diferenciador
Nivel de coordinación e integración con otras áreas			x					x	Se adoptan sistemas de gestión integrados que puedan mejorar la coordinación entre áreas

Fuente: Elaboración propia

Como se detalla en la tabla anterior, el diagnóstico evidencia una posición interna sólida, destacándose como fortalezas principales el Talento Humano (personal cualificado y motivado) y la Capacidad Administrativa, donde la empresa cuenta con una estructura de direccionamiento estratégico clara (misión, visión y objetivos alineados), lo cual garantiza una operatividad eficiente y organizada. Asimismo, a nivel competitivo, la calidad del producto y la variedad del portafolio representan ventajas significativas frente al mercado.

Por otro lado, las principales debilidades recaen en la Capacidad Financiera y de Innovación, debido a la nula capacidad de endeudamiento inicial y la limitación presupuestal para inversión en I+D. Esto implica que la estrategia gerencial deberá centrarse en proteger el flujo de caja y maximizar la eficiencia operativa durante la etapa de lanzamiento para mitigar dicha vulnerabilidad financiera.

6.2.7 Evaluación de los factores internos (MEFI). La matriz EFI resume y estudia las fortalezas y debilidades fundamentales en las áreas funcionales de la empresa, del mismo modo que conformar una base para identificar sus relaciones (David, 2008, pág. 158). Esta se elabora con el propósito de evaluar la información de la parte interna de la organización mediante una lista con las fortalezas y debilidades identificadas previamente en el Perfil de Capacidades Internas (PCI), las cuales se clasifican de 1 a 4 donde 4 es una fortaleza mayor, 3 es una fortaleza menor, 2 es una debilidad menor y 1 es una debilidad mayor.

Como se aprecia en la tabla 13, el resultado final obtenido en la matriz es de 3,22, cifra que supera el promedio ponderado de 2,5, lo que indica que la organización posee una posición interna fuerte. El puntaje evidencia que la empresa capitaliza eficazmente sus fortalezas principales, como la imagen corporativa, la fuerza del producto y el talento humano (con puntuaciones altas), las cuales son suficientes para contrarrestar las debilidades internas relacionadas con la falta de flexibilidad y la baja inversión inicial en innovación. En conclusión, la empresa cuenta con las capacidades internas necesarias para competir exitosamente en el mercado al momento de su lanzamiento.

Tabla 13. Matriz MEFI de la empresa Sanuvi

FACTORES EXTERNOS CLAVE DE ÉXITO			PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FOR TAL EZA S	1	Sistema de control	0,03	3	0,09
	2	Toma de decisiones	0,03	3	0,09
	3	Comunicación y control gerencial	0,02	3	0,06
	4	Imagen corporativa (Misión, Visión, Valores, Objetivos)	0,06	4	0,24
	5	Uso de planes estratégicos	0,06	4	0,24
	6	Portafolio de productos	0,04	3	0,12
	7	Fuerza del producto, calidad y exclusividad	0,06	4	0,24
	8	Lealtad y satisfacción del cliente	0,04	4	0,16

	9	Servicio al cliente	0,04	4	0,16
	10	Programas de posventa	0,04	3	0,12
	11	Experiencia técnica	0,06	4	0,24
	12	Motivación	0,04	3	0,12
	13	Proceso de reclutamiento, selección e inducción	0,06	4	0,24
	14	Acceso a capital	0,06	4	0,24
	15	Capacidad para satisfacer la demanda	0,05	3	0,15
	16	Condiciones de maquinaria y equipo	0,06	4	0,24
	17	Nivel tecnológico	0,04	3	0,12
	18	Nivel de coordinación e integración con otras áreas	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	19	"Flexibilidad de la estructura organizacional"	0,05	1	0,05
	20	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	0,03	1	0,03
	21	Estabilidad y permanencia laboral	0,01	2	0,02
	22	Capacidad de endeudamiento	0,04	1	0,04
	23	Innovación	0,02	2	0,04
	24	Economía de escala	0,01	2	0,02
TOTAL			1	72	3,22

Fuente: Elaboración propia

6.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

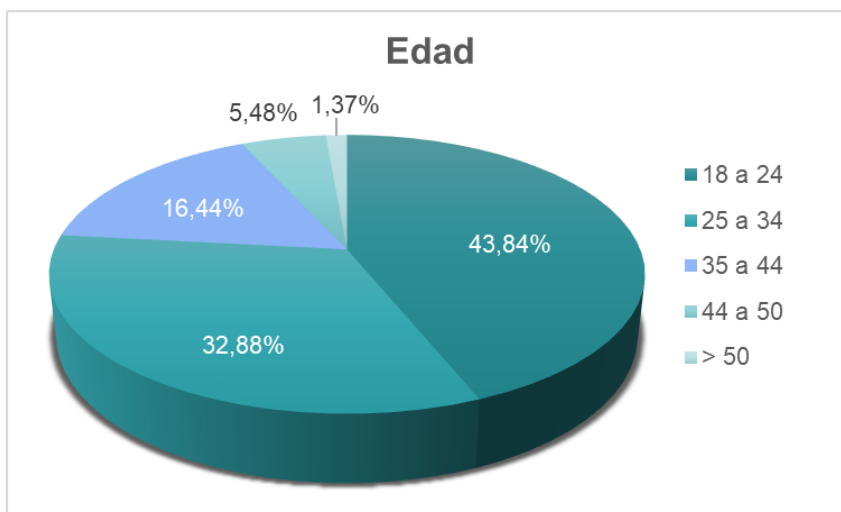
Para el proceso de recolección de datos, se emplearon como instrumentos la encuesta y la entrevista semiestructurada, aplicadas a una muestra total definida de 90 personas. En este caso, la encuesta se implementó de manera virtual a la fracción mayoritaria de los participantes, mientras que el componente cualitativo se desarrolló mediante entrevistas presenciales.

El estudio fue dirigido específicamente a los usuarios de los centros de acondicionamiento físico más representativos de Santander de Quilichao, tales como Body Strong, Olympo Gym, Energy Gym, Luiyan, Halofit y Afe Gym. Esta elección estratégica se fundamenta en los resultados de la prueba piloto realizada en 2024 en el marco del trabajo de una asignatura del programa académico con respecto a esta idea; la cual evidenció que la población físicamente activa manifiesta una disposición de consumo inmediata hacia la línea de snacks saludables, validando así a los gimnasios como el nicho idóneo para la investigación.

6.3.1 Resultados de la encuesta. La encuesta fue aplicada al 80% de los participantes (73 personas) del tamaño total de la muestra calculada que corresponde a 92 individuos, los cuales, son usuarios que actualmente asisten al gimnasio, consuman o no snacks saludables en su vida cotidiana. Cabe resaltar que, el 20% restante fue abordado mediante entrevistas semiestructuradas. Esta forma de aplicación fue realizada con el propósito de evaluar el grado de aceptación que tendría la línea en general por este grupo, cuáles serían sus criterios de compra y canales de distribución.

Es pertinente aclarar que, en determinadas preguntas, la sumatoria de los porcentajes supera el 100%. Esto obedece a que fueron diseñadas como preguntas de respuesta múltiple (no excluyentes), lo cual permitía a los encuestados seleccionar varias opciones simultáneamente según sus preferencias.

Gráfico 16. Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 16 permite observar que en su gran mayoría los encuestados se encuentran entre los 18 a 34 años, por lo cual, es posible direccionar las estrategias de promoción y mercadeo para dicho segmento de personas en ese rango de edad.

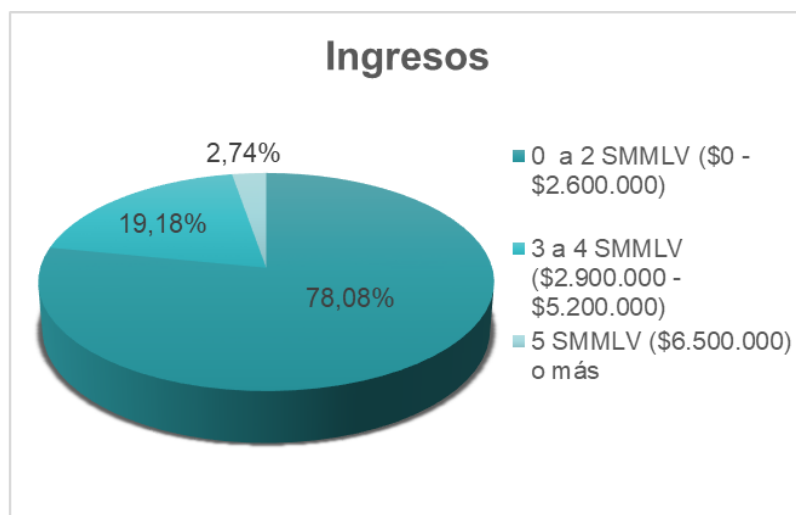
Gráfico 17. Estrato socioeconómico



Fuente: Elaboración propia

Frente a los resultados obtenidos en el gráfico 17 sobre el estrato socioeconómico de los encuestados, se observó que en su gran mayoría pertenecen al estrato 2, por lo cual es importante orientar las estrategias de venta y mercadeo a este público, así como la fijación de precios y tipos de producto de acuerdo a dicha segmentación socioeconómica.

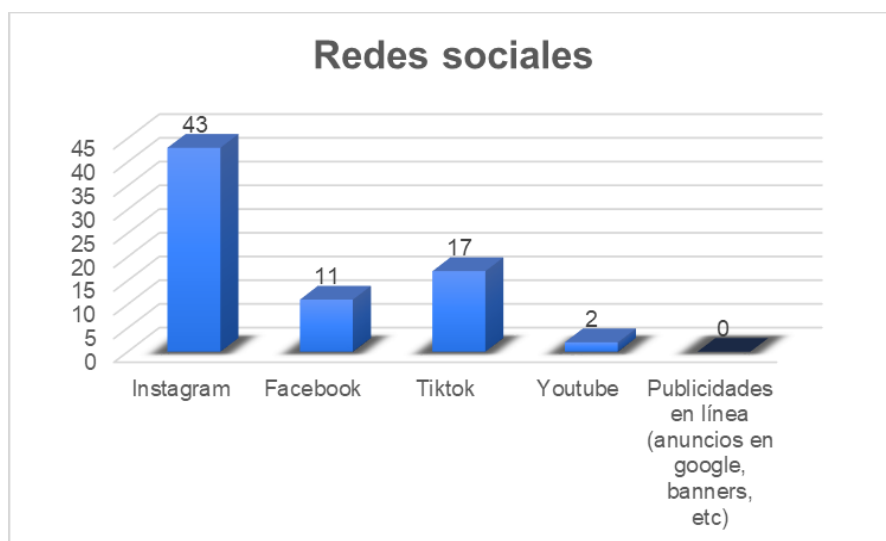
Gráfico 18. Nivel de ingresos mensuales



Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, se consultó a los encuestados por su nivel de ingresos (ver gráfico 18), planteando diferentes intervalos o rangos económicos, en función del valor de los SMMLV (Salarios mínimos mensuales legales vigentes), lo cual permitió identificar que los principales ingresos de la gran mayoría de los encuestados se encuentran entre 0 y 2 SMMLV, lo cual indica la necesidad de fijar precios de mercado ajustables a las necesidades y también a los ingresos de los clientes potenciales.

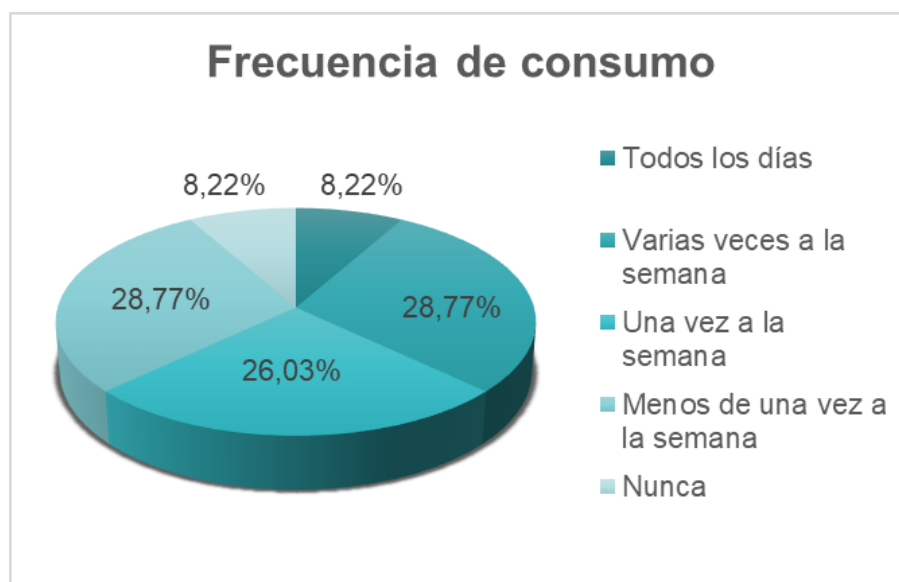
Gráfico 19. Redes sociales en que suele estar más activo



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la relación de los encuestados con el mercado en general (ver gráfico 19), se observó que la principal red social en la que están más activos y dan cuenta de lanzamientos de nuevos productos es Instagram, lo cual permite observar que es posible desarrollar campañas publicitarias y de mercadeo como contenido interactivo a través de este medio que permita implementar estrategias de ventas de tipo online.

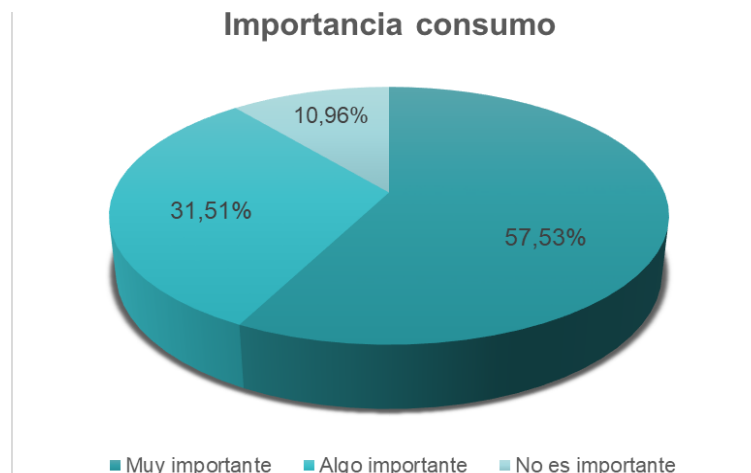
Gráfico 20. Frecuencia de consumo de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la frecuencia de consumo de snacks saludables presentados en el gráfico 20, gran parte de los encuestados afirmó hacerlo de manera igual varias veces a la semana o menos de una vez a la semana, por lo cual es importante direccionar estrategias enfocadas en incentivar a un consumo más constante de los mismos.

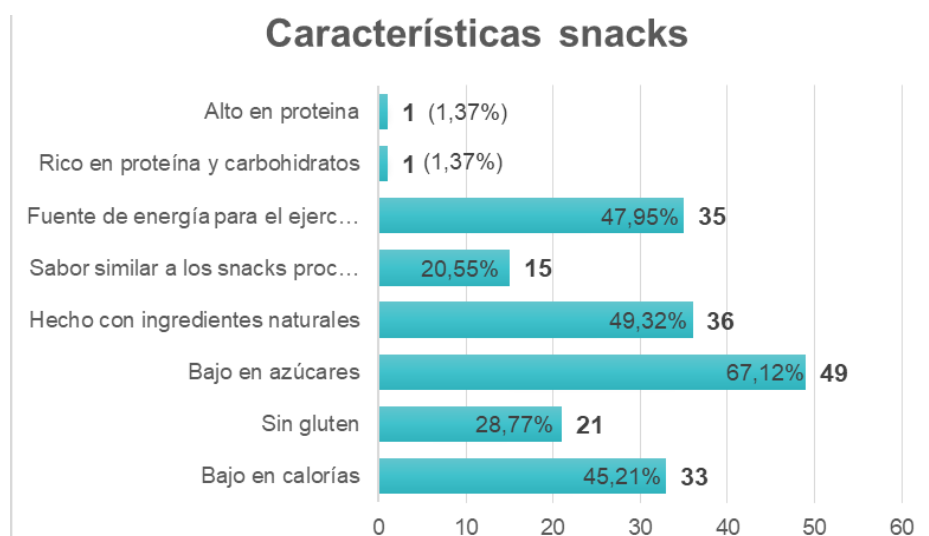
Gráfico 21. Importancia de consumo de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del gráfico 21, permiten observar que más del 80% de los encuestados consideran importante consumir snacks saludables, lo que evidencia una fuerte tendencia hacia una alimentación más consciente y saludable. Lo anterior, da lugar a la creación de estrategias de atracción del público hacia al consumo de los productos frente a los beneficios que aportan con relación a su preocupación por el hábito saludable, logrando así la fidelización. Y para el caso de aquellos que no lo consideran importante, se diseñarán campañas de educación al consumidor, orientadas a informar sobre el impacto positivo y la necesidad nutricional de esta categoría.

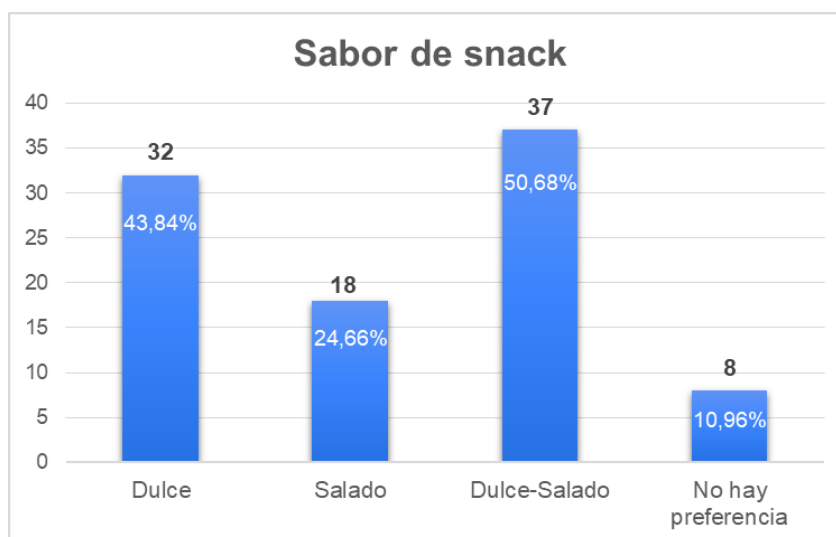
Gráfico 22. Características que se busca para el consumo de snacks



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 22 es posible observar que la población encuestada consume principalmente snacks bajos en azúcar, seguido de que estén hechos a base de ingredientes naturales y sean fuente de energía para hacer ejercicio. Lo cual evidencia que estas personas son conscientes de lo que consumen, optando en gran medida que sea saludable y que brinden beneficios para su vida diaria.

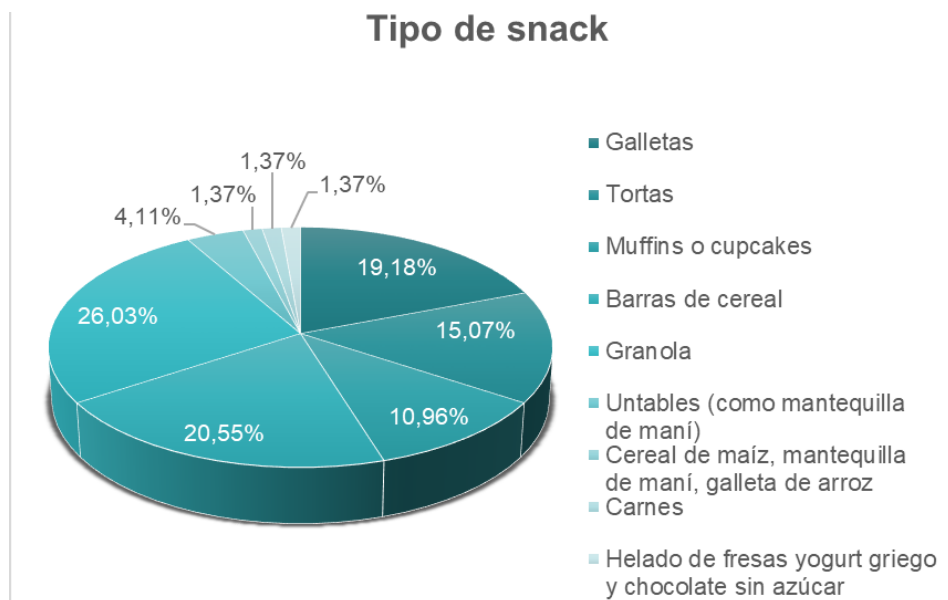
Gráfico 23. Sabor preferido en los snacks



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 23, se evidencia una inclinación mayor hacia los snacks con combinación dulce-salado por parte de los encuestados. Lo cual, presenta oportunidades para producir y ofertar productos con este sabor, ya sea desde la base con el cual se prepara, hasta los toppings o demás detalles que podría llevar el producto, como por ejemplo con sabor a naranja y lonjas de almendra. Del mismo modo, se observa que existe una alta preferencia por lo dulce, lo que evidencia que este aspecto sigue siendo relevante frente a las decisiones de consumo saludable.

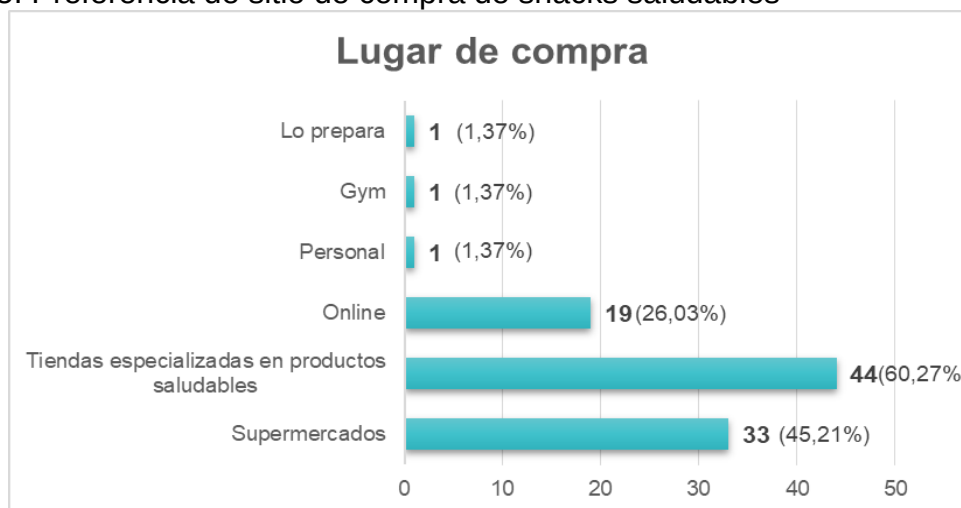
Gráfico 24. Tipo de snack saludable que más consumiría



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los gustos (ver gráfico 24), se observa una ligera inclinación hacia la granola, barras de cereal y galletas. Sin embargo, dada la heterogeneidad de los resultados y el tamaño de la muestra, no se evidencia un dominio absoluto de un solo producto. Esta dispersión valida la necesidad de ofrecer un portafolio diversificado que incluya tanto la línea principal como productos complementarios (galletas de arroz, yogurt griego), permitiendo a la empresa adaptarse a la variedad de preferencias del mercado sin depender de una única referencia.

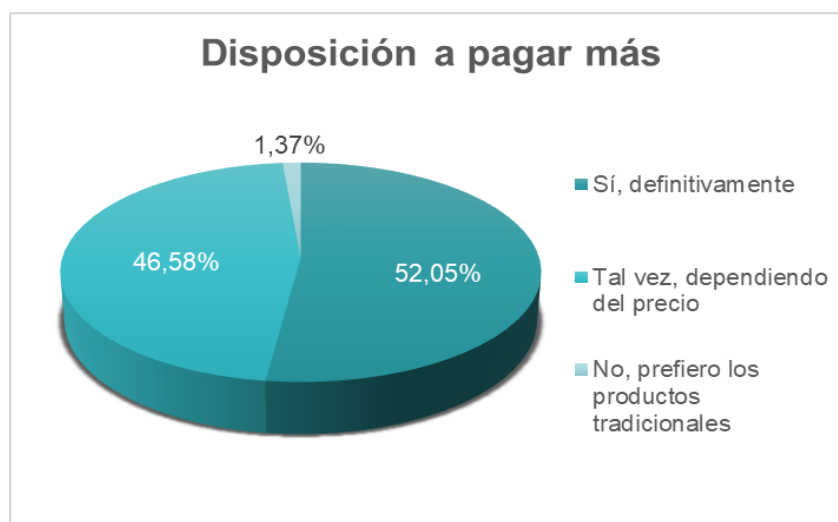
Gráfico 25. Preferencia de sitio de compra de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 25 evidencia que el 60,27% de las personas encuestadas prefieren adquirir sus snacks saludables en tiendas especializadas en esta categoría, mientras que, el 45,21% de los encuestados, los prefieren en supermercados. Lo anterior, permite evaluar y tomar decisiones sobre los puntos estratégicos de distribución de los productos para mayor accesibilidad del mercado objetivo. Por otra parte, una proporción menor (1%), los encuestados optan por prepararlos u obtenerlos en gimnasios.

Gráfico 26. Disposición a pagar más por productos saludables



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 26 muestra que el 52,05% de los encuestados están dispuestos en su totalidad a pagar más por productos saludables, lo cual, es equivalente a más del 50% del mercado objetivo, proyectando una alta probabilidad de aceptación al lanzar la primera línea de la marca. Del mismo modo, el 46,58% tiene una inclinación a pagar más dependiendo del precio, lo cual, sugiere crear estrategias que creen un valor agregado hacia los consumidores que les dé percibir la calidad y beneficios sobre el precio. La suma de los dos datos anteriores, evidencia que más del 90% de los encuestados está dispuesto a pagar más, independientemente de la condición.

Gráfico 27. Disposición a probar la línea general de snacks

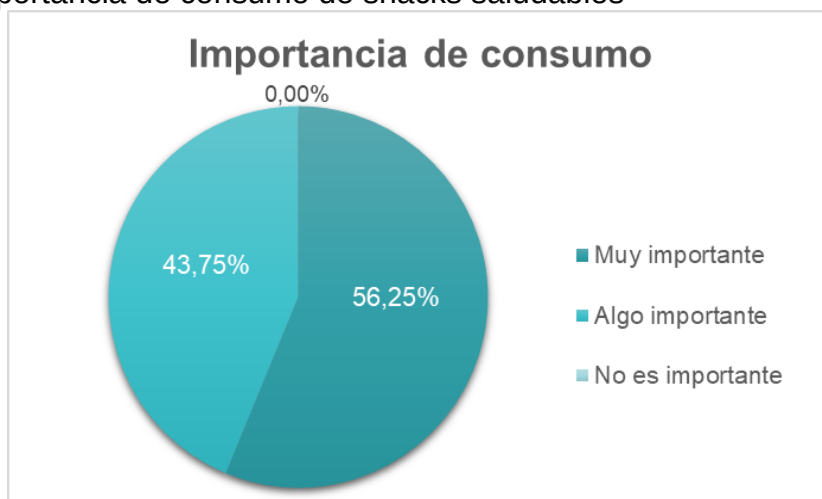


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 27 muestra que al 61,64% de los encuestados les interesa probar la línea de snacks, mientras que el 35,62% podrían hacerlo, lo cual, evidencia que más del 95% está dispuesto a degustar de la línea. No obstante, el 2,74% señala que podrían hacerlo, pero necesitan más información, lo que presenta la necesidad de crear estrategias comerciales y de marketing que brinden la transparencia y trazabilidad de los productos que se ofrecen en la línea.

6.3.2 Resultados de la entrevista semiestructurada. Para este caso, la entrevista fue aplicada a 17 personas (19%) del total de la muestra que van al gimnasio y adicionalmente, consumen snacks saludables o por su parte, llevan una alimentación sana. Este aspecto fue tenido en cuenta con el fin de comprender su comportamiento frente al consumo de este tipo de productos.

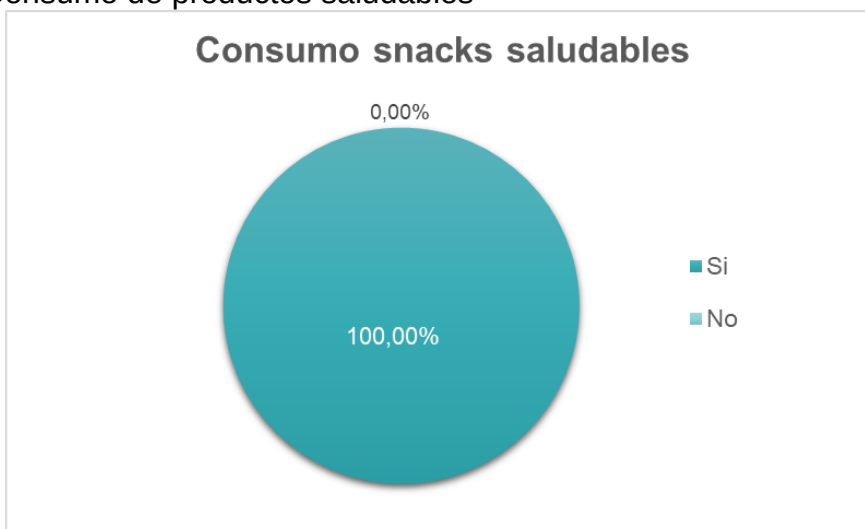
Gráfico 28. Importancia de consumo de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 28, se evidencia a modo general que para el total de encuestados el consumo de snacks saludables es importante. Siendo para el 56,25% muy importante y el 43,75% algo importante, lo cual, refuerza la idea de la relevancia que tiene fortalecer el mercado saludable al posicionar y ofrecer productos de esta índole teniendo en cuenta las expectativas del consumidor.

Gráfico 29. Consumo de productos saludables

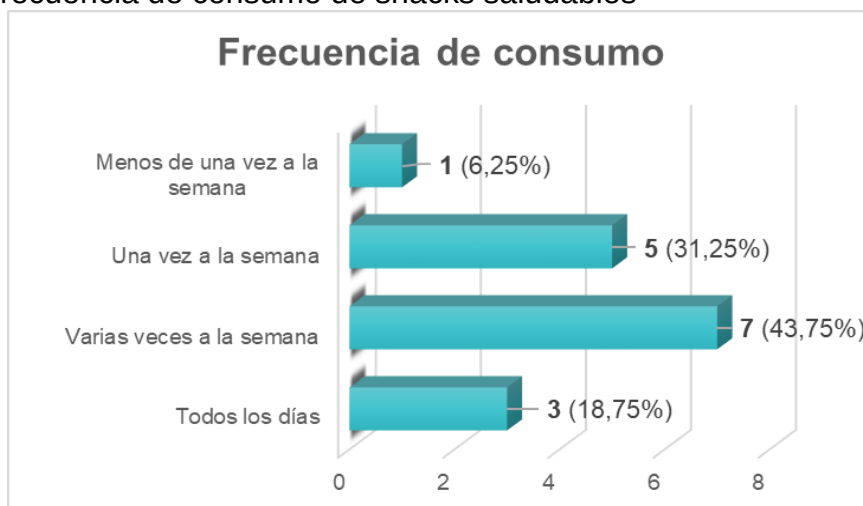


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 29 presenta que el total de los encuestados consumen o han consumido snacks saludables, lo que permite relacionar que además de considerar importante que los productos sean saludables, también son parte de su alimentación. Esto dará mayor

detalle sobre el público objetivo al que va dirigido el portafolio de snacks, dado que este ya se encuentra familiarizado con este tipo de productos.

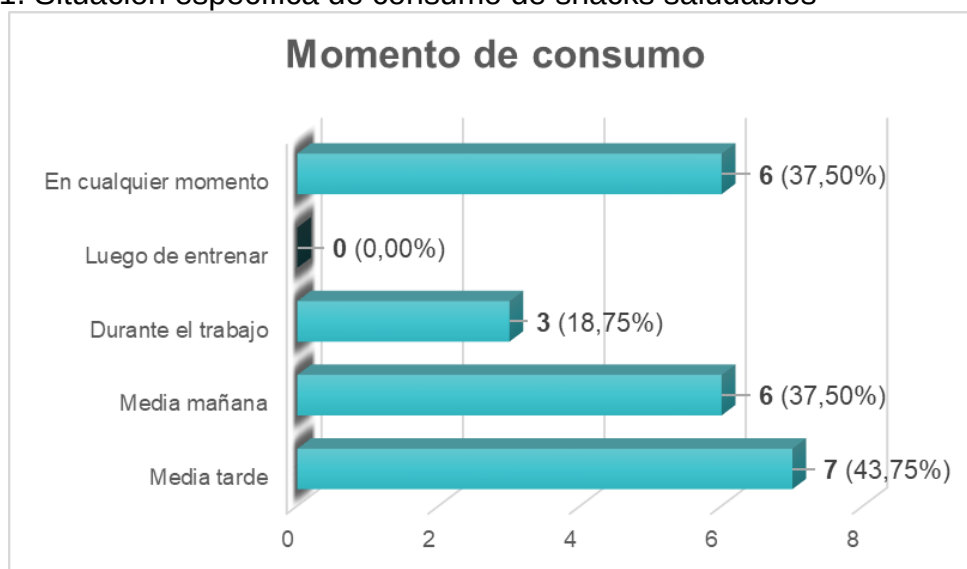
Gráfico 30. Frecuencia de consumo de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 30 muestra la frecuencia de consumo de snacks saludables, donde el 43,75% de los encuestados lo hace varias veces a la semana, el 31,25% una vez a la semana, el 18,75% todos los días, y solo 6,25% menos de una vez por semana. Lo anterior indica una alta frecuencia de dispendio de estos productos, que evidencia la probabilidad de que los productos de la línea sean adquiridos constantemente.

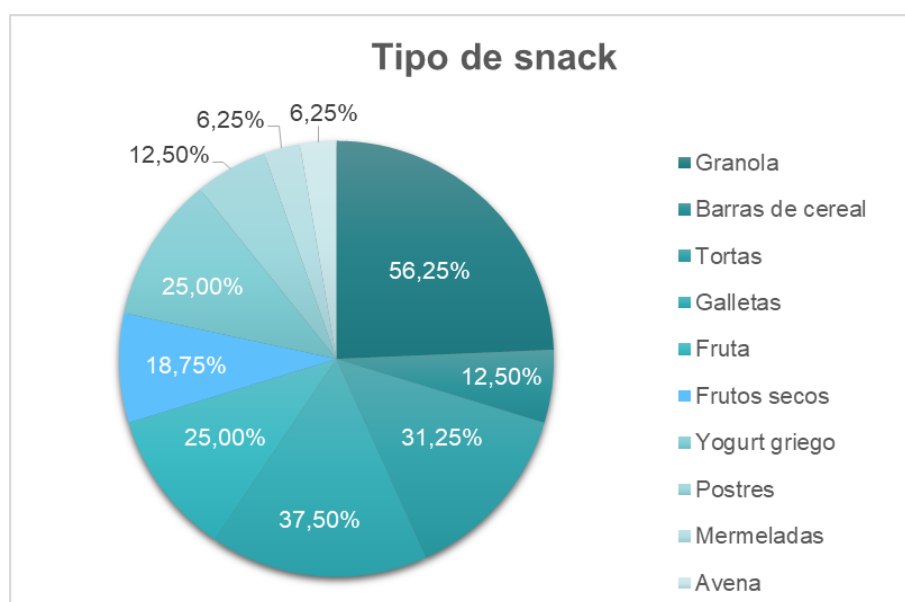
Gráfico 31. Situación específica de consumo de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia

En relación a la situación específica de consumo de snacks saludables de los encuestados durante el día (ver gráfico 31), se plantearon diferentes escenarios en donde los clientes potenciales podrían llegar a consumir los productos de la línea saludable. Los datos arrojados permiten apreciar que las personas prefieren mayormente consumir sus snacks en la media tarde, lo cual permite orientar la propuesta comercial de los productos como una merienda o snack perfecto para disfrutar entre las comidas, con un agradable sabor, textura y un alto valor nutricional.

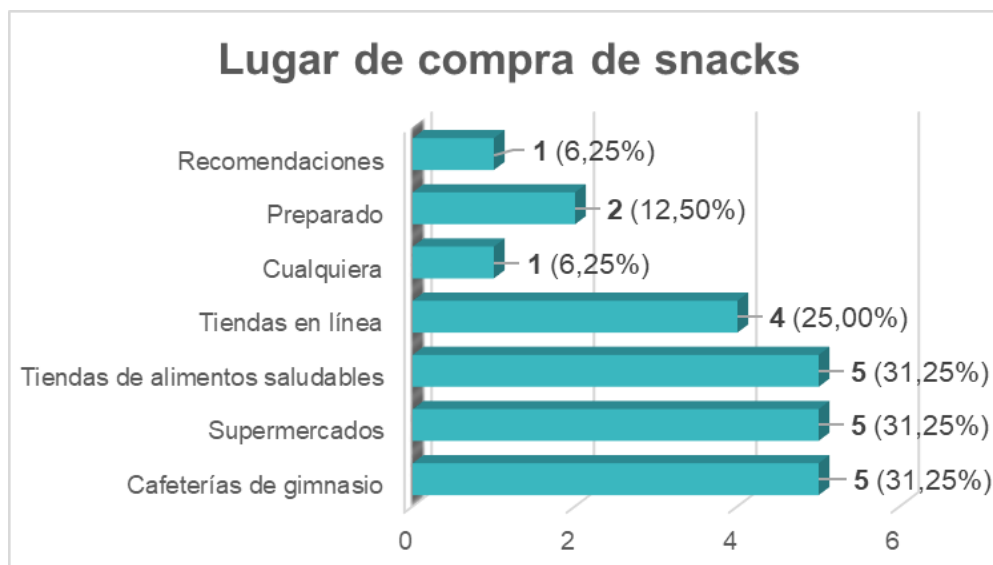
Gráfico 32. Tipo de snacks saludable que consume



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 32 muestra que los encuestados en los diferentes momentos de su día consumen uno o varios de los productos que se planifica ofrecer a mediano plazo en la línea de snacks, donde, los más consumidos son granola (56,25%), galletas (37,50%), tortas (31,25%) y con un porcentaje igual de 25% yogurt griego y fruta. Lo anterior permite orientar de forma innovadora el desarrollo de los productos y la diversificación del portafolio teniendo en cuenta los snacks que son consumidos por estas personas y que aún no se ofrecen en la empresa.

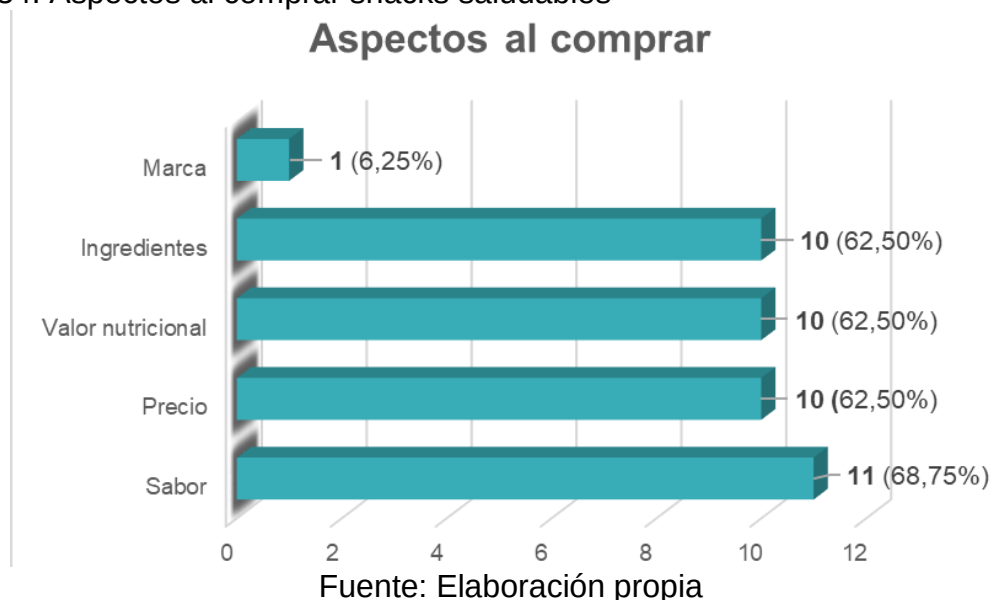
Gráfico 33. Lugar de compra de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 33 muestra que lugares más frecuentados por los entrevistados para comprar sus snacks son los supermercados, cafeterías de gimnasios y tiendas de alimentos saludables, cada una con una proporción de 31,25%. Cabe resaltar que los encuestados justifican sus preferencias teniendo en cuenta inicialmente que los supermercados, al ser su sitio principal de compra, sería más fácil encontrar los productos que desean; por su parte, optan por cafeterías de gimnasio ya que al salir de entrenar sería una buena forma para complementar su alimentación como un post entreno o merienda; y finalmente, las tiendas saludables les genera la trazabilidad y confianza necesaria para garantizar que el producto que consumirá si cumple con las expectativas de ser sano. Lo anterior, permite evaluar los canales de distribución estratégicos en los cuales invertir para dar mayor visibilidad y garantizar la disponibilidad de los productos.

Gráfico 34. Aspectos al comprar snacks saludables



El gráfico 34 presenta los aspectos que tienen en cuenta los entrevistados al momento de comprar un snacks, donde, el más relevante con un 68,75% es el sabor, seguido de manera igual el precio, valor nutricional e ingredientes con un 62,50%. Esta información da a comprender qué aspectos deben tenerse en cuenta en la producción de la línea de los snacks, priorizando el sabor de estos mismos, procurando que estos sean de variedad y del gusto de los consumidores. A su vez, garantizando la calidad de los ingredientes que se usen en la preparación para que sea proporcional al valor nutricional a ofrecer y al precio de compra.

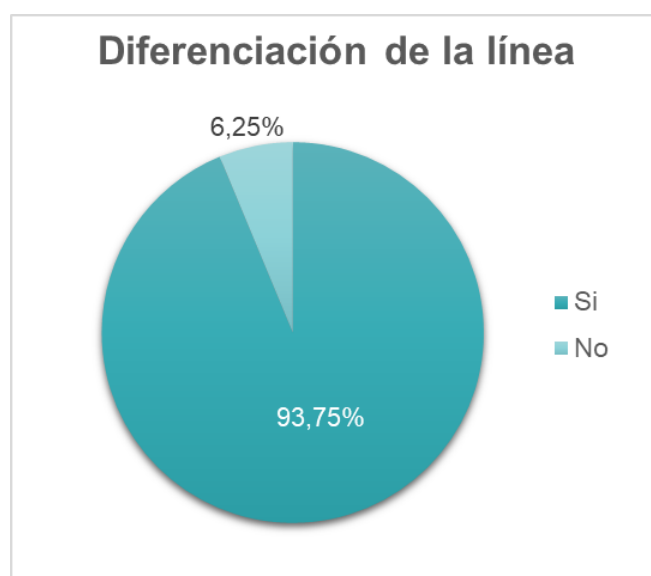
Gráfico 35. Disposición a probar línea de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 35 evidencia que más del 80% de los encuestados están dispuestos a probar la línea de snacks, lo que significa que existe una potencial aceptación inicial hacia la línea, especialmente la de repostería teniendo en cuenta la proporción porcentual que preferiría los productos dentro de esta categoría; mientras que el 12,50% necesitaría más información para hacerlo, sugiriendo la necesidad de implementar estrategias de marketing que generen información a los consumidores, como también capte su atención e interés por probar los productos.

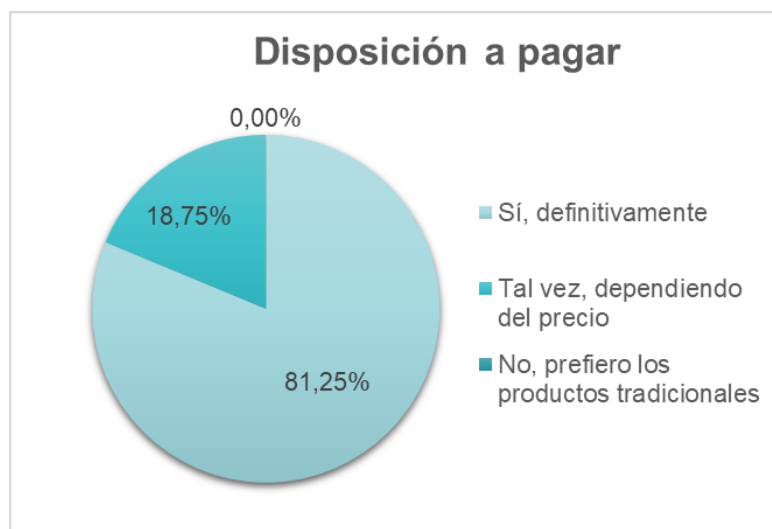
Gráfico 36. Consideración de que la línea destacaría frente a otros productos reconocidos del mercado saludable



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 36 presenta que más del 90% de los encuestados consideran que la línea en general se diferenciaría de productos de esta categoría de marcas reconocidas como tosh, salugran, entre otros; esto debido a que la característica de ser natural genera un diferencial con respecto a los ya posicionados en el mercado, teniendo en cuenta que, gran parte de los encuestados consideran que no son en su totalidad saludables. La información anterior permite evaluar la competitividad y el grado de aceptabilidad de la empresa con respecto a las marcas ya consolidadas en el mercado

Gráfico 37. Disposición a pagar por la línea de snacks a cambio de sus beneficios



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 37 presenta que el 81,25% de los entrevistados pagarían por los productos de la línea de snacks solo si recibe a cambio los beneficios y el valor agregado que esta propone. Mientras que, adicional a sus aportes en la salud física y mental del cliente en sí mismo, este último tendría en cuenta el precio para decidir adquirir uno o varios de los productos. Por lo cual, es pertinente para el desarrollo de los productos conforme a la expectativa que tiene el cliente sobre los beneficios de la línea, de tal manera que al adquirirlo la dependencia se comprarlos por el factor precio no sea el único aspecto de adquisición,

6.3.3 Resultados de la entrevista aplicada a experto. A partir del análisis sectorial realizado a competidores, se identificó que Vida saludable es la empresa con mayor tiempo operando en el mercado saludable. Por lo cual, se consideró pertinente captar la filosofía de su propietaria sobre este mercado como cliente de un gimnasio y consumidora de productos saludables. A continuación, en la tabla 14 se detallan de manera sintética los resultados obtenidos durante la entrevista, donde en la medida de la conversación se resolvieron inquietudes que permitieran comprender a profundidad la perspectiva de la entrevistada.

Tabla 14. Respuestas de la entrevista cualitativa

PREGUNTA	RESPUESTA
Definición de vida saludable	Poder gozar de una buena salud que se construye con 3 pilares fundamentales: buen hábito alimenticio, descanso y ejercicio.
Motivación para adoptar un estilo de vida saludable	El sentirse bien consigo misma física y emocionalmente, con energía, vitalidad. Este estilo de vida lo adoptó desde sus 15 años, pero se consolidó más cuando fue madre, ya que buscaba que su hija estuviera en las mejores condiciones desde el vientre, y con ello aprendió más sobre el tema.
Tipos de snacks que ofrece	Prepara para si misma todo lo que imagina como helados, galletas, postres, etc. No obstante, por ahora solo vende tortas.
Ingredientes esenciales para preparar snacks saludables	No tiene ingredientes esenciales para preparar sus snacks o recomendar a sus clientes. Considera que depende de quién sea el consumidor, puesto que, para lo que ella es saludable a su edad, para otra persona con problemas del azúcar en sangre no lo es. No obstante, en su definición de lo que es saludable, no utilizaría azúcar y derivados como colorantes o esencias para dar sabor. De esta manera, considera que su tienda está abierta para todo aquel que quiera alimentarse sano, tanto personas sanas como aquellas con problemas de salud
Manera en que enseña la importancia de vida saludable	Su pasión por el tema hace que comparta lo aprendido a través de las preguntas que le hacen sus clientes tanto en el punto físico como en redes. También, mediante asesorías personalizadas o retos enfocados en la enseñanza de los criterios principales para una alimentación sana y balanceada.
Cómo adoptar un estilo de vida saludable	Se adopta cambiando poco a poco hasta que se convierta en un hábito, y cada avance sea un logro. Una forma habitual de alimentarse no se elimina de manera instantánea.

Desafíos en el mercado saludable	Resistir en el mercado con la posibilidad de no obtener una utilidad durante el tiempo estimado, mientras se introducen todo tipo de productos que se categorizan como saludables y no lo son.
Oportunidades en el mercado saludable	Cambiar la vida de las personas gradualmente, entendiendo el daño que causa el consumo de ultraprocesados.
Percepción actual del mercado saludable	Es un mercado complejo por los costos, pero no lo considera un obstáculo, dado que reconoce lo que ofrece y cómo ello permite cumplir su objetivo de hacer feliz a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la información anterior, se valida la pertinencia del proyecto al confirmar que el consumo saludable no es una moda pasajera, sino un estilo de vida en crecimiento que demanda un consumo constante. Sin embargo, la experta resalta una brecha de mercado crítica: la oferta actual en Santander de Quilichao es insuficiente, limitándose a opciones costosas en supermercados o de difícil acceso.

Este hallazgo representa una ventaja competitiva para la nueva empresa, dado que identifica que los factores claves de éxito valorados por el cliente potencial son la variedad, el precio justo y la transparencia nutricional. Finalmente, la percepción positiva sobre la viabilidad del negocio en el municipio corrobora que existe una demanda insatisfecha dispuesta a adquirir productos que solucionen la escasez de alternativas sanas y ricas en el entorno local

6.4 PROPUESTA DE VALOR

Sanuvi es una marca de snacks saludables que busca ofrecer productos tradicionales transformados en versiones más nutritivas y beneficiosas. Su propuesta de valor se traduce en la diversificación de su portafolio en distintas líneas especializadas acorde a los gustos y tendencias del mercado, donde, inicialmente se centrará en la línea de repostería saludable elaborada con harinas sin gluten como almendra, coco y avena,

priorizando la preparación con ingredientes naturales, sin aditivos artificiales ni azúcares refinados.

Cada producto de esta línea tiene como objetivo brindar sabor, saciedad y bienestar a través de la experiencia de disfrutar de un producto que contribuye a la salud física y mental del consumidor sin tener que renunciar al buen gusto.

Adicionalmente, a mediano plazo, se proyecta expandirse hacia otras líneas como snacks a base de cereales, untables naturales y panadería saludable, constituyéndose como una opción integral de este nuevo nicho de mercado.

6.5 ESTRATEGIA DE MERCADO

6.5.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

6.5.1.1 Identificación del producto. Los productos ofrecidos por la empresa son de tipo de consumo, pertenecientes a la categoría de alimentos, puntualmente en la de snacks e incluso repostería. Estos se caracterizan por un único sabor principal, que es la avena, variando en su forma, textura y tamaño. De esta manera, la propuesta de valor de SANUVI es ofrecer a sus clientes productos saludables elaborados a base de avena propia, dándole así, esencia a la marca. Al mismo tiempo, con ello, los clientes podrán disfrutar de sabores dulces y nuevas versiones de lo que tradicionalmente solían consumir, pero ahora de manera más nutritiva y saludable, que, en lugar de generar remordimiento o consecuencias futuras, brindará satisfacción, saciedad y aportará tanto física como mentalmente.

6.5.1.2 Nombre. El nombre SANUVI nace de la combinación de tres palabras que se consideran clave para vivir del lema basado en el placer de lo saludable. En este sentido se hace referencia a SA, de “Saludable”; NU, de “Nutritivo”; y VI de “Vida”, que como resultado permiten una vida saludable y nutritiva.

6.5.1.3. Logo. El logo está inspirado en un diseño sutil que juega con la tipografía de las letras y sus colores, alineados con la esencia del producto. Adicionalmente, se añaden elementos no tan cargados como la rama de avena y la galleta, que buscan reflejar el compromiso con la salud y bienestar de los clientes mediante el equilibrio armónico entre nutrición y sabor.

- **Azul-Verdoso**

El significado de esta combinación se asocia con la salud, el equilibrio, la serenidad, la seguridad y la naturaleza. De manera que la empresa busca transmitir esa sensación de bienestar al consumir un producto con ingredientes orgánicos que permite una vida sana.

- **Amarillo**

Simboliza alegría, entusiasmo, emoción y calidez; lo cual se relaciona con los productos en el sentido de que el cliente puede encontrar felicidad y saciedad al consumir un snack delicioso y diferente a su rutina habitual, sin necesidad de incurrir en la ingesta excesiva de otros productos con alto contenido de conservantes, azúcares añadidos y/o grasas saturadas. Dentro de los ideales de la marca, se encuentra el brindar al cliente un producto delicioso, atractivo y llamativo, que no sacrifique su gusto al probar algo diferente que alimente su cuerpo y espíritu.

- **Blanco**

Transmite la simplicidad, bienestar, pureza y tranquilidad en el reflejo de aspirar a tener un estilo de vida más “limpio” de productos ultraprocesados o con exceso de componentes y conservantes artificiales; reconociendo la importancia del cuidado y bienestar personal. Esto, basado en la creencia de que es posible empezar con pequeños cambios que contribuyan a la mejora de nuestro estilo y calidad de vida.

Figura 10. Logotipo de SANUVI



Fuente: Elaboración propia

6.5.1.4 Eslogan. Muchas personas omiten adquirir productos saludables guiadas por la intuición implícita de que estos tienen un sabor inferior frente a los insanos (Garaus, Wolfsteiner y Hu, 2023, p.2). Por lo cual, el lema de Sanuvi se basa en “El placer de lo saludable”, dado que la textura, forma y sabor de los productos prometen una experiencia única que transformará dicha expectativa y evidenciarán que realmente este tipo de snacks que unifican un sabor delicioso, nutrientes esenciales y sin conservantes ni adictivos, se pueden disfrutar sin precedentes.

6.5.2 Estrategias de distribución. Los productos de la marca Sanuvi estarán al alcance de sus clientes y todo el público a través de dos canales de distribución. Uno online, en el que la gestión de pedidos y comercialización del producto se apoyará en una tienda virtual que pueda encontrarse una página web y en las redes sociales como Instagram, Facebook y Whatsapp. Y, por otra parte, contará con un punto físico ubicado en el barrio centro por su gran flujo de persona, actividad económica y acceso de vías que conecta con otros sitios; esto permite que los clientes puedan observar personalmente el empaque, las características de los productos y estar en un ambiente que realmente le transmita la esencia de SANUVI al momento de hacer la compra.

Para su inicio, nivel del canal será directo e indirecto corto con intermediarios, en este caso, minoristas como gimnasios, tiendas y cafeterías lo que dará más cobertura para que la línea de snack se expanda a grandes cadenas como supermercados, y así marcar, la diferencia ante demás productos de la misma categoría. Para el primer nivel, se plantea que el pedido llegue hasta la ubicación especificada por el comprador a través de un servicio a domicilio propio, del cual el costo es asumido por él; para las zonas aledañas al municipio como veredas y demás, el cliente deberá asumir un valor justo del envío según la distancia. De este modo, la estrategia está marcada por una distribución exclusiva, en la cual los productos se encontrarán tanto en el sitio propio de la marca y puntos de venta seleccionados.

6.5.3 Estrategias de precio. La estrategia de fijación de precios se diseñó con el objetivo central de maximizar el beneficio económico de la empresa, buscando el equilibrio óptimo entre el margen de rentabilidad unitario y el volumen de ventas proyectado.

Si bien se parte de la estructura de costos (fijos y variables), la decisión de establecer un precio competitivo (entre \$1.000 y \$2.000 por debajo del promedio del mercado) responde a una estrategia para estimular la demanda mediante la asequibilidad del cliente para adquirir los productos de la marca sin alterar su economía. Al ofrecer un precio más atractivo, se proyecta un incremento en las cantidades vendidas que compensa el ajuste en el margen unitario, permitiendo una mayor rotación del producto y una cobertura más eficiente de los costos fijos. De este modo, el precio establecido valida la disposición a pagar hallada en las encuestas y asegura que las cantidades ofrecidas en el mercado sean suficientes para superar el punto de equilibrio (ventas de \$108.959.963) y generar utilidades sostenibles, ajustándose dinámicamente según el IPC y la inflación. La tabla 15 presenta el precio establecido para cada uno de los productos de la línea, donde a su vez, se puede comparar cuál sería el margen de contribución con respecto al costo total unitario.

Tabla 15. Resultado de estrategia de precio de venta de la línea

PRODUCTOS	COSTO TOTAL UNITARIO	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCION
Galletas de avena con coco y linaza	\$ 3.558	\$ 6.500	66%
Torta de naranja con semillas de amapola	\$ 4.928	\$ 7.500	69%
Muffins de zanahoria con almendra	\$ 3.780	\$ 6.000	56%

Fuente: Elaboración propia

Es importante precisar que el costo total unitario se calculó a partir de la integración de todos los recursos operativos esenciales de los costos fijos y variables. El primero desagrega todos gastos operativos transversales que no dependen del volumen de venta inmediato; en este rubro se encuentran consolidados el pago de arriendo, los salarios y el paquete completo de servicios públicos (energía, agua, gas e internet), así como los costos asociados a la logística de distribución. Mientras que el segundo, abarca los costos de mantenimiento y repuestos. Finalmente, se aclara que los impuestos de ley no forman parte de esta estructura de costos de producción, ya que estos se calculan y adicionan directamente sobre el precio de venta final.

6.5.4 Estrategias de promoción o publicidad. La estrategia de promoción está enfocada inicialmente en informar a los consumidores sobre las características con las que cuentan los productos, las ventajas de su consumo y los beneficios que trae para ellos dado que es nuevo en el mercado. De esta manera se da a conocer lo que es el consumir un producto con un sabor delicioso, con una buena textura, y fabricado con ingredientes altos en fibras, bajos en sodio, sin azúcares añadidos ni aditivos. Así, se

logrará captar interés por la marca, al punto de motivar a adquirirlo, es decir avanzar hacia la etapa de persuasión, y por ende a la de recordar.

Para este fin, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado se implementarán las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp como principal medio de comunicación y difusión de la información que permita interactuar con los clientes potenciales para identificar sus perspectivas, y mantenerlos al margen de novedades de los productos. Adicionalmente, se adoptará la distribución de volantes y tarjetas de presentación que se distribuirán en los lugares más recorridos por las personas del municipio, de tal forma que den cuenta de los productos que se ofrecen y la ubicación para llegar hasta el punto de venta, de modo que capte su atención.

Por su parte, una estrategia puntual para nuevos clientes será incentivarlos y motivarlos a que tomen la decisión de comprar y consumir los productos de la empresa a través de puestos de degustación de las galletas en eventos gastronómicos o artesanías; la participación en las distintas ferias de emprendimientos, concursos en temporadas especiales de manera independiente o en alianza con otras marcas reconocidas en las redes sociales, con las cuales también se pueden optar en bonos redimibles en productos seleccionados para sus eventos de aniversario e inauguración; de forma que permiten que SANUVI sea conocida por un amplio rango de personas.

6.5.5 Estrategias de servicio. Se implementarán las redes sociales para interactuar de manera más cercana con los clientes por medio de historias en las que pueden responder a encuestas, dar sus opiniones, recomendarlos y subir imágenes del producto adquirido al etiquetar la página. Además, se usará el medio de comunicación de whatsapp para que el cliente pueda tener una atención integral y personalizada de acuerdo a sus necesidades, es decir, que se sienta escuchado. Este último objetivo también se ve reflejado en una buena atención al cliente en el punto físico con un personal capacitado, de manera que se responda amable, respetuosa y oportunamente a los deseos de los compradores, y se brinden soluciones a posibles problemas, lo que dará como resultado una experiencia omnicanal satisfactoria. Con esto, se pretende personalizar las interacciones con los clientes a partir de la técnica de buyer persona.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

7.1. MISIÓN

SANUVI es una empresa dedicada a producir y comercializar snacks saludables a base de harinas sin gluten de alta calidad, mínimamente procesado, nutritivo y funcional. Nuestro propósito es ofrecer alternativas de consumo equilibradas que generen satisfacción, saciedad y bienestar a quienes buscan una alimentación sana, sin sacrificar el sabor ni la salud.

7.2. VISIÓN

SANUVI Para el año 2030, se posicionará como una marca líder a nivel municipal y departamental en la venta de snacks saludables. Transformando así, la forma en el que las personas perciben y disfrutan los snacks, al ofrecer productos de alta calidad y nutritivos que demuestran que lo saludable puede ser rico, accesible y beneficioso.

7.3 VALORES

- **Responsabilidad:** comprender que el progreso está en el cumplimiento oportuno de los objetivos, por lo cual, cada miembro es consciente de su misión y se compromete con el logro de estos.
- **Respeto:** Actuar con cortesía, tolerancia y solidaridad hacia el equipo de trabajo como a los clientes, con el fin de generar un ambiente laboral agradable.
- **Honestidad:** Mostrar transparencia en cada proceso, tanto de forma interna como externa, para la construcción de confianza en el mercado, fortaleciendo las relaciones comerciales y promoviendo una cultura de integridad entre las partes de la organización.

- **Responsabilidad social:** Demostrar el compromiso con la comunidad desde las prácticas operativas de sus productos mostrando la importancia de procesos éticos y sostenibles
- **Calidad:** propender hacia la excelencia y mejora continua en cada uno de los productos, sus procesos y modelos de gestión.
- **Transformación:** Revolucionar la idea de que comer sano es aburrido mostrando que puede disfrutarse de un sabor dulce y nutritivo sin consecuencias ni arrepentimiento.
- **Unión:** La razón del hacer está en la sinergia que se mantiene como equipo, el apoyo mutuo y consolidando no solo un vínculo laboral sino interpersonal.

7.4. ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de análisis y formulación estratégica construida a base de los análisis tanto externos como internos de la organización, con el objetivo de implementar un direccionamiento estratégico en función de las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y oportunidades inherentes a la organización y sus distintas áreas, identificadas mediante un análisis interno. En este caso, Serna (2008) argumenta que dicho análisis guarda una gran relevancia, pues le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas” (p.185).

Tabla 16. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA / FADO		
MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1 Fuerza del producto, calidad y exclusividad	1 Inversión limitada en I&D para desarrollo de nuevos productos
	2 Imagen corporativa (Misión, Visión, Valores, Objetivos)	2 Poca flexibilidad de la estructura organizacional
	3 Experiencia técnica	3 Capacidad de endeudamiento reducida
	4 Acceso a capital	4 Innovación tecnológica no consolidada
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Tendencias de consumo saludable	F4;O1 Usar el capital disponible para desarrollar una campaña publicitaria enfocada en los beneficios de la línea de productos aprovechando el interés del mercado por opciones saludables mediante alianzas con deportistas o referentes saludables locales que promuevan su consumo	D1;O4 Entrar al mercado con un portafolio de snacks mínimos viables que permita responder la demanda de productos de manera diferenciada sin recurrir a grandes inversiones en I&D y aprovechando la poca variabilidad de competidores.
2 Poder de negociación de proveedores	F1; O3 Planificar y mantener precios consistentes de acuerdo a la inflación, estando a la vanguardia de los cambios en este para mantener la calidad y	D2;O1 Diseñar una estructura organizacional dinámica que no modifique completamente la inicial, para aprovechar las oportunidades y responder rápidamente al mercado

	eficiencia del proceso de los productos	cambiante
3 Disminución de la tasa de Inflación e IPC	F2;O2 Fortalecer y mantener la imagen corporativa de la empresa de manera que genere confianza y permita establecer alianzas estratégicas con los proveedores. Mejorando los términos y condiciones de suministro de insumos de manera oportuna y eficaz.	D3,D4;O3 Aprovechar la baja inflación para destinar recursos a la inversión en tecnología que permita modernizar los procesos de producción a través de la adquisición de préstamos bancarios sin afectar la estabilidad financiera de la empresa
4 Baja rivalidad entre competidores		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Tasa de ocupación nacional	F1;A2 Crear una experiencia de consumo que potencie el valor agregado de los productos de la línea por la cual se diferencia de los sustitutos: beneficios, sabor, presentación, textura y propósito. Así se refuerza la confianza y lealtad del cliente.	D3;A4 Mantener la independencia de adquirir deudas externas a través de la generación de flujo de caja y utilidades para consolidar un plan de reserva ante los efectos negativos de la inestabilidad política del país

2	Amenaza de productos sustitutos	F1,F2;A3 Crear una imagen corporativa sólida, en que los principios y filosofía de la empresa se comuniquen efectivamente a los consumidores mediante el refuerzo de la calidad de los productos, generando confianza y lealtad hacia la marca. Evitando así la preferencia de los clientes por otras al momento de compra	D2;A1 Analizar y adoptar modelos organizacionales más flexibles que permita la integración de todas las áreas funcionales, mantener un clima organizacional adecuado y evitar riesgos por la falta de estructura que genere rotación y ausentismo de personal que disminuye la tasa de ocupación nacional
3	Poder de negociación de los clientes	F3;A1 Fortalecer los conocimientos técnicos del personal a través de capacitaciones para evitar ausentismo y rotación del mismo, promoviendo así la permanencia laboral y contribuyendo a la disminución de desempleo en el país	D1,D4;A2 Implementar a largo plazo el proceso de innovación y mejora de los productos existentes, adquiriendo maquinaria industrializada para sofisticar la producción de los mismos y reducir la necesidad de productos sustitutos por parte de los consumidores ofreciendo una línea diferenciadora con alta disponibilidad
4	Estabilidad política		

Fuente: Elaboración propia

7.5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Cada una o varias de las estrategias propuestas en la matriz DOFA, son traducidas en objetivos estratégicos que permiten medir el desempeño de la organización y facilitan la toma de decisiones. En este orden de ideas la tabla 17 se diseña basado en las cuatro categorías de objetivos del balanced scorecard propuesto por Kaplan y Norton (2000):

finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Las cuales, proporcionan un extenso marco que transforma la visión y estrategia de una organización en un grupo claro de indicadores de ejecución (p 37).

Tabla 17. Objetivos y estrategias de crecimiento

Eje estratégico	Objetivo	Estrategia
Cliente	Aumentar el número de consumidores de los productos	F4;O1 Usar el capital disponible para desarrollar una campaña publicitaria enfocada en los beneficios de la línea de productos aprovechando el interés del mercado por opciones saludables mediante alianzas con deportistas o referentes saludables locales que promuevan su consumo
	Fortalecer la percepción del producto como alternativa diferenciadora frente a sustitutos tradicionales.	F1,F2;A3 Crear una imagen corporativa sólida, en que los principios y filosofía de la empresa se comuniquen efectivamente a los consumidores mediante el refuerzo de la calidad de los productos, generando confianza y lealtad hacia la marca. Evitando así la preferencia de los clientes por otras al momento de compra F1;A2 Crear una experiencia de consumo que potencie el valor agregado de los productos de la línea por la cual se diferencia de los sustitutos: beneficios, sabor, presentación, textura y propósito. Así se refuerza la confianza y lealtad del cliente.
	Ingresar al mercado con una oferta mínima viable de productos saludables y diferenciadores	D1;O4 Entrar al mercado con un portafolio de snacks mínimos viables que permita responder la demanda de productos de manera diferenciada sin recurrir a grandes inversiones en I&D y aprovechando la poca variabilidad de competidores.
Aprendizaje y conocimiento	Mejorar el desempeño y desarrollo del personal	F3;A1 Fortalecer los conocimientos técnicos del personal a través de capacitaciones para evitar ausentismo y rotación del mismo, promoviendo así la permanencia laboral y contribuyendo a la disminución de desempleo en el país

Financiero	Aumentar la sostenibilidad financiera sin comprometer la estabilidad ante escenarios políticos inestables.	D3;A4 Mantener la independencia de adquirir deudas externas a través de la generación de flujo de caja y utilidades para consolidar un plan de reserva ante los efectos negativos de la inestabilidad política del país
	Incrementar los márgenes de utilidad aprovechando las condiciones del entorno	F1; O3 Planificar y mantener precios consistentes de acuerdo a la inflación, estando a la vanguardia de los cambios en este para mantener la calidad y eficiencia del proceso de los productos
Procesos internos	Fortalecer e incrementar la productividad a través de la innovación y la tecnología	D3,D4;O3 Aprovechar la baja inflación para destinar recursos a la inversión en tecnología que permita modernizar los procesos de producción a través de la adquisición de préstamos bancarios sin afectar la estabilidad financiera de la empresa D1,D4;A2 Implementar a largo plazo el proceso de innovación y mejora de los productos existentes, adquiriendo maquinaria industrializada para sofisticar la producción de los mismos y reducir la necesidad de productos sustitutos por parte de los consumidores ofreciendo una línea diferenciadora con alta disponibilidad
	Mantener condiciones de negociación estables con proveedores clave para crear relaciones mutuamente beneficiosas	F2;O2 Fortalecer y mantener la imagen corporativa de la empresa de manera que genere confianza y permita establecer alianzas estratégicas con los proveedores. Mejorando los términos y condiciones de suministro de insumos de manera oportuna y eficaz.
	Definir un esquema organizacional para operar eficientemente ante el mercado cambiante	D2;O1 Diseñar una estructura organizacional dinámica que no modifique completamente la inicial, para aprovechar las oportunidades y responder rápidamente al mercado cambiante

	Mejorar la flexibilidad organizacional para evitar efectos negativos sobre la permanencia laboral.	D2;A1 Analizar y adoptar modelos organizacionales más flexibles que permita la integración de todas las áreas funcionales, mantener un clima organizacional adecuado y evitar riesgos por la falta de estructura que genere rotación y ausentismo de personal que disminuye la tasa de ocupación nacional
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

7.6. REDES DE APOYO

- **Fondo emprender - SENA**

Es un programa del Gobierno Nacional de Colombia que busca promover la creación de nuevas empresas y la generación de empleo en Colombia a través de capital semilla que puede ser condonado o reembolsado. Su objetivo es financiar proyectos innovadores, sostenibles y de alto impacto por medio de convocatorias públicas, tanto nacionales como regionales, dirigidas a todas las comunidades del país (SENA, s.f, p.2). De acuerdo con Santos, Ramirez, Gonzales y Sarmiento (2019, p.3), este ofrece financiamiento, asesoría y acompañamiento para proyectos innovadores a los siguientes beneficiarios que cumplen las condiciones del Artículo 7 del Acuerdo 0010 de 2019:

- Aprendices del SENA titulados o que finalizaron la fase lectiva de un programa de formación titulada en los últimos 24 meses.
- Estudiantes que estén cursando los dos últimos semestres de su carrera profesional o que hayan aprobado al menos el 80% de los créditos académicos de un programa de pregrado reconocido oficialmente, conforme a las leyes educativas vigentes.
- Personas que en los últimos 24 meses hayan finalizado todas las materias de un programa de pregrado reconocido por el Estado, de acuerdo con la normativa educativa aplicable.
- Técnicos, tecnólogos, profesionales universitarios, o quienes tengan títulos reconocidos por la legislación colombiana en posgrado, maestría o doctorado de instituciones nacionales o extranjeras

- E. Participantes egresados o activos del programa SENA Emprende Rural (SER) que certifiquen al menos 200 horas de formación en el programa.
- F. Ciudadanos colombianos en condición de vulnerabilidad, debidamente acreditada por la autoridad correspondiente, que hayan completado al menos 90 horas de formación en el SENA en áreas relacionadas con el proyecto.

Adicionalmente, quienes desean participar, deberán cumplir con otros requisitos como: ser colombiano, mayor de edad, contar con la total facultad legales para suscribir contratos, no tener conflictos de intereses, inhabilidades e incompatibilidades; y finalmente, No contar con vínculos familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil con empleados o contratistas del SENA que ocupen cargos directivos a nivel nacional o regional en la sede donde se presenta el plan de negocio (Sena, 2019, p. 8). En este orden de ideas, de acuerdo con el SENA (ibíd, p.7) para acceder, se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Recibir una orientación en vivo para conocer todos los servicios de los Centros de Desarrollo Empresarial SENA y los requisitos de nuestros programas.
2. Desarrollar competencias emprendedoras por medio de entrenamientos y poder fortalecer las habilidades blandas, técnicas, normativas y financieras.
3. Definir un modelo de negocio, incluyendo la validación de un producto mínimo viable. Luego, presentar un Pitch para tener la retroalimentación de la idea de negocio.
4. Formular un plan de negocios con la ayuda de un profesional de emprendimiento SENA. Para posteriormente, postularse a una convocatoria vigente del Fondo Emprender.
5. Luego de la postulación, el proyecto será evaluado y se validará la viabilidad de la propuesta. Si el resultado de la evaluación es positivo, se emitirá un concepto para la asignación de recursos.
6. Formalizar la empresa ante la Cámara de Comercio. Además, un equipo de interventoría junto con los profesionales SENA, te ayudará a implementar el plan operativo.

Cabe resaltar que, este programa ofrece la posibilidad de obtener financiamiento no reembolsable para iniciar proyectos empresariales, recibir asesoría técnica y empresarial, contar con apoyo durante la implementación del proyecto, y conectarse con redes de apoyo y contactos que son clave para el éxito del emprendimiento. Por lo cual, representa una valiosa oportunidad para aquellos que quieren hacer realidad sus ideas de negocio.

- **Bancóldex**

Es un banco de desarrollo empresarial colombiano que busca impulsar la competitividad de las empresas de todos los tamaños, especialmente las pequeñas y medianas, a través de sus focos estratégicos en el desarrollo sostenible y la internacionalización, actuando como instrumento contracíclico de política pública (Bancóldex, 2025, p.15), contribuyendo así al crecimiento del tejido empresarial. Como banco de segundo piso, opera por medio de líneas de crédito especiales y tradicionales, donde, de acuerdo con los recursos desembolsados a los empresarios provienen de aliados bancos, compañías de financiamiento, corporaciones y cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales (ONG), cajas de compensación y fondos de empleados, entre otras entidades vigiladas y no vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. A su vez, este ofrece un portafolio directo que incluye productos como: crédito, leasing, leaseback, descuento de documentos, garantías y coberturas cambiarias (Bancóldex, 2022, p.7). Lo anterior, permite a las empresas acceder a beneficios como el acceso a financiamiento en condiciones favorables, la posibilidad de obtener garantías para respaldar sus operaciones, asesoría especializada para el desarrollo de proyectos y la internacionalización de sus negocios, así como apoyo en la gestión de riesgos financieros.

- **Cámara de comercio**

De acuerdo a confecamaras (s.f), la red de cámaras de comercio en Colombia contribuyen al desarrollo sostenible de las empresas para su crecimiento, fortalecimiento ante las exigencias y retos del mercado competitivo; y su permanencia en el entorno; mediante la prestación de servicios de gran relevancia para la actividad empresarial como: formalización, productividad, innovación, encadenamientos productivos,

internacionalización, fortalecimiento empresarial, clúster, entre otros. En la parte de formalización, cabe resaltar que ofrecen su apoyo en procesos de inscripción, asesoría en aspectos legales y comerciales, capacitación empresarial, vinculación con redes de contactos y participación en programas para fortalecer las empresas. Además, al tener presencia en diversas regiones del país, tienen un impacto positivo en el desarrollo económico local y fomentan la cultura emprendedora.

A nivel departamental, la Cámara de Comercio del Cauca (s.f) actúa como un impulsor del desarrollo y la cooperación entre empresarios y comerciantes de la zona, brindando servicios de apoyo, asesoramiento y oportunidades de networking para favorecer el crecimiento sostenible de las empresas locales. Esto, mediante un énfasis en la innovación, la competitividad y la responsabilidad social que permite fomentar la excelencia empresarial y crea un ambiente favorable para el éxito comercial en la región. La entidad ofrece una gama de programas como ingenia, aliados plus, la ruta de lienzo emprendedor, my pymes digital, la unidad de proyectos, conexcauca, entre otros.

Cabe resaltar que, las cámaras de comercio no ofrecen recursos económicos directos para la puesta en marcha de los negocios, en su lugar diseñan e implementan programas que apoyan a los pequeños emprendedores para fortalecer sus ideas y convertirlas en un negocio rentable, sostenible y generador de empleo. Un claro ejemplo de ello es la innovadora “Ruta Bogotá E” de la Cámara de Comercio de este distrito, la cual, apoya a estas personas en la fase inicial de sus proyectos ofreciendo una formación especializada dividida en cuatro etapas (auto diagnóstico, Academia e, Colaboratorios y Rueda de negocios) para hacer crecer sus emprendimientos, conectándose con el mercado y generando alianzas estratégicas (Alcaldía de Bogotá, 2023).

- **INNpulsa**

De acuerdo a Innpulsa Colombia (s.f), esta es una agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional que, junto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ejecuta e integra la estrategia nacional para la reindustrialización y el cierre de

brechas sociales y territoriales, a través del emprendimiento, la innovación, el desarrollo de la economía popular y el fortalecimiento de las MiPymes colombianas.

De esta manera, fortalece la economía popular a través del desarrollo técnico, productivo y de gestión empresarial de las unidades productivas; desarrolla los emprendimientos y empresas al integrar esfuerzos académicos, empresariales, del Estado y la comunidad en el diseño e implementación de proyectos; e integra tanto este ecosistema como el financiero y de innovación para tener mayor impacto a partir de las barreras tradicionales. Todo ello se logra con la participación de los emprendedores que deseen materializar sus ideas de negocio mediante la realización de convocatorias en su plataforma oficial.

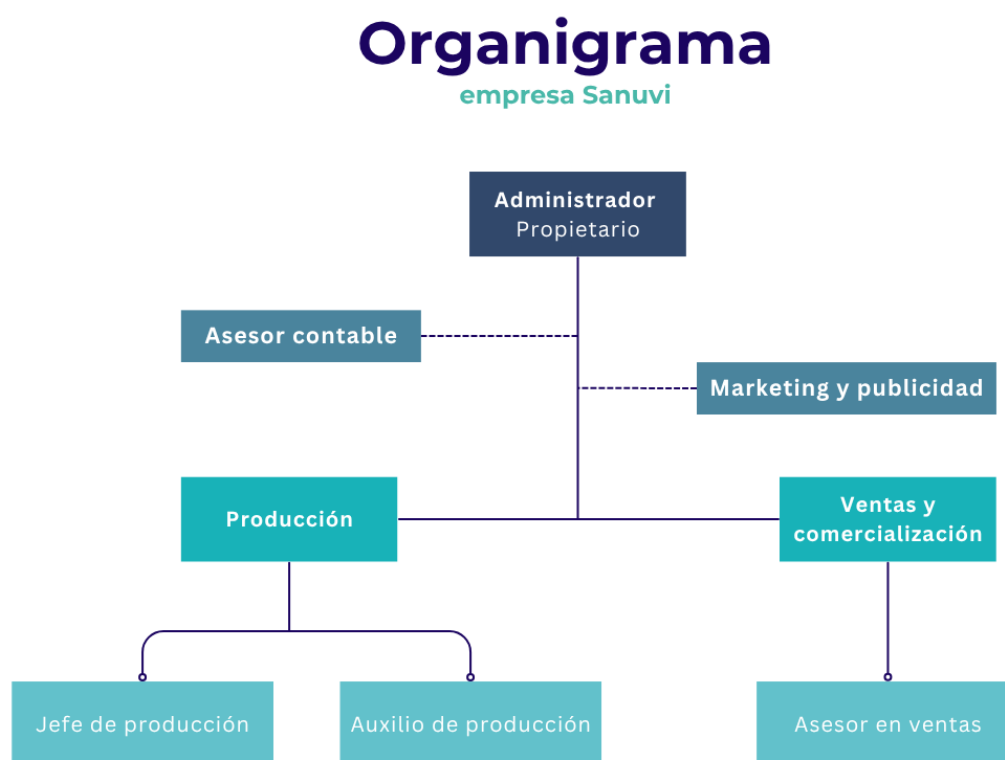
7.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.7.1. Organigrama. Teniendo la capacidad del proyecto inicialmente, se propone una estructura organizacional vertical, el cual, según Daft (2011) se caracteriza por imponer autoridad formal, tareas especializadas, control, reglas y un sistema de información centralizado en que la toma de decisiones, la emisión de cambios, la solución de problemas y la coordinación de actividades se transmite principalmente desde la alta gerencia hacia los trabajadores de nivel bajo. Además, persisten un conjunto de instrumentos que fortalecen este vínculo vertical, tales como: la referencia jerárquica, las reglas y planes, y sistemas formales de información administrativa (pág.32). Este modelo permite facilitar la toma de decisiones al dar claridad de los cargos y funciones que desempeñarán cada uno de los miembros de la empresa. Además, generaría un control, orden y una coordinación oportuna de las actividades.

Es pertinente destacar que, teniendo en cuenta las características de la estructura vertical explicadas por diferentes autores, esta propuesta no es totalmente rígida o estricta en sentido de la comunicación y participación en la empresa, claro está, se tendrá en cuenta las opiniones de los trabajadores, se escucharán y pedirán ideas para la mejora continua, esto con el fin, de generar un clima y cultura organizacional ameno que motive y genere sentido de pertenencia en los trabajadores de Sanuvi.

En este orden de ideas, se contarán con tres áreas funcionales: Gerencia, producción y ventas; donde, cada una contará con personal especializado y capacitado para los respectivos puestos. Para el caso de las finanzas y la publicidad, se contratará a profesionales externalizados, quienes reportarán directamente al administrador los avances de su trabajo. Cabe resaltar que la contratación del externalizado en marketing y publicidad al inicio del proyecto tiene como propósito acceder a profesionales con mayor experiencia que permitan darle visibilidad y posicionamiento a la marca mediante la creación de contenido visual, estrategias de manejo de redes sociales y promoción de los productos. Evitando así, generar sobrecarga en el personal interno, especialmente en el administrador.

Figura 11. Organigrama Sanuvi 2025

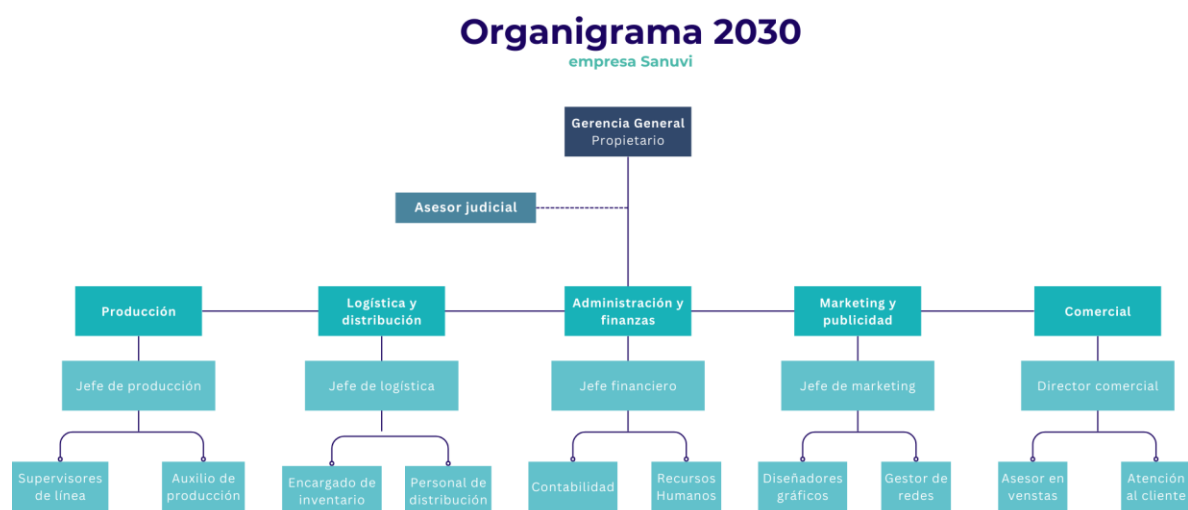


Fuente: Elaboración propia

En una proyección a largo plazo de 5 años, la empresa busca posicionarse y expandirse en el mercado de alimentos saludable a través de una estructura organizacional más sólida que permita llevar a cabo todos los procesos necesarios para la oferta de los productos a nivel interno. Teniendo así, una mejor integración de las

actividades llevadas a cabo para la fabricación de las líneas una vez éstas sean lanzadas al mercado en su totalidad. De esta manera, se garantizará la creación de valor continúa en clientes con el diseño e implementación de las áreas definidas y orientadas con los objetivos organizacionales.

Figura 12. Organigrama proyectado 2030



Fuente: Elaboración propia

7.7.2. Diseño de cargos y manual de funciones. El manual de funciones del trabajador tiene un objetivo claro en la labor misional de la empresa, empezando por la claridad sobre la ejecución de los roles y procesos dentro de los que se desempeña la persona. Es fundamental resaltar que, al ser una pequeña empresa en fase de inicio, los aspectos relacionados con el tipo de contrato y la remuneración serán definidos progresivamente, conforme a la consolidación del modelo de negocio y a la disponibilidad de recursos teniendo en cuenta y cumpliendo la normatividad vigente. A continuación, se presentan las funciones de los cargos definidos para Sanuvi.

Tabla 18. Manual de funciones administrador

MANUAL DE FUNCIONES DE ADMINISTRADOR											
Cargo:	Administrador										
Dependencia:	Dirección general										
Personal requerido:	1										
OBJETIVO DEL CARGO Planificar, dirigir y supervisar las operaciones de la empresa para garantizar el funcionamiento eficiente y rentable de la empresa, coordinando todas las áreas para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos y la satisfacción del cliente.											
FUNCIONES • Responsable de la gestión general de la empresa • Dirigir y supervisar las operaciones diarias y la planificación estratégica • Toma de decisiones estratégicas para el crecimiento y la eficiencia del negocio • Coordinación de las áreas y equipos de trabajo • Gestionar la relación con proveedores y clientes estratégicos • Aprobar estrategias de marketing y supervisar actividades externalizadas • Definir políticas de calidad y seguridad alimentaria											
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	3 Jefe de Producción, Auxiliar de Producción, Asesor de Ventas										
COMPETENCIAS <table border="0"> <tr> <td>• Trabajo en equipo</td><td>• Planificación y organización</td></tr> <tr> <td>• Resolución de conflictos</td><td>• Liderazgo</td></tr> <tr> <td>• Comunicación asertiva</td><td>• Toma de decisiones</td></tr> <tr> <td>• Responsabilidad</td><td>• Pensamiento estratégico</td></tr> <tr> <td>• Coordinación y autocontrol</td><td>• Proactivo</td></tr> </table>		• Trabajo en equipo	• Planificación y organización	• Resolución de conflictos	• Liderazgo	• Comunicación asertiva	• Toma de decisiones	• Responsabilidad	• Pensamiento estratégico	• Coordinación y autocontrol	• Proactivo
• Trabajo en equipo	• Planificación y organización										
• Resolución de conflictos	• Liderazgo										
• Comunicación asertiva	• Toma de decisiones										
• Responsabilidad	• Pensamiento estratégico										
• Coordinación y autocontrol	• Proactivo										

REQUISITOS	
• Conocimiento en administración, contabilidad básica y ventas • Capacidad para liderar equipos pequeños y toma de decisiones • Conocimiento básico en base de datos y herramientas ofimáticas	
TÍTULO ACADÉMICO	Profesional en Administración de Empresas
EXPERIENCIA	1 año con personal a cargo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Manual de funciones de auxiliar de producción

MANUAL DE FUNCIONES DE AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	
Cargo:	Auxiliar de producción
Dependencia:	Producción
Personal requerido:	1
OBJETIVO DEL CARGO Apoyar las actividades de fabricación y empaquetado de productos, siguiendo los estándares de calidad, orden e higiene del área	
FUNCIONES	
• Preparar ingredientes y utensilios según órdenes • Empacar, etiquetar y almacenar • Elaborar los productos bajo las indicaciones del jefe de producción • Cumplir con los procedimientos para conservar la inocuidad del proceso de producción • Mantener el orden e higiene en el área de producción	
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	Ninguna
COMPETENCIAS	

• Trabajo en equipo • Colaboración y respeto • Técnicas de cocción • Responsabilidad • Seguimiento de instrucciones	• Actitud positiva • Atención al detalle • Adaptabilidad y paciencia • Iniciativa • Creatividad
REQUISITOS	
• Conocimientos básicos de manipulación de alimentos • Buenas prácticas de manufactura, normas de seguridad e higiene alimentaria	
TÍTULO ACADÉMICO	Técnico en cocina o áreas relacionadas
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses en el campo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Manual de funciones de jefe de producción

MANUAL DE FUNCIONES DE JEFE DE PRODUCCIÓN	
Cargo:	Jefe de producción
Dependencia:	Producción
Personal requerido:	1
OBJETIVO DEL CARGO Coordinar el área de trabajo de producción, cumpliendo con los estándares de calidad y de seguridad alimentaria para garantizar la inocuidad y excelencia del producto.	
FUNCIONES	
• Coordinar la producción diaria de los productos • Supervisar al personal de producción y asignar tareas • Controlar inventarios de materias primas	

• Participar en la toma de decisiones de nuevos productos y en la mejora de las recetas existentes • Mantener el orden e higiene en el área de producción • Verificar calidad y seguridad de los proceso	
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO 1 Auxiliar de producción	
COMPETENCIAS	
• Trabajo en equipo • Coordinación de tareas • Disciplina • Responsabilidad • Mediciones básicas en cocina	• Planificación y organización • Liderazgo y comunicación • Control y paciencia • Resolución de problemas • Creatividad
REQUISITOS	
• Conocimientos en manipulación y transformación de alimentos e higiene (Buenas prácticas de manufactura) • Capacidad para liderar un equipo pequeño • Conocimiento básico en herramientas ofimáticas para inventario	
TÍTULO ACADÉMICO	Técnico o profesional en cocina o áreas relacionadas
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses a 1 año en procesos productivos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Manual de funciones de asesor en ventas

MANUAL DE FUNCIONES DE ASESOR EN VENTAS	
Cargo:	Asesor / Auxiliar en ventas
Dependencia:	Ventas y comercialización
Personal requerido:	1

OBJETIVO DEL CARGO Atender a los clientes y gestionar ventas directas a través de los canales de distribución											
FUNCIONES • Atender a los clientes en el punto físico de venta o a través de los canales de comunicación • Brindar información y asesorar a los clientes sobre los productos • Realizar seguimiento a clientes potenciales • Apoyar en ferias, muestras o degustaciones • Manejar y gestionar las redes sociales teniendo en cuenta las indicaciones del experto en marketing • Apoyar en la creación de contenido NÚMERO DE PERSONAS A CARGO Ninguna											
COMPETENCIAS <table border="0"> <tr> <td>• Escucha activa</td><td>• Actitud positiva</td></tr> <tr> <td>• Comunicación asertiva</td><td>• Amabilidad</td></tr> <tr> <td>• Empatía</td><td>• Respeto y tolerancia</td></tr> <tr> <td>• Persuasión y negociación</td><td>• Compromiso</td></tr> <tr> <td>• Buena presentación personal</td><td>• Inteligencia emocional</td></tr> </table>		• Escucha activa	• Actitud positiva	• Comunicación asertiva	• Amabilidad	• Empatía	• Respeto y tolerancia	• Persuasión y negociación	• Compromiso	• Buena presentación personal	• Inteligencia emocional
• Escucha activa	• Actitud positiva										
• Comunicación asertiva	• Amabilidad										
• Empatía	• Respeto y tolerancia										
• Persuasión y negociación	• Compromiso										
• Buena presentación personal	• Inteligencia emocional										
REQUISITOS • Conocimientos básicos en atención al cliente y gestión de ventas • Conocimiento en manejo y gestión de las redes sociales • Conocimiento básico en base de datos y herramientas ofimáticas TÍTULO ACADÉMICO Técnico en ventas/comercialización EXPERIENCIA 6 meses a 1 año en ventas											

Fuente: Elaboración propia

7.7.3. Proceso de selección y contratación del personal. Es un conjunto esquematizado de pasos que permiten atraer, evaluar, elegir y contratar al personal ideal para un puesto de trabajo “con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2020, p.144). Con el fin de contar con un equipo de trabajo que comparta la visión integral de los objetivos, los valores y la propuesta de valor del presente proyecto, se estructura el siguiente proceso de selección y contratación de nuevo personal basado en el libro “Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana” de Solarte, Murillo y Gonzáles (2010):

Gráfico 38. Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia basado en Solarte, Murillo y Gonzáles

A continuación se detalla en qué consiste y cuáles son los registros que se necesitan en cada una de las etapas contenidas en el proceso:

- **Identificación de contratación de personal:** Inicialmente, se detecta la necesidad de contratar personal teniendo en cuenta un análisis previo de la cantidad y calidad del talento humano actual de la empresa para la consecución de sus objetivos.
- **Diseño del perfil del cargo:** basado en el manual de funciones, se diseña el perfil del cargo a ofertar describiendo las funciones, responsabilidades, competencias y requerimientos que debe tener la persona del puesto a cubrir.
- **Planificación de selección:** Se definirá por cuánto tiempo se recibirán las solicitudes de empleo, por cuál tipo de medios se anunciará, que contendrá la entrevista y qué tipo de pruebas se llevarán a cabo de acuerdo al perfil solicitado.
- **Reclutar talento humano:** Una vez consolidado el paso anterior, se crea el anuncio con la descripción del puesto, requisitos, y forma de postulación para dar a conocer la oferta de trabajo a través de canales como páginas web, redes sociales o portales de empleo. Para el caso de estos últimos, cabe resaltar que su intervención en el proceso es hasta la recepción de hojas de vida, es decir, que no realizan filtros de preselección, esto lo realizará directamente la empresa.
- **Preselección:** Terminada la fecha de la convocatoria, se revisan las hojas de vida recepcionadas para realizar un filtro previo de quienes cumplen con los requisitos mínimos de la descripción de la vacante.
- **Entrevista y pruebas:** se comunica a las personas preseleccionadas para programar la entrevista, la cual, tiene como objetivo conocer a detalle a los candidatos, su experiencia y su adecuación al puesto y a la cultura organizacional. Previo a la entrevista, se presenta la oferta de trabajo a la cual está aplicando, las condiciones laborales, el salario y los beneficios. Con lo anterior, se da inicio a la entrevista y se realizan las pruebas psicotécnicas, técnicas y de conocimiento para evaluar las aptitudes, habilidades cognitivas y la personalidad del candidato.
- **Verificación de referencias del candidato:** Para esta etapa, también se realizan llamadas a las personas referenciadas por el postulante para validar la información proporcionada en su currículum.

- **Evaluar a los candidatos:** Para cada uno de los candidatos se crea un ficha que recopila toda la información y resultados obtenidos durante la entrevista, con el fin de evaluar a los candidatos y seleccionar al más idóneo
- **Contratación:** Se comunica la decisión tomada al candidato final, y se procede a firmar el contrato de trabajo teniendo en cuenta la fijación y el mutuo acuerdo de las condiciones contractuales.
- **Inducción y socialización:** Finalmente, se realiza la inducción para integrar al nuevo trabajador en la empresa, no solo en la proporción de información y herramientas básicas para la realización de sus actividades, sino también, apoyando su adaptación al puesto de trabajo mediante la generación de vínculos con el resto de su equipo, la cultura, valores, políticas y procedimientos organizacionales.
- **Periodo de prueba:** De acuerdo al artículo 76 del código sustantivo de trabajo, con el fin de estudiar las aptitudes y actitudes del trabajador en el cargo a desempeñar, y por parte de este último, verificar las condiciones de trabajo; se realizará un periodo de prueba de 30 días como etapa inicial del contrato pactado, el cual, basado en el artículo 77 del presente código, será pactado por escrito, y este puede ser terminado unilateralmente en cualquier momento sin previo aviso.

7.8. ASPECTOS DE FORMALIDAD

La empresa Sanuvi, productora y comercializadora de una de productos saludables en el municipio de Santander de Quilichao se constituye como una SAS (Sociedad por acciones simplificada), plasmada en la ley 1258 de 2008, que en su artículo primero expresa que “La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes “. La constitución de la empresa SANUVI como una sociedad por acciones simplificada permite a la organización tener un tipo de sociedad autónomo, de naturaleza comercial, con una estructura de capitalización flexible y una mayor simplicidad en los trámites de constitución antes las distintas entidades del estado.

De esta manera se da paso a los respectivos datos necesarios para la constitución de Sanuvi como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), según la Cámara de Comercio del Cauca son los siguientes:

- **Definición de la empresa:** Se determina si la empresa es creada por una persona natural o jurídica. En este caso, al ser personas naturales, que ejercen derecho y cumplen publicaciones a título personal. Por regla general son NO responsables del IVA y responde con todos sus bienes por las obligaciones del negocio, es decir con los bienes comerciales y personales.
- **Definición de la actividad económica (código CIIU):** De acuerdo con el Decreto 1607 de 2002, las actividades económicas se encuentran clasificadas teniendo en cuenta la Clasificación de Actividades Económicas para Colombia CIIU revisión 3 de 1989. Este código será reportado en la DIAN y con este se solicitará el concepto de uso de suelo. En este caso, el código CIIU 1521 “elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres y hortalizas”
- **Verificación de la homonimia:** Se confirma que el nombre de la empresa y del establecimiento de comercio puedan ser usado, este proceso se realiza por medio del registro único empresarial (RUES). El Control Nacional de Homonimia permite que el registro de nombres de sociedades y establecimientos de comercio sea controlado no solo en la jurisdicción en la cual se realiza la inscripción del mismo sino también a nivel nacional.
- **Tipo de sociedad:** La naturaleza de SANUVI es de un establecimiento comercial de tipo gastronómico dedicado a la producción y distribución de snacks saludables. Este cuenta con un socio, el cual responde a la sociedad hasta el monto de sus aportes y a su vez, puede asumir la administración y el control directo de la empresa, estableciendo así la estructura del organigrama y el capital necesario para dar inicio al proyecto. Además, cuenta con la simplicidad en los trámites de constitución, la autonomía contractual y el no requerimiento de una

escritura pública; motivo por el cual, este proyecto se constituirá como una empresa S.A.S. (Sociedad por acciones simplificada). De acuerdo con la Cámara de Comercio del Cauca, para constituir y registrar una S.A.S de conformidad a la ley 1258 de 2008 en Santander de Quilichao se requerirá de los siguientes aspectos:

- I. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- II. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S
- III. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- IV. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- V. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- VI. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- VII. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

7.9. ASPECTOS AMBIENTALES Y TRIBUTARIOS

Teniendo en cuenta la información descrita en la tabla 9, de los trámites para la constitución de una empresa, se debe cumplir con las siguientes obligaciones mercantiles para garantizar la transparencia, la credibilidad, la legalidad y buena imagen de las prácticas de la organización:

- **Matricula mercantil:** De acuerdo al artículo 19 del Código de Comercio de Colombia reglamentado por el decreto 410 de 1971, el cual dicta la normatividad que rige las actividades comerciales en el territorio nacional, la matrícula mercantil es una obligación que tiene todo comerciante de registrarse, que en este caso sería ante la Cámara de Comercio del Cauca, con el fin de formalizar y hacer pública la calidad de comerciante y la actividad económica a desarrollar. De acuerdo con el portal de la Cámara de Comercio del Cauca un establecimiento de comercio es “un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa”, este debe ser matriculado por el propietario del mismo en una cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde funcionará el establecimiento más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que comenzó con el desarrollo de su actividad comercial. No obstante, luego de realizado el registro ante la cámara de comercio se solicita el certificado de matrícula mercantil, que será renovado cada año.
- **Registro Único Empresarial y Social (RUES):** El Control Nacional de Homonimia permite que el registro de nombres de sociedades y establecimientos de comercio sea controlado no solo en la jurisdicción en la cual se realiza la inscripción del mismo sino también a nivel nacional. Según el artículo 166 del Decreto 019 de 2012, el RUES (Registro Único Empresarial) integra diferentes registros públicos, como el Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro (creado por el Decreto 2150 de 1995) y el Registro Nacional de vendedores de juegos de suerte y azar (establecido por la Ley 643 de 2001), Lo anterior lo consolida como una única base de datos empresarial y social a nivel nacional; facilitando el control y la consulta de información empresarial en Colombia

- **Inscripción del RUT (Registro único Tributario):** este documento valida su relación comercial, laboral o económica. Según el artículo 1.6.1.2.2 del decreto 1625 del 11 de octubre 2016, El RUT es el documento que informa la clasificación comercial y de tipo de contribuyente, así como las diferentes obligaciones tributarias de una persona o comercio. De acuerdo con el artículo 1.6.1.2.1, son entendidas como personas naturales no responsables del impuesto nacional al consumo de restaurantes y bares, es un deber realizar la inscripción en el Registro Único Tributario RUT ante la DIAN.
- **Permiso de uso de suelo:** es obligación de la empresa consultar si la actividad económica que se llevará a cabo es permitida de acuerdo a la normatividad vigente y a la ubicación de ejecución, siempre obedeciendo a las zonas comerciales establecidas por el Plan de Ordenamiento Territorial POT, con la cual se otorga el aval. En Santander de Quilichao, el concepto de uso de suelo urbano es otorgado por la Secretaría de Planeación, Ordenamiento Territorial y Vivienda, conforme a lo establecido en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) aprobado por el Acuerdo 022 de 2002 modificado por el Acuerdo 007 de septiembre 3 de 2011.
- **Certificado de seguridad:** se obtiene con el fin de que el establecimiento cumpla con todas las normas de seguridad (extintores, salidas de emergencia, Botiquín, etc) según la normatividad del artículo 213 de la Resolución 0661 de 2014. La cual permite que el establecimiento esté preparado para cualquier estado de emergencia. De acuerdo al artículo 42 de la Ley 1575 de 2012 este es expedido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios dado que vela por temas de seguridad al revisar las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios que puedan presentar en su establecimiento; también se realizan las pruebas de presión a las redes hidráulicas de su establecimiento
- **Seguridad social en ARP (administradora de riesgos profesionales):** de acuerdo a la Ley 562 de 2012, la afiliación de los empleados al sistema de

seguridad social es responsabilidad de la empresa y debe realizarla de acuerdo al tipo de contrato que les haya establecido. Con el fin de garantizar el Sistema General de Riesgos Profesionales determinado en el Decreto de 1295 de 1994, donde, en el artículo 21 establece como una obligación del empleador:

- «El empleador será responsable:
- Del pago de la totalidad de la cotización de los trabajadores a su servicio
- Trasladar el monto de las cotizaciones a la entidad administradora de riesgos profesionales correspondiente, dentro de los plazos que para el efecto señale el reglamento; ...»

Para determinar las clases de riesgo sobre las cuales debe cotizar la empresa, se tiene en cuenta el Decreto 1607 de 2002 por el cual se modifica la tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones.

- **Seguridad social en salud:** De acuerdo a la organización de la salud ocupacional en su artículo 111 donde señala que: “en todo lugar de trabajo se establecerá un programa de salud ocupacional, dentro del cual se efectúen actividades destinadas a prevenir los accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo”. Para ello, el Ministerio de Salud exige la creación de comités de medicina, higiene y seguridad industrial con representación de empleadores y trabajadores. Las empresas deberán afiliarse a la EPS para garantizar la seguridad social en salud de todos los miembros.
- **Certificado sanitario:** Este concepto es indispensable para demostrar que el negocio de alimentos tiene todas las condiciones de seguridad de instalaciones y sanitarias necesarias para el cuidado del medio ambiente y de las personas que se relacionan en la labor diaria. Todo esto para evitar cierres o que la mercancía sea decomisada. No obstante, los empleados deben contar con el certificado de manipulación de alimentos. La solicitud de inspección debe realizarse después de la apertura de su negocio y el trámite en promedio dura dos (2) meses.

Las medidas sanitarias y ambientales para establecimientos de comercio de tipo gastronómico se encuentran reglamentadas por la ley 9 de 1979, el cuál en su título V dedica sus artículos al área de alimentos; y por otras normas sanitarias vigentes establecidas en la resolución N°604, la Resolución 2674 de 2013, y la Resolución 378 de 2012. Dentro de ellas, se establecen que, los establecimientos deberán tener disponible un plan de Saneamiento que incluya programas de limpieza y desinfección, manejo de desechos sólidos y control integrado de plagas; un plan de Capacitación Continuo y Permanente que deberá contener metodología, duración, cronograma y temas; y una Certificación médica del personal que trabaja en el establecimiento donde se conste la aptitud o no para manipular alimentos del personal manipulador.

Entre otras medidas se deberá verificar el estado de todos los productos que ingresan al establecimiento, para luego, sometidos a lavado con agua potable antes de su preparación. El almacenamiento de los productos debe realizarse según las condiciones de temperatura requeridas para su conservación (ambiente, refrigeración, congelación). Así mismo, se debe garantizar la rotación de los productos.

- **Certificado de manipulación de alimentos:** Las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción como la contaminación de los alimentos. En Colombia, las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están vigiladas por el INVIMA y reguladas por el Decreto 3075 de 1997. En lo que infiere la norma, las instalaciones deben estar retiradas de cualquier área de insalubridad, incluso que los alrededores deben estar libres de basuras y áreas que generen polvo, como también debe permitirse las actividades de limpieza y desinfección. Por otra parte, los utensilios y equipos utilizados en la producción de los productos deberán estar fabricados en

materiales resistentes al uso y la corrosión, además se precisa que sean desinfectados con frecuencia por el personal encargado, quienes, además, deberán contar con cursos de manipulación de alimentos según lo estipulado en la Resolución 765 de 2010, y también se deberán hacer exámenes médicos que certifiquen que están capacitados para desempeñar dichas.

- **Paz y salvo de SAYCO – Acinpro:** este certificado permite a los establecimientos hacer uso de música para ambientar el establecimiento durante su funcionamiento, de modo que, la empresa se proteja de cualquier problema legal al usar música protegida por derechos de autor. Por ello, la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, reglamentan la cancelación de los derechos de autor ante la Organización Sayco & Acinpro (OSA), si en el establecimiento se ejecutarán obras musicales causantes de dichos pagos.
- **Listado de precios:** Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible. Con el fin de que se conozca el valor del producto y evitar discrepancias en el momento de compra por posible difusión diferente del costo del producto.
- Cumplir con todas las normas referentes a la intensidad auditiva, horario, ubicación y designación expedida por la entidad competente del respectivo municipio. Además, de acuerdo al artículo 47 del Decreto de la Ley 2150 de 1995 y el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, ningún establecimiento industrial, comercial o de otra naturaleza, abierto o no al público, requerirá licencia, permiso o autorización de funcionamiento o cualquier otro documento similar, salvo el cumplimiento de los requisitos con el único propósito de garantizar la seguridad y salubridad pública.

Frente a los efectos tributarios, teniendo en cuenta la ley 624 de 1989, la empresa será contribuyente declarante del régimen ordinario del impuesto sobre la Renta y sus complementarios, el impuesto sobre las ventas (IVA) por el 19% de cada producto, el impuesto de patrimonio, y el impuesto de industria y comercio.

8. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico tiene como objetivo analizar tanto los componentes y elementos relacionados con la ingeniería básica del proyecto, como los requerimientos necesarios para su implementación. En este orden de ideas, Bataller (2016) indica que esta fase permite hacer una evaluación sobre la viabilidad del proyecto a través de una valoración precisa de todas las opciones disponibles, identificando siempre el esfuerzo asociado para cada tecnología; la capacidad o necesidad de aprendizaje; el efecto económico y estructural que implica la evolución tecnológica; el grado de madurez de la solución; y la factibilidad de su integración con el resto de la empresa (p.24)

A continuación, se desarrolla un profundo estudio y análisis de aquellos factores técnicos, y observar de una manera más amplia y detallada aquellos requerimientos técnicos necesarios para el funcionamiento del proyecto

8.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

La empresa Sanuvi iniciará sus operaciones con una primera línea de repostería saludable del portafolio general, que ofrecerá tres productos horneados: torta, galletas y muffins. Los cuales, además de variar por su forma, textura y tamaño; serán preparados con diferentes harinas sin gluten, materias primas de alto valor nutricional y con procesos similares que aprovechan la capacidad instalada de forma eficiente sin afectar la viabilidad operativa y financiera de la empresa.

Figura 13. Ficha técnica torta de naranja con semillas de amapola

TORTA DE NARANJA

110 gramos

Porción personal de torta de sabor a naranja con semillas de amapola



INGREDIENTES

Harina de almendra, harina de avena, huevos, stevia, polvo para hornear, sal, bicarbonato, aceite de coco, naranja, limón, semillas de amapola

ALMACENAMIENTO

Conservar en lugar fresco y a temperatura ambiente durante 1 día, o en refrigerador si lo considera necesario.

CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS

- Presentación: rectangular con semillas
- Color: naranja amarillento
- Sabor: combinación dulce de almendra y naranja
- Textura: suave y esponjosa

VIDA ÚTIL

2 semanas

CONTENIDO NUTRICIONAL

Información nutricional		
Tamaño de porción: 1 rebanada (110g)		
Número de porciones por envase: 1		
	Por 100g	Por porción
Calorías (Kcal)	312	343 Kcal
Grasa total	27.2 g	30 g
Grasa saturada	14.8 g	16.3 g
Grasas trans	0.0 g	0.0 g
Carbohidratos totales	13.9 g	15.3 g
Fibra dietaria	3.7 g	4.1 g
Azúcares totales	1.8 g	1.4 g
Azúcares añadidos	0.0 g	0.0 g
Proteína	6.5 g	7.2 g
Sodio	163 mg	179 mg

PRESENTACIÓN

Empaque primario




Bolsa transparente de propileno para conservar alimentos sellada por el extremo superior con un cartón tipo faja, sello y sticker nutricional

PRESENTACIÓN

Individual
110 gramos peso neto - Empaque primario

Por 16 unidades
Caja de cartón microarrugado tipo estuche que contiene 16 unidades - Empaque secundario

CARACTERÍSTICAS SALUDABLES

Sin azúcar refinada, opción baja en calorías, rica en antioxidantes, alta en fibra

Empaque secundario



Caja de cartón microarrugado blanca reutilizable tipo estuche con capacidad para 12 tortas para transporte seguro.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Ficha técnica galletas de avena con coco y linaza



Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Ficha técnica muffins de zanahoria con almendra

MUFFIN DE ZANAHORIA

45 gramos

Muffins sabor a zanahoria con almendra en lonja



INGREDIENTES

Harina de almendras, harina de coco, huevos, zanahoria, almendra en lonja, stevia, limón, naranja, polvo para hornear, sal

CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS

- Aspecto: semiredonda con ralladura de zanahoria
- Color: anaranjado
- Sabor: dulce con ligero sabor especiado
- Textura: suave y esponjosa

CONTENIDO NUTRICIONAL

Información nutricional		
Tamaño de porción: 1 unidad (45g)		
Número de porciones por envase: 1		
	Por 100g	Por porción
Calorías (Kcal)	433	195 Kcal
Grasa total	35.5 g	16 g
Grasa saturada	20 g	9 g
Grasas trans	0.0 g	0.0 g
Carbohidratos totales	17.7 g	8 g
Fibra dietaria	6.6 g	3 g
Azúcares totales	4.4 g	2 g
Azúcares añadidos	0.0 g	0.0 g
Proteína	11.1 g	5 g
Sodio	156 mg	70 mg

ALMACENAMIENTO

Conservar en lugar fresco y a temperatura ambiente durante 1 día, o en refrigerador si lo considera necesario.

VIDA ÚTIL

3 semanas

PRESENTACIÓN

Individual
45 gramos peso neto - Empaque primario

Por 9 unidades
Caja de cartón que contiene 9 unidades - Empaque secundario

CARACTERÍSTICAS SALUDABLES

Sin azúcar refinada, opción baja en calorías, rica en antioxidantes, alto contenido vegetal

PRESENTACIÓN

Empaque primario




Bolsa de base cuadrada transparente de propileno para conservar alimentos sellada por el extremo superior con sticker del logo y etiquetado nutricional

Empaque secundario



Caja de cartón microarrugado tipo estuche personalizada y reutilizable

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que, el etiquetado nutricional de cada uno de los productos de la línea, fue realizado a partir del módulo de rotulado nutricional del Ministerio de Salud y Protección Social, la base de datos de composición de alimentos de la FAO, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Para este caso, la última entidad mencionada destaca la importancia de este instrumento, dado que permite “conocer el contenido de nutrientes de los principales alimentos consumidos por la población, con el fin de orientar dietas nutricionalmente adecuadas” (ICBF, 2018, p.7). De esta manera, se identificó el valor nutricional por cada uno de los ingredientes, se sumaron y se dividieron por con regla de tres para hallar el valor por cantidad utilizada de materia prima frente al total de la mezcla obtenida en cada uno de los productos. Por ende es necesario aclarar que los resultados obtenidos son valores aproximados del aporte nutricional que tendría cada uno de los productos de la línea.

8.2 INVERSIÓN REQUERIDA

Para determinar la inversión requerida para la empresa, se debe estimar el valor de los costos de la maquinaria y equipos necesarios para su funcionamiento. Los que para este caso se describen en las siguientes tablas:

Tabla 22. Maquinaria y equipo

INVERSIÓN INICIAL					
CONCEPTO	CANT	VALOR/ UNI	INVERSIÓN AÑO 1	INVERSIÓN AÑO 2	INVERSIÓN AÑO 3
MAQUINARIA Y EQUIPO					
Extractor de jugos A300	1	\$ 2.179.800	\$ 2.179.800	\$ -	\$ -
Procesador de vegetales eléctrico 4 en 1	1	\$ 2.254.600	\$ 2.254.600	\$ -	\$ -
Horno convección 6 bandejas	1	\$ 6.653.000	\$ 6.653.000	\$ -	\$ -
Selladora de banda continua	1	\$ 1.798.900	\$ 1.798.900	\$ -	\$ -
Batidora de pedestal	1	\$	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -

industrial 10L		2.000.000			
Gramera digital	1	\$ 108.900	\$ 108.900	\$ -	\$ -
Escabiladero 12 niveles	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -	\$ -
Mesa de acero inoxidable 2mts	2	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ -	
Bandeja de aluminio 65x45x3,5 cm	8	\$ 69.000	\$ 552.000	\$ -	\$ -
Estante de acero inoxidable 4 niveles	3	\$ 179.000	\$ 537.000	\$ -	\$ -
Molde para muffins x 6 cavidades	6	\$ 8.000	\$ 48.000	\$ -	\$ -
Molde para Pan 25.3x13x6cm	6	\$ 9.000	\$ 54.000	\$ -	\$ -
Minibar Electrolux 90 Litros	1	\$ 579.000	\$ 579.000	\$ -	\$ -
Bowl de acero 24 cm	4	\$ 16.110	\$ 64.440	\$ -	\$ -
juego de utensilios de cocina 19 unds	1	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ -	\$ -
Juego De Cucharas Y Tazas Medidoras	1	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ -	\$ -
Jarra hermética 4 litros	2	\$ 19.000	\$ 38.000	\$ -	\$ -
recipientes herméticos 8.5 L	1	\$ 129.000	\$ 129.000	\$ -	\$ -
Guante de cocina	1	\$ 14.500	\$ 14.500		
VALOR MAQUINARIA Y EQUIPO=			\$ 18.191.540	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES					
Escritorio en L de oficina 76.5cm x 130cm x 130cm	1	\$ 413.900	\$ 413.900	\$ -	\$ -
Silla Para Oficina Ergonomica	1	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ -	\$ -
Sillas	1	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ -	\$ -
Archivero 4 gavetas	1	\$ 559.900	\$ 559.900	\$ -	\$ -
Mesa	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ -	\$ -
Mostrador de madera	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -	\$ -
Estante de exhibición de madera 5 niveles	1	\$ 449.900	\$ 449.900	\$ -	\$ -
Expositor De Madera pequeño 35.052 cm x 19.558	1	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ -	\$ -
Estantes de madera de pared (3)	1	\$ 186.380	\$ 186.380	\$ -	\$ -
VALOR MUEBLES Y ENSERES=			\$ 2.589.080	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN					
Computador portátil	1	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ -	\$ -
impresora	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -	\$ -
Celular redmi note	1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ -	\$ -
Caja registradora	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -
VALOR EQUIPOS DE COMPUTO=			\$ 3.000.000	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Otras inversiones

OTRAS INVERSIONES					
Tarjetas de presentación 1000 unidades	1	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ -	\$ -
Aviso luminoso	1	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ -	\$ -
Micrófono de solapa y aro de luz	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ -	\$ -
VALOR OTRAS INVERSIONES=			\$ 790.000	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Inversión total

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	
Maquinaria y equipo	\$ 18.191.540
Muebles y enseres	\$ 2.589.080
Equipos de computación	\$ 3.000.000
Otras inversiones	\$ 790.000
TOTAL	\$ 24.570.620

Fuente: Elaboración propia

8.3 LOCALIZACIÓN E INFRAESTRUCTURA

8.3.1 Macrolocalización. La macrolocalización del proyecto hace referencia a la identificación de la región, área o zona geográfica en la cual se busca implementar el proyecto. Para dicho fin, se toma en cuenta diferentes variables macro de las zonas

seleccionadas y su relación directa con los factores de interés del proyecto, con el objetivo de identificar la localización óptima para implementar el proyecto. Para desarrollar el cálculo de la macrolocalización del proyecto, se emplean como objeto de estudio las tres principales áreas geográficas del municipio de Santander de Quilichao, las cuales son, la zona norte, la zona sur y la zona centro, además de que se toman en consideración los factores de: Acceso a materias primas, disponibilidad de insumos, disponibilidad de agua y energía, facilidades de distribución, cercanía al mercado, clima y condiciones de vida; y mediante la implementación del método de factores ponderados se obtienen los siguientes resultados de acuerdo a las variables de consideración del proyecto:

Tabla 27. Cálculo de la macrolocalización del proyecto

Factores de localización	Ponderación (de acuerdo al grado de importancia)- %	Zona Norte		Zona Centro		Zona Sur	
		Puntaje	Valor ponderado	Puntaje	Valor ponderado	Puntaje	Valor ponderado
Materias primas	20%	8	2,25	9	1,6	8	1,6
Disponibilidad de insumos	25%	8	2	9	2,25	8	2
Disponibilidad de agua y energía	10%	9	0,7	8	0,8	8	0,8
Facilidades de distribución	15%	9	1,25	9	1,25	8	1,2
Cercanía al mercado	15%	7	1,3	9	1,35	7	1,05
Clima	5%	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Condiciones de Vida	10%	9	0,8	8	0,8	7	0,7
TOTAL	100%		8,70		8,45		7,75

Fuente: Elaboración propia

En este caso, la empresa se ubicará en la zona norte del municipio de Santander Quilichao. Esta elección responde a diferentes factores estratégicos como el flujo de actividad comercial de la localización, ya que permitirá estar a la vista de los consumidores y captar su atención para indagar sobre los productos ofrecidos, su cercanía a distintos supermercados de cadena reconocidos por la población y a la vía panamericana, la cual facilita el tránsito de materias primas e insumos de los proveedores. Cabe resaltar que el municipio de Santander de Quilichao se caracteriza por un dinamismo económico creciente, con un sector comercial activo y un entorno

favorable para el emprendimiento, lo que incrementa el potencial de inserción y posicionamiento de SANUVI en el mercado local.

8.3.2 Microlocalización. La Microlocalización del proyecto hace referencia a la identificación del lugar o sección específica en la cual se va a implementar el proyecto. Para dicho fin, se parte de la región o área geográfica óptima identificada en la macrolocalización y dentro de esta zona se identifica un punto o sector en específico en el cual el proyecto será puesto en marcha; esto de acuerdo con los diferentes factores y variables de interés para su ejecución.

Para definir la microlocalización del proyecto, se emplean como objeto de estudio tres barrios pertenecientes a la zona Norte y Noroccidente del municipio de Santander de Quilichao, la cual fue identificada como la zona óptima en la macrolocalización del proyecto. Estos son los barrios Centenario, Villa Sofía y la Joyita, dado que estos barrios son algunas de las principales fuentes de comercio y actividades de emprendimiento en la zona. En este caso los factores de microlocalización tomados en cuenta para el análisis son: Localización urbana, costos de fletes de insumos, policías y bomberos, recolección de basuras y residuos, cercanía a carreteras, comunicaciones y tipos de drenajes, y mediante la implementación del método de factores ponderados se obtienen los siguientes resultados de acuerdo con las variables de consideración del proyecto:

Tabla 28. Microlocalización del proyecto

Factores de localización	Ponderación (de acuerdo al grado de importancia)- %	Barrio Villasofía		Barrio la Joyita		Barrio Centenario	
		Puntaje	Valor ponderado	Puntaje	Valor ponderado	Puntaje	Valor ponderado
Localización urbana	25%	9	2	10	2,5	9	2,25
Costos de fletes de insumos	10%	9	0,9	9	0,9	9	0,9
Policía y bomberos	10%	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Recolección de basura y residuos	10%	8	0,8	7	0,8	8	0,8
Cercanía a carreteras	25%	8	1,9	9	2,5	8	2
Comunicaciones	10%	9	0,9	10	1	9	0,9
Tipos de drenajes	10%	8	0,8	8	0,8	8	0,8
TOTAL	100%		8,20		9,40		8,45

Fuente: Elaboración propia

A partir del método de factores ponderados, se obtiene que la ubicación específica óptima para la implementación de la empresa productora y comercializadora de una línea de repostería saludable en Santander de Quilichao es el barrio la joyita específicamente en la esquina de carrera 13 con calle 11, el cual obtuvo la calificación más alta con un total de 9.40 puntos, seguido por el barrio Centenario con 8.45 puntos y finalmente el barrio Villa Sofía con 8.20 puntos. Dado que, es un sector de alto movimiento con diferentes establecimientos, considerándose así la zona rosa del municipio, como también, se encuentra cercano a uno de los gimnasios del sector

8.3.3 Distribución de la planta. Con el fin de realizar un adecuado funcionamiento del proyecto se requiere de la proyección de un espacio físico que cumpla los requerimientos y normas técnicas que debe tener en este caso, una cocina industrial, dado que la actividad económica de la empresa está basada en elaboración de alimentos. A partir de ello, y de las operaciones necesarias para hacer el producto terminado, se determinaron las siguientes áreas:

- **Administrativa:** donde se llevarán a cabo todos los procesos relacionados con la administración de la empresa, tal como su planificación, organización, selección de personal, control de procesos, evaluación de progreso, archivo, entre otros.
- **De ventas:** donde se llevará contacto directo con el cliente, con la posibilidad de visualizar el producto y adquirirlo. Se proyectará como una tienda saludable, donde se facilitará la distribución de los productos.
- **Producción:** Lugar donde se llevará a cabo el proceso productivo, ya sea por pedido o elaboración general de los productos de la línea saludable. Como también, una vez realizado el producto deberá ser trasladado para enfriarse, y por consiguiente poder ser empacado.
- **Casilleros:** Espacio ubicado en el pasillo donde los trabajadores podrán guardar sus pertenencias al iniciar sus labores
- **Baño**

Figura 16. Distribución de planta



Fuente: Elaboración propia

La distribución de las áreas de la planta se diseñó de tal manera que el traslado de la materia prima y el producto terminado pueda ser realizada sin dificultad, de manera que fueran cercanas entre sí. A su vez, la zona de los baños que implican insumos de esta categoría, se ubicaron de tal modo que estuvieran alejados del radar productivo, con el fin de que no intervinieran en él. La zona de ventas, como imagen principal de la marca, se encuentra a la derecha de la parte principal de la infraestructura para realizar la comercialización y distribución de los productos. No obstante, tiene un acceso hacia el resto de la planta de operaciones y administrativa. En la parte derecha del plano por la cara externa del área de ventas, se encuentra una pequeña puerta que permite el ingreso hacia la empresa, es decir, el área donde se realiza la elaboración de los productos.

Para el diseño de la planta, se realizaron proyecciones previas de las medidas de cada área, de manera que pudiera visualizarse la amplitud de cada espacio y fuese adecuado para llevar a cabo el proceso necesario.

Tabla 29. Medidas de la planta x Área

ÁREA TOTAL: 48 m2

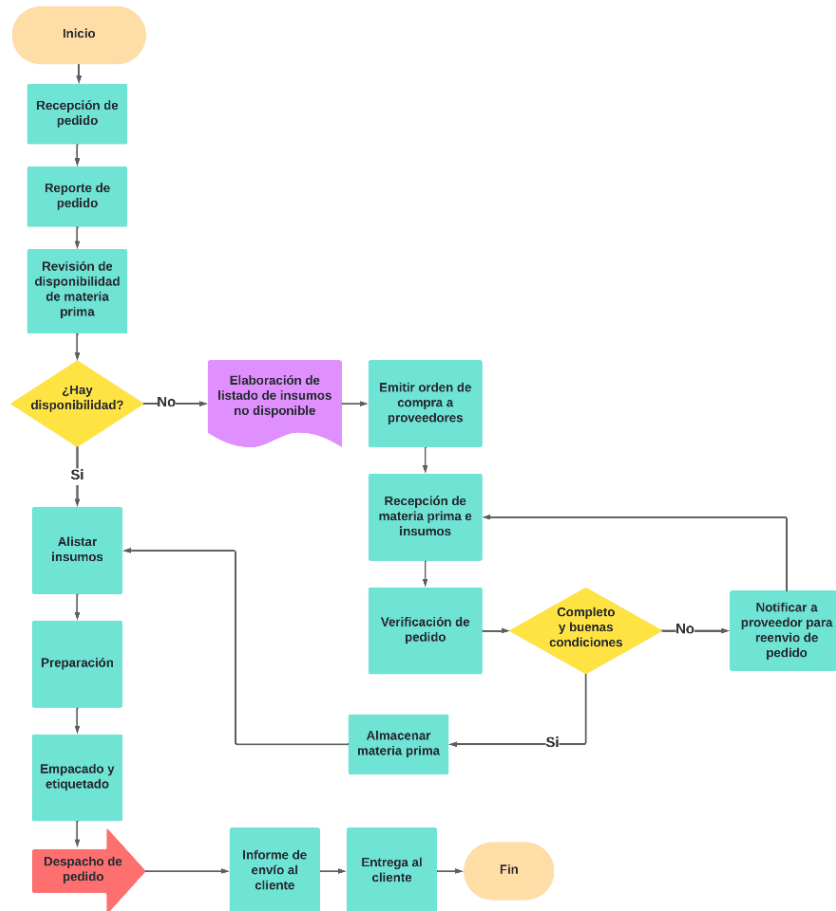
ÁREA	MEDIDA (METROS)		TOTAL x ÁREA (m2)
	Largo	Ancho	
Ventas	3,5	2	7
Bodega	2	2	4
Producción	8	4	32
Baño	1,5	2	3

Fuente: Elaboración propia

8.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN

8.4.1 Proceso por pedido. En el gráfico 39 se presenta de manera visual el proceso para los pedidos de los clientes, el cual, inicia con la recepción del pedido, y el reporte de dicho pedido al área de ventas, posteriormente se realiza la revisión de disponibilidad de materia prima, y en caso de que haya disponibilidad se alistan los insumos y se procede a preparar el pedido del cliente para después producirá empacar y etiquetar el producto y despachar el pedido con un informe al cliente del envío de este y finalmente su entrega. En caso tal de que durante la revisión de disponibilidad de materia prima se identifique que no hay disponibilidad, se elabora un listado de los insumos que no están disponibles y se emite una orden de compra a los proveedores; cuando los insumos llegan al área de descargue se recibe la materia prima e insumos y se hace una verificación del pedido en dónde se determina si este está completo y se encuentra en buenas condiciones; en caso de que sí lo esté, se almacenan y se da inicio al proceso de preparación y entrega del producto; y en caso de que no, se notifica al proveedor y se reenvía el pedido.

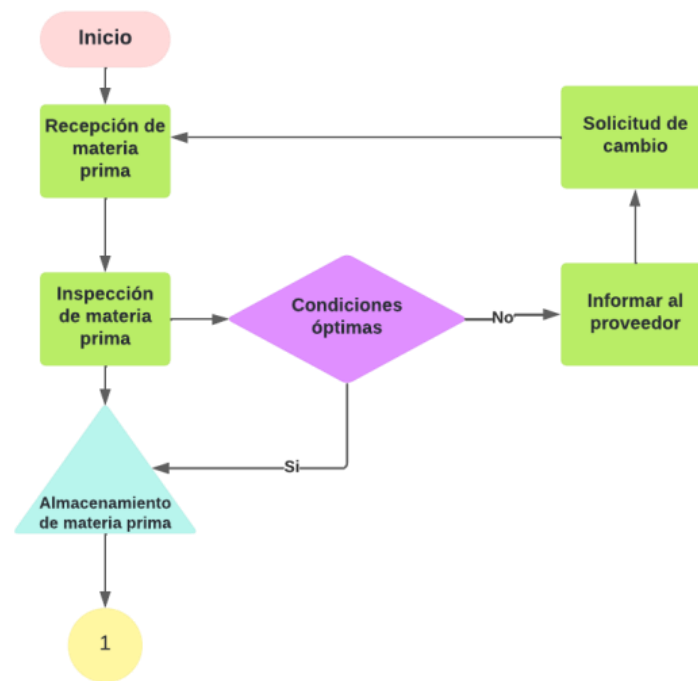
Gráfico 39. Diagrama de flujo proceso de pedidos de clientes



Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Proceso general de recepción de materia prima. De acuerdo al gráfico 40, en este proceso se realiza la recepción de la materia prima solicitada previamente a los proveedores con el fin de realizar la elaboración de los productos. Cabe resaltar que una vez se descarguen la zona de recepción, se inspeccionan en términos de cantidad y calidad. Si las condiciones son las requeridas, se procede a almacenar la materia prima de acuerdo al tipo, de lo contrario se pide el cambio para enviarse nuevamente. Cabe resaltar que, a partir de este proceso, se permite el funcionamiento de los siguientes.

Gráfico 40. Recepción de materia prima



Fuente: Elaboración propia de autores

8.4.3 Proceso de torta de avena y muffins. El proceso inicia con el alistamiento de las materias primas e ingredientes necesarios para la preparación de las tortas y muffins, si es requerido se realiza la desinfección de los utensilios y materias primas y posteriormente se procede a realizar la dosificación en las cantidades estandarizadas, se mezclan los ingredientes y se engrasan los moldes de acuerdo al producto que se va a realizar, y se vierte la mezcla para posteriormente decorar el producto y proceder a hornearlo. Después del proceso de horneado se llevan los productos al área de enfriamiento, para posteriormente empacarlos.

Este flujo operativo se detalla de manera estructurada en la tabla 30 para el proceso de la torta de naranja y en la tabla 31 para las galletas, donde se presentan las actividades, tiempos y tipos de operación asociados. Si hacen falta productos en el mostrador, estos son llevados a la sala de ventas, y en caso contrario se almacenan los productos.

Tabla 30. Diagrama de proceso de torta de naranja con semillas de amapola

DIAGRAMA DE PROCESO								FECHA				
								AÑO	MES	DIA		
Torta de naranja con semillas de amapola								2025	5	10		
División de procedimiento		Resumen					Dependencia:					
		Propuesto		Actual		Diferencia	Procedimiento:					
		T	D	T	D	T					D	
Operaciones: ○	58											
Transportes ➡	1											
Inspecciones □	0											
Esperas D	55											
Almacenamiento ▽	5											
TOTAL (Minutos)=		6,3					Preparado por:					
Paso N°	Detalles del procedimiento (Descripción de las actividades necesarias para la elaboración del producto)						OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCION	ESPERA	ALMACENAMIENTO	Distancia en metro
							○ ➡ □ D ▽					
1.	Dosificación						5					
2.	Mezcla de ingredientes						10					
3.	Engrasado de molde						5,0					
4.	Vertimiento mezcla						5					
5.	Decoración de (semillas de amapola)						3,0					
6.	Hornear									35		
7.	Ennfríar									20		
8.	Empacar						30					
9.	Almacenar en tienda							1			5	
	Total=						58	1	0	55	5	0

Fuente: Elaboración propia

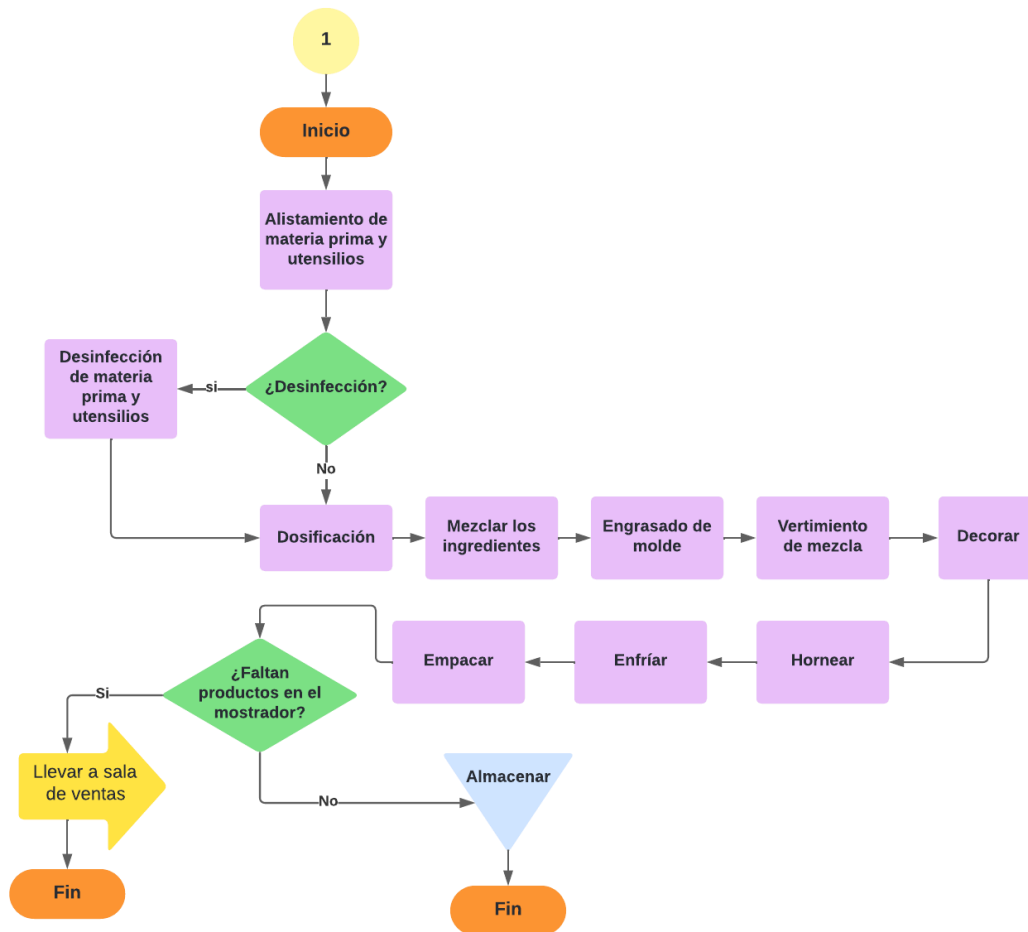
Tabla 31. Diagrama de proceso de muffins de zanahoria y almendra

DIAGRAMA DE PROCESO								FECHA					
								AÑO	MES	DÍA			
Muffins de zanahoria con almendra								2025	4	10			
División de procedimiento	Resumen						Dependencia:						
	Propuesto		Actual		Diferencia		Procedimiento:						
	T	D	T	D	T	D							
Operaciones: ○	48,0												
Transportes ⇨	1,0												
Inspecciones □	0,0												
Esperas D	50,0												
Almacenamiento ▽	3,0												
TOTAL (Minutos)=	7,2						Preparado por:						
Paso N°	Detalles del procedimiento (Descripción de las actividades necesarias para la elaboración del producto)						OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCION	ESPERA	ALMACENAMIENTO	Distancia en metro	
							○	⇨	□	D	▽		
	1.	Dosificación						2					
	2.	Mezcla de ingredientes						10					
	3.	Engrasado de molde						3					
	4.	Vertimiento mezcla						8					
	5.	Decoración de toppings						5					
	6.	Hornear									30		
	7.	Ennfriar									20		
	8.	Empacar						20					
9.	Almacenar en tienda							1			3		
	Total=						48	1	0	50	3		

Fuente: Elaboración propia de autores

El gráfico 41 ilustra flujo de forma visual el flujo operativo del proceso de la torta de avena y los muffins, teniendo en cuenta que este es similar, pero cambian frente al tamaño y cantidad del producto. En él se destaca la secuencia de actividades, los puntos críticos y las interacciones entre las áreas. Este gráfico complementa el diagrama de procesos y permite validar la lógica interna del procedimiento descrito.

Gráfico 41. Proceso de elaboración de torta de avena y muffins



Fuente: Elaboración propia

8.4.4 Proceso de galletas. El proceso inicia con el alistamiento de las materias primas e ingredientes necesarios para la preparación de las Galletas de avena; si es requerido se realiza la desinfección de los utensilios y materias primas y posteriormente se procede a realizar la dosificación en las cantidades estandarizadas, se mezclan los ingredientes y posteriormente se procede a amasar la mezcla; Después es necesario moldear y dar forma a las galletas, se engrasa la bandeja y se ponen sobre esta las galletas y llevarla al proceso de horneado. Posteriormente, se llevan las galletas al área de enfriamiento, para después empacarlas.

Este flujo operativo se detalla de manera estructurada en la tabla 32, donde se presentan las actividades, tiempos y tipos de operación asociados. Si hacen falta productos en el

mostrador, estos son llevados a la sala de ventas, y en caso contrario se depositan en el almacén.

Tabla 32. Diagrama de proceso de galletas de avena

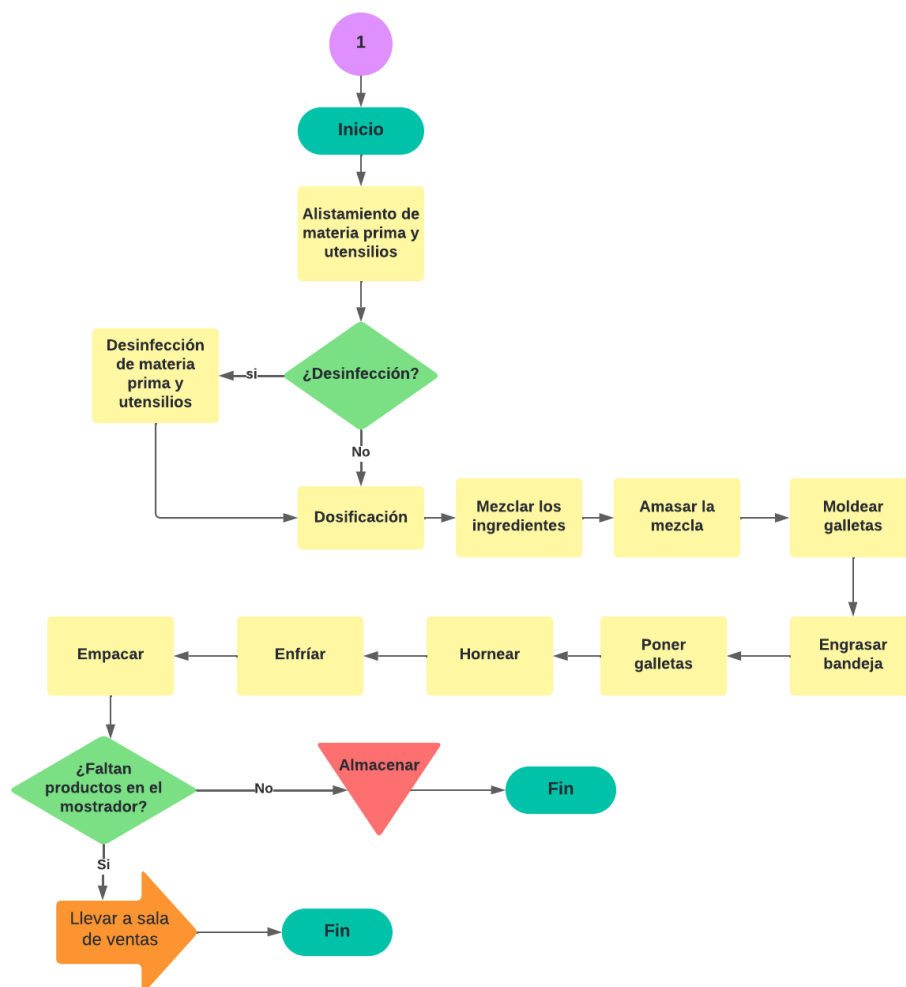
DIAGRAMA DE PROCESO								FECHA				
								AÑO	MES	DIA		
Galletas de avena con coco y linaza								2025	5	10		
División de procedimiento	Resumen						Dependencia:					
	Propuesto		Actual		Diferencia		Procedimiento:					
	T	D	T	D	T	D	Cantidad:					
Operaciones: ○	82											
Transportes ⇨	1											
Inspecciones □	0											
Esperas D	50											
Almacenamiento ▽	5											
TOTAL (Minutos)=	5,81						Preparado por:					
Paso N°	Detalles del procedimiento (Descripción de las actividades necesarias para la elaboración del producto)						OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCION	ESPERA	ALMACENAMIENTO	Distancia en metro
							○⇨□D▽					
1.	Dosificación						5					
2.	Mezcla de ingredientes						10					
3.	Amasar mezcla						10					
4.	Pesar galletas						10					
5.	Engrasar bandeja						2					
6.	Moldear y poner galletas en bandeja						10					
7.	Hornear									30		
8.	Enfriar									20		
9.	Empacar						40					
10.	Almacenar en tienda							1			5	
	TOTAL=						82	1	0	50	5	

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 42 ilustra flujo de forma visual el flujo operativo del proceso de las galletas, destacando la secuencia de actividades, los puntos críticos y las interacciones entre las

áreas. Este gráfico complementa el diagrama de procesos y permite validar la lógica interna del procedimiento descrito.

Gráfico 42. Diagrama de flujo de elaboración de galletas



Fuente: Elaboración propia

8.5 DEMANDA PROYECTADA

Para estimar la demanda inicial de los productos de SANUVI se analizaron los resultados del estudio de mercado realizado a 89 personas, donde se evidenció una amplia aceptación hacia la línea de productos saludables propuesta. El 94% de los participantes manifestó estar dispuesto a probar los productos, mientras que más del 95% mostró

disposición a pagar —ya sea de manera directa o condicionada al precio—, lo cual indica un alto potencial de conversión.

En cuanto a las preferencias de consumo, los snacks saludables más atractivos para los encuestados fueron las galletas, seguidas por las tortas y los muffins. Esta distribución permite establecer una proyección equilibrada de la producción inicial por categorías de la siguiente manera: galletas (25 unidades/mes), tortas (20 unidades/mes) y muffins (15 unidades/mes). Esta estimación constituye una base realista para determinar la capacidad instalada, el volumen de producción mensual y las necesidades de inversión inicial de la empresa, a partir de los comportamientos observados en el mercado local y la alta aceptación hacia productos saludables, naturales y artesanales.

Tabla 33. Disponibilidad general de tiempo de producción

Nº	PRODUCTO	DEMANDA DIARIA	DEMANDA SEMANAL	DEMANDA MENSUAL	DEMANDA ANUAL
1	Galletas de avena con coco y linaza	25	150	600	7200
2	Torta de naranja con semillas de amapola	20	120	480	5760
3	Muffins de zanahoria con almendra	15	90	360	4320

Fuente: Elaboración propia

8.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción del proyecto hace referencia al estudio del potencial productivo del proyecto, planta o área de estudio. Este estudio nos permite identificar el volumen o nivel máximo de capacidad productiva con la cual cuenta el proyecto en un determinado intervalo o periodo de tiempo, y de este modo direccionar estrategias de mejora continua, incremento de la capacidad productiva, y principalmente la oferta de productos en el mercado.

A continuación, se realiza un estudio de la capacidad de producción del proyecto de implementación de la empresa SANUVI, productora y comercializadora de una línea de productos y snacks saludables en el municipio de Santander de Quilichao Cauca. El estudio se realizó para los 3 diferentes tipos de productos pertenecientes a la línea de repostería saludable: torta de naranja con semillas de amapola, muffins de zanahoria con almendra y galletas de avena de coco y linaza.

Tabla 34. Disponibilidad general de tiempo de producción

DISPONIBILIDAD GENERAL DE TIEMPO	
Horas diarias=	6
Horas semanales=	42
Días disponibles anuales=	288
Días utilizados anuales	287

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la reforma laboral vigente, se laborará 7 horas diarias durante 6 días a la semana, lo cual, es un total de 42 horas semanales equivalentes a 288 días anuales. Entre los cuales, de acuerdo a la participación de cada uno de los productos de la línea en el proceso productivo y su demanda, se utilizarán de manera diferente, obteniendo así un total de 287 días utilizados.

Para la preparación de los productos, se contará con dos operarios fijos, donde, el auxiliar de producción asume la mayor parte de labores operativas como la preparación, horneado, enfriado y empaque; mientras que el jefe de producción, que además de supervisar el proceso, apoya en el control de calidad de los productos posterior a la parte operativa, el corte de las tortas y colocación de capacillos alrededor de 30 minutos totales. A su vez, realiza actividades complementarias como la extracción de jugo de naranjas, limón y el pegado de stickers en las bolsas de empaque, lo cual, suma aproximadamente 2 horas. Esta distribución permite cubrir imprevistos que sobrepasen los tiempos y generen retrasos.

Tabla 35. Capacidad de producción galletas de avena con coco y linaza

1. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		Galletas de avena con coco y linaza		
Horas diarias	7	Minutos Disponible=		41460
Días requeridos	99	Tiempo de Ciclo en minutos=		5,8
Días adicionales operario tempo	5	Capacidad de Producción=		TD/TC
Minutos hora=	60	Capacidad de Producción=		7130
Minutos disponibles =	41580	Capacidad de Producción Operario=		90%
Minutos mantenimiento=	60	Capacidad de Producción con	1 operario(s)=	6417
Minutos de imprevistos=	60	Capacidad de Pn con operario	1 temporal	306
		Total unidades producidas =		6724
		Proyección de ventas		7200

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Capacidad de producción de torta de naranja con semillas de amapola

2. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		Torta de naranja con semillas de amapola		
Horas diarias	7	Minutos Disponible=		36000
Días requeridos	86	Tiempo de Ciclo en minutos=		6,3
Días adicionales operario tempo	8	Capacidad de Producción=		TD/TC
Minutos hora=	60	Capacidad de Producción=		5722
Minutos disponibles =	36120	Capacidad de Producción Operario=		90%
Minutos mantenimiento=	60	Capacidad de Producción con	1 operario(s)=	5149
Minutos de imprevistos=	60	Capacidad de Pn con operario	1 temporal	463
		Total unidades producidas =		5613
		Proyección de ventas		5760

Fuente: Elaboración propia

Para la producción de galletas de avena con coco y linaza se estiman 99 días de trabajo a cargo del auxiliar de producción y 5 días de apoyo del jefe de producción. Considerando un tiempo de ciclo promedio de 5,8 minutos por unidad y una eficiencia operativa del 90%, se alcanzará una capacidad real de 6.724 unidades frente a las 7.200 proyectadas, lo que representa un cumplimiento del 93% de la meta establecida.

Tabla 37. Capacidad de producción muffins de zanahoria con almendra

3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		Muffins de zanahoria con almendra		
Horas diarias	7	Minutos Disponible=		30960
Días requeridos	74	Tiempo de Ciclo en minutos=		7,2
Días adicionales operario tempo	7	Capacidad de Producción=		TD/TC
Minutos hora=	60	Capacidad de Producción=		4308
Minutos disponibles =	31080	Capacidad de Producción Operario=		90%
Minutos mantenimiento=	60	Capacidad de Producción con	1 operario(s)=	3878
Minuos de imprevistos=	60	Capacidad de Pn con operario	1 temporal	353
		Total unidades producidas =		4231
		Proyeccion de ventas		4320

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los muffins de zanahoria con almendra, la producción requerirá 74 días de labor del auxiliar y 7 días adicionales de apoyo del jefe de producción. Considerando un tiempo de ciclo de 7,2 minutos por unidad y una eficiencia del 90%, se logrará una capacidad real de 4.231 unidades frente a las 4.320 proyectadas, lo que representa un cumplimiento del 97,7% de la meta planteada.

8.7 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Las siguientes tablas muestran detalladamente las materias primas directas e indirectas necesarias para producir la línea de repostería saludable, indicando para cada insumo la cantidad requerida, su peso relativo en la receta, el costo proporcional y la presentación mínima de compra ofrecida por los proveedores. Lo cual, de acuerdo a las unidades producidas, permite evaluar el costo del producto.

Tabla 38. Necesidades y requerimientos de galletas de avena

MATERIA PRIMA REQUERIDA DE :			Galletas de avena con coco y linaza						
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO	LOTE MINIMO DE COMPRA AL PROVEEDOR	UNIDADES DEL LOTE MINIMO	PRECIO DE COMPRA PROVEEDOR
1	Harina de avena	Bolsa	Gramos	277	12,9%	\$ 2.216	1000	4	\$ 8.000
2	Harina de coco	Bolsa	Gramos	277	12,9%	\$ 6.094	1000	4	\$ 22.000
3	Avena en hojuela	Bolsa	Gramos	550	25,6%	\$ 4.125	1000	2	\$ 7.500
4	Huevo	Panal	Unidad	5	0,2%	\$ 1.767	30	6	\$ 10.600
5	Coco deshidratado	Bolsa	Gramos	305	14,2%	\$ 9.992	1000	3	\$ 32.762
6	Aceite de coco	Envase	Mililitros	555	25,9%	\$26.429	630	1	\$ 30.000
7	Polvo para hornear	Bolsa	Gramos	27	1,3%	\$ 318	500	19	\$ 5.882
8	Linaza	Bolsa	Gramos	138	6,4%	\$ 1.518	1000	7	\$ 11.000
9	Canela	Bolsa	Gramos	6	0,3%	\$ 300	500	83	\$ 25.000
10	Esencia de vainilla	Envase	Mililitros	6	0,3%	\$ 90	500	83	\$ 7.500
11	Empaque	Empaque	Unidades	1	0,0%	\$ 236	1	1	\$ 236
TOTAL=				2146	TOTAL=	\$ 1.293			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Necesidades y requerimientos de torta de naranja con semillas amapola

MATERIA PRIMA REQUERIDA DE:			Torta de naranja con semillas de amapola						
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO	LOTE MINIMO DE COMPRA	UNIDADES DEL LOTE MINIMO	PRECIO DE COMPRA PROVEEDOR
1	Harina de avena	Paquete	Gramos	433	29,4%	\$ 3.464	1000	2	\$ 8.000
2	Harina de almendra	Paquete	Gramos	283	19,2%	\$12.823	1000	4	\$ 45.312
3	Zumo de naranja	Unidad	Mililitros	140	9,5%	\$ 448	500	4	\$ 1.600
4	Zumo de limón	Unidad	Mililitros	30	2,0%	\$ 90	500	17	\$ 1.500
5	Semillas de amapola	Paquete	Gramos	33	2,2%	\$ 1.320	250	8	\$10.000
6	Bicarbonato de sodio	Paquete	Gramos	3	0,2%	\$ 18	500	167	\$ 3.000
7	Polvo para hornear	Paquete	Gramos	23	1,6%	\$ 271	500	22	\$ 5.882
8	Endulzante	Paquete	Gramos	10	0,7%	\$ 342	180	18	\$ 6.150
9	Aceite de coco	Envase	Mililitros	503	34,1%	\$23.952	630	1	\$ 30.000
10	Huevo	Panal	Unidades	16	1,1%	\$ 5.653	30	2	\$ 10.600
11	Empaque	Empaque	Unidades	1	0,0%	\$ 146	1	1	\$ 236
TOTAL=				1474	TOTAL=	\$ 2.565			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Necesidades y requerimientos de muffins de zanahoria

MATERIA PRIMA REQUERIDA DE:			Muffins de zanahoria con almendra						
Nº	ESTRUCTURA DE MATERIAS	DESCRIPCION TECNICA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	% DE PARTICIPACION PESO	COSTO	LOTE MINIMO DE COMPRA	UNIDADES DEL LOTE MINIMO	PRECIO DE COMPRA PROVEEDOR
1	Harina de avena	Paquete	Gramos	150	10,2%	\$ 1.200	1000	7	\$ 8.000
2	Harina de almendra	Paquete	Gramos	225	15,3%	\$10.195	1000	4	\$ 45.312
4	Bicarbonato de sodio	Paquete	Gramos	4,0	0,3%	\$ 24	500	125	\$ 3.000
5	Polvo para hornear	Paquete	Gramos	5	0,3%	\$ 59	500	100	\$ 5.882
6	Endulzante	Paquete	Gramos	8	0,5%	\$ 273	180	23	\$ 6.150
7	Almendras	Paquete	Gramos	5	0,3%	\$ 187	1000	200	\$ 37.384
8	Huevo	Panal	Unidades	6	0,4%	\$ 300	30	5	\$ 1.500
3	Vinagre de manzana	Envase	Millilitro	8	0,5%	\$ 128	250	31	\$ 4.000
9	Zumo de naranja	Unidad	Millilitros	150	10,2%	\$ 480	500	3	\$ 1.600
10	Zumo de limón	Unidad	Millilitros	90	6,1%	\$ 270	500	6	\$ 1.500
11	Zanahoria	Variedad	Gramos	150	18,7%	\$ 900	500	3	\$ 3.000
12	Empaque	Empaque	Unidades	1	0,0%	\$ 146	1	1	\$235,80
			TOTAL=	801	TOTAL=	\$ 1.081			

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, es posible observar se emplean en su mayoría los mismos ingredientes, lo que facilita la gestión de inventarios y genera eficiencia en compras. El costo de producción estimado es de \$1.283 para las galletas, \$1.055 para la torta y \$1.081 para los muffins.

9. ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero es de gran relevancia para el desarrollo del plan de empresa, pues mediante este es posible desarrollar un estudio completo y detallado de los estados financieros mediante las proyecciones en ventas, así como el cálculo de las distintas tasas e indicadores que permiten determinar la viabilidad financiera del proyecto. A continuación, se presenta el cálculo de los estados e indicadores financieros proyectados a 5 años para el plan de empresa de la organización SANUVI.

9.1 COSTOS Y GASTOS

Para este punto se presentan los incurridos en concepto de materia prima, con el objetivo de calcular el costo de compra anual de acuerdo a las unidades producidas según la capacidad de producción que tiene la empresa y el costo unitario de cada producto de las necesidades y requerimientos.

Tabla 41. Costo de materia prima

	MATERIA PRIMA	REFERENCIA	UNID. DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR UNIT
DIRECTA	Harina de coco	Paquete	Gramos	1000	\$22.000,00	\$22,0
	Semilla de linaza	Paquete	Gramos	1000	\$11.000,00	\$11,0
	Avena en hojuelas	Paquete	Gramos	1000	\$7.500,00	\$7,5
	Harina de avena	Caja	Gramos	1000	\$8.000,00	\$8,0
	Canela en polvo	Paquete	Gramos	500	\$25.000,00	\$50,0
	Bicarbonato de sodio	Paquete	Gramos	500	\$3.000,00	\$6,0
	Semilla de amapola	Paquete	Gramos	250	\$10.000,00	\$40,0
	Esencia de vainilla	Frasco	Milímetros	500	\$7.500,00	\$15,0
	Polvo para hornear	Paquete	Gramos	500	\$5.882,00	\$11,8

	Coco simple deshidratado	Paquete	Gramos	1000	\$32.762,00	\$32,8
	Sal	Paquete	Gramos	1000	\$2.550,00	\$2,6
	Almendra en lonjas	Paquete	Gramos	1000	\$37.384,00	\$37,4
	Harina de almendra con cascara	Caja	Gramos	1000	\$45.312,00	\$45,3
	Naranja	Paquete	Gramos	500	\$1.600,00	\$3,2
	Limón	Paquete	Gramos	500	\$1.500,00	\$3,0
	Zanahoria	Paquete	Gramos	500	\$3.000,00	\$6,0
	Stevia	Paquete	Gramos	180	\$6.150,00	\$34,2
	Aceite de coco	Frasco	Milímetros	630	\$30.000,00	\$47,6
	Huevos AAA	Panal	Unidad	30	\$10.600,00	\$353,3
	Sticker redondo	Paquete	Unidad	1000	\$85.000,00	\$85,0
INDIRECTA	Sticker cuadrados	Pliego	Variable	1000	\$120.000,00	\$120,0
	Bolsa de propileno 4x6	Paquete	Unidad	500	\$7.900,00	\$15,8
TOTAL					\$483.640,00	\$957,39

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Costo de materia prima anual

PRODUCTOS	NÚMERO DE PRODUCTOS FABRICADOS	COSTO MATERIA PRIMA X PRODUCTO	COSTO MATERIA PRIMA ANUAL
Galletas de avena con coco y linaza	6724	\$ 1.278	\$ 8.591.099
Torta de naranja con semillas de amapola	5613	\$ 2.556	\$ 14.346.190
Muffins de zanahoria con almendra	4231	\$ 1.071	\$ 4.532.437
TOTAL=			\$ 27.469.726

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Costos fijos unitarios

COSTOS FIJOS POR PRODUCTO				
PRODUCTOS	COSTO ARRIENDO	COSTO SALARIO	SERVICIOS PUBLICOS	TOTAL COSTOS FIJOS
Galletas de avena con coco y linaza	\$ 2.980.650	\$ 10.715.668	\$ 1.170.973	\$ 14.867.291
Torta de naranja con semillas de amapola	\$ 2.589.255	\$ 9.308.564	\$ 1.017.212	\$ 12.915.031
Muffins de zanahoria con almendra	\$ 2.227.964	\$ 8.009.695	\$ 875.276	\$ 11.112.934
	\$ 7.797.869	\$ 28.033.927	\$ 3.063.461	\$ 38.895.257

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Costos variables unitarios

TOTAL COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO				
PRODUCTOS	SALARIOS	MANTENIMIENTOS	OTROS	TOTAL COSTOS VARIABLES
Galletas de avena con coco y linaza	\$ -	\$ 248.392	\$ 212.908	\$ 9.052.399
Torta de naranja con semillas de amapola	\$ -	\$ 215.779	\$ 184.954	\$ 14.746.923
Muffins de zanahoria con almendra	\$ -	\$ 185.670	\$ 159.147	\$ 4.877.254
	\$ -	\$ 649.841	\$ 557.009	\$ 28.676.576

Fuente: Elaboración propia

Las tablas anteriores muestran que la **materia prima** representa un costo anual de **\$27.489.729**, directamente relacionado con las unidades producidas y el valor unitario de cada producto de la línea de repostería. Frente a los **costos fijos**, la distribución proporcional del arriendo, salarios y servicios públicos refleja un total de **\$38.886.267**. Por último, los **costos variables** de salarios, mantenimiento y otros alcanzan

\$28.878.876, resultado de la asignación según tiempo de fabricación y número de unidades

9.2 NÓMINA

A continuación se muestra la proyección de los pagos anuales al personal fijo de la empresa, conformado por un jefe de producción y un auxiliar de producción de medio tiempo. Donde, los valores están calculados con base en el número de días trabajados por cada empleado, incluyendo el auxilio de transporte, los aportes a seguridad social, aportes parafiscales y el pago de prestaciones sociales, en cumplimiento de lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993, que reglamentan estas obligaciones en Colombia. Como resultado, la empresa paga un total de nómina anual de **\$ 30.198.687**.

Es importante mencionar que en este cuadro no se incluye al asesor de ventas, ya que inicialmente este rol será asumido por el administrador, quien al mismo tiempo es el propietario del negocio. En consecuencia, su remuneración no se refleja en la nómina, puesto que corresponde directamente a las ganancias generadas por la empresa.

Tabla 45. Nómina de personal fijo

NOMINA PERSONAL FIJO AÑO 1:					DEVENGADO AL AÑO				DEDUCCIONES			NETO PAGADO
N°	NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO BÁSICO	DIAS	HORAS EXTRAS					SEGURIDAD SOCIAL		TOTAL DEDUCCIONES	
					BÁSICO	TRANSPORTE	HORAS EXTRA	TOTAL DEVENGADO	PENSIONES	SALUD		
1	Jefe de producción	\$ 1.423.500	288	0	\$ 13.665.60	\$ 200.000	0	\$ 15.585.600	\$ 546.624	\$ 546.624	\$ 1.093.248	\$ 14.492.352
2	Auxiliar de producción	\$ 711.750	165	0	\$ 3.914.625	\$ 200.000	0	\$ 5.014.625	\$ 156.585	\$ 156.585	\$ 313.170	\$ 4.701.455
	TOTALES:	\$ 2.135.250	453		\$ 17.580.22	\$ 400.000	\$ 0	\$ 20.600.225	\$ 703.209	\$ 703.209	\$ 1.406.418	\$ 19.193.807

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Proyección nómina de personal fijo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INFLACIONES		3,80%	3,00%	3,00%	2,90%
COSTO NOMINA ANUAL	\$ 19.193.807	\$19.923.172	\$ 20.520.867	\$21.136.493	\$ 21.749.451
COSTO PARAFISCALES ANUAL	\$ 1.582.220	\$1.642.345	\$ 1.691.615	\$1.742.363	\$ 1.792.892
COSTO SEGURIDAD SOCIAL ANUAL	\$ 5.010.364	\$5.200.758	\$ 5.356.781	\$5.517.484	\$ 5.677.491
PROVISIONES	\$ 4.412.296	\$4.579.963	\$ 4.717.362	\$4.858.883	\$ 4.999.790

Fuente: Elaboración propia

9.3 PRECIO DE VENTA

A partir de los costos totales por producto, se establece un porcentaje margen de contribución inicial del 40% para las galletas de avena y un 35% para la torta de naranja y los muffins de zanahoria, basado en el análisis de mercado realizado para el proyecto. De esta manera, se pueden observar en la tabla 47. Esta fijación de precios se define como un punto de partida estratégico; no obstante, la política de precios de la empresa será flexible, permitiendo ajustes dinámicos orientados a la maximización de beneficios y al cumplimiento de los objetivos comerciales según el comportamiento de la demanda. Los resultados obtenidos para la fijación de precios iniciales, donde, la torta de naranja con semillas de amapola es el producto con mayor rentabilidad.

Tabla 47. Precio de venta

COSTOS ANUALES DE PRODUCCION									
PRODUCTOS	COSTO TOTAL UNITARIO	PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA	PRECIO COMPETIDOR	CALCULO PRECIO DE VTA	PRECIO DE VENTA	IVA AL PRODUCTO	PRECIO DE VENTA IVA INCLUIDO	MARGEN DE CONTRIBUCION
Galletas de	\$ 3.558	40%	7%	\$ 4.500	\$ 5.929	\$ 6.500	0%	\$ 6.500	66%
Torta de naranja con semillas de amapola	\$ 4.928	35%	7%	\$ 6.000	\$ 7.582	\$ 7.500	0%	\$ 7.500	69%
Muffins de zanahoria con almendra	\$ 3.780	35%	7%	\$ 4.500	\$ 5.815	\$ 6.000	0%	\$ 6.000	56%

Fuente: Elaboración propia

9.4 PROYECCIÓN DE VENTAS A 5 AÑOS

Inicialmente, para el primer año se estima la producción de 16.236 unidades, con ingresos totales de \$98.797.800, donde las galletas representan la mayor participación con el 43% de las ventas, seguidas de la torta con el 31% y los muffins con el 26%. Estos resultados muestran un portafolio equilibrado, con un liderazgo en las galletas y un alto potencial de crecimiento en la torta de naranja como producto más rentable.

Tabla 48. Proyección de ventas mensuales

PROYECCION DE VENTAS ANUALES								
PRODUCTOS	INVENTARIO INICIAL	STOCK DE INVENTARIOS	UNIDADES VENDIDAS AÑO 1	PRECIO DE VENTA	VENTAS MENSUAL	VENTAS AÑO 1	INVENTARIO FINAL AÑO 1	COSTO INVENTARIO FINAL AÑO 1
Galletas de avena con coco y linaza	6724	2,0%	6589	\$ 6.500	\$3.569.075	\$42.828.906	134	\$ 171.822
Torta de naranja con semillas de amapola	5613	2,0%	5501	\$ 7.500	\$3.437.866	\$41.254.387	112	\$ 286.924
Muffins de zanahoria con almendra	4231	2%	4146	\$ 6.000	\$2.073.056	\$24.876.671	85	\$ 90.649
TOTAL	16567		16236		\$9.079.997	\$ 108.959.963	331	\$ 549.395

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Proyección de ventas a 5 años

AÑO	% INCREMENTO DE VENTAS	PROYECCION DE LA INFLACION	VENTAS ANUALES	VENTAS + INFLACION X AÑO	INVENTARIO FINAL	VALOR IVA
1		0	\$ 108.959.963	\$ 108.959.963	\$ 549.395	\$ -
2	2%	3,8%	\$ 111.139.163	\$ 115.362.451	\$ 570.272	\$ -
3	3%	3,0%	\$ 114.473.338	\$ 117.907.538	\$ 587.380	\$ -
4	4%	3,0%	\$ 119.052.271	\$ 122.623.839	\$ 605.001	\$ -
5	5%	2,9%	\$ 125.004.885	\$ 128.630.026	\$ 622.546	\$ -

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que la proyección en ventas evidencia un comportamiento positivo que aumenta constantemente durante los 5 años superando los niveles de inflación estimados. Este desempeño garantiza que los ingresos de la empresa no solo mantienen su poder adquisitivo, sino que generan un crecimiento real. El promedio de incremento anual es cercano al 3,5%, partiendo de \$108.959.963 en el primer año y alcanzando \$125.004.885 en el quinto. Esta tendencia proyecta estabilidad y confianza en el negocio, lo que fortalece su posicionamiento frente a entidades financieras, proveedores y posibles inversionistas.

9.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta que permite identificar el nivel de ingresos necesarios para cubrir la totalidad de los costos operativos, incluyendo tanto los gastos administrativos como los relacionados con el área de ventas, sin que la empresa registre pérdidas ni ganancias (Ibarra, Ramírez y Padilla, 2024, p. 2685). En el caso de los productos de la línea de repostería saludable —galletas de avena con coco y linaza, torta de naranja con semillas de amapola, y muffins de zanahoria con almendra— se establecieron puntos de equilibrio anuales de 3,792, 3,165 y 2,386 unidades respectivamente. Esto significa que la empresa debe vender al menos esa cantidad de cada producto para cubrir todos sus costos asociados y evitar pérdidas económicas.

Tabla 50. Punto de equilibrio

PRODUCTO	CANT A VENDER	PRECIO	VENTA TOTAL	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	PTO EQUILIBRIO-ANUAL	PTO DE EQUILIBRIO VENTA
Galletas de avena con coco y linaza	3792	6.500	\$24.647.177	\$ 5.105.285	\$19.541.893	3792	316
Torta de naranja con semillas de amapola	3165	7.500	\$23.741.073	\$ 8.316.828	\$15.424.246	3165	264
Muffins de zanahoria con almendra	2386	6.000	\$14.316.026	\$ 2.750.627	\$ 11.565.399	2386	199
TOTAL	9343		\$62.704.277	\$ 16.172.739	\$46.531.537		

Fuente: Elaboración propia

9.6 CAPITAL DE TRABAJO

Con el fin de evaluar el nivel de recursos disponibles para cubrir las operaciones diarias, así como la identificación de las necesidades financieras para optimizar la gestión y garantizar la continuidad del negocio, se calcula el capital de trabajo del presente proyecto. Los resultados de la tabla 51 muestran que los costos y gastos iniciales suman aproximadamente \$86.716.869, reflejando la inversión necesaria para poner en funcionamiento la empresa y cubrir sus operaciones básicas. Después de cinco años, estos valores aumentan a cerca de \$99.000.138, evidenciando un crecimiento del 14% debido principalmente a incrementos en salarios, arrendamientos y gastos operacionales.

Tabla 51. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
INVENTARIO INICIAL	\$ -	\$ 549.395	\$ 570.272	\$ 587.380	\$ 605.001
MENOS INVENTARIO FINAL	\$ 549.395	\$ 570.272	\$ 587.380	\$ 605.001	\$ 622.546
ARRENDAMIENTO	\$ 8.400.000	\$ 8.719.200	\$ 8.980.776	\$ 9.250.199	\$ 9.518.455
SALARIOS PRODUCCIÓN	\$ 30.198.687	\$ 31.346.237	\$ 32.286.624	\$ 33.255.223	\$ 34.219.624
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 3.300.000	\$ 3.425.400	\$ 3.528.162	\$ 3.634.007	\$ 3.739.393
DOTACIONES	\$ 1.500.000	\$ 1.557.000	\$ 1.603.710	\$ 1.651.821	\$ 1.699.724
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 3.132.851	\$ 3.132.851	\$ 3.132.851	\$ 3.132.851	\$ 3.132.851
COSTOS FIJOS	\$ 46.531.537	\$ 48.730.082	\$ 50.102.394	\$ 51.511.480	\$ 52.915.048
COMPRAS	\$ 27.469.726	\$ 29.083.847	\$ 29.725.485	\$ 30.914.505	\$ 32.428.715
SALARIOS TEMPORALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
OTROS(REPUESTOS, TRANSPORTE)	\$ 600.000	\$ 622.800	\$ 641.484	\$ 660.729	\$ 679.890
MANTENIMIENTO	\$ 700.000	\$ 726.600	\$ 748.398	\$ 770.850	\$ 793.205
COSTOS VARIABLES	\$ 28.769.72	\$ 30.433.247	\$ 31.115.36	\$ 32.346.083	\$ 33.901.80

	6		7		9
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$73.251.869	\$77.036.058	\$79.026.672	\$81.600.741	\$84.494.587
GASTOS					
HONORARIOS (CONTADOR)	\$ 8.800.000	\$ 9.134.400	\$ 9.408.432,00	\$ 9.690.685	\$ 9.971.714,82
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 1.585.000	\$ 1.105.295	\$ 964.039	\$ 1.000.034	\$ 1.043.736
OTROS(ASEO,PAPELERIA)	\$ 980.000	\$ 1.017.240	\$ 1.047.757	\$ 1.079.190	\$ 1.110.486
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$ 11.365.000	\$ 11.256.935	\$ 11.420.228	\$ 11.769.909	\$ 12.125.937
PUBLICIDAD	\$ 2.100.000	\$ 2.179.800	\$ 2.245.194	\$ 2.312.550	\$ 2.379.614
GASTOS OPERACIONALES DE VTAS	\$ 2.100.000	\$ 2.179.800	\$ 2.245.194	\$ 2.312.550	\$ 2.379.614
TOTAL GASTOS	\$ 13.465.000	\$ 13.436.735	\$ 13.665.422	\$ 14.082.459	\$ 14.505.551
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 86.716.869	\$ 90.472.793	\$ 92.692.094	\$ 95.683.200	\$ 99.000.138

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los impuestos, se tuvo en cuenta una estimación de las tarifas emitidas por las diferentes entidades correspondientes del proceso de cada uno de los conceptos requeridos para la formalización y legalidad de la empresa. Para el registro sanitario, se tuvo en cuenta el código 93008 de la "Resolución No. 2025029573 del 18 de julio de 2025 emitida por el INVIMA, en el que las microempresas con alto riesgo están exentas al pago de este. A su vez, para el código de barras, se proyecta establecerse en el segundo año de operaciones de la empresa.

Tabla 52. Impuestos municipales

IMPUESTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
USO DEL SUELO	\$ 57.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
REGISTRO MERCANTIL	\$ 80.000	\$ 83.040	\$ 85.531	\$ 88.097	\$ 90.652
CONCEPTO SANITARIO	\$ 60.000	\$ 62.280	\$ 64.148	\$ 66.073	\$ 67.989

CONCEPTO DE SEGURIDAD	\$ 100.000	\$ 103.800	\$ 106.914	\$ 110.121	\$ 113.315
REGISTRO SANITARIO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CODIGO DE BARRAS	\$ 0	\$ 164.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
REGISTRO DE LA MARCA	\$ 1.288.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 0	\$ 718.135	\$ 733.978	\$ 763.338	\$ 800.726
TOTAL IMPUESTOS MUNICIPALES=	\$ 1.585.000	\$ 1.131.255	\$ 990.572	\$ 1.027.629	\$ 1.072.682

Fuente: Elaboración propia

9.7 FUENTES DE FINANCIACIÓN

En este apartado se evalúa la inversión estimada necesaria para la puesta en marcha del proyecto y se consideran las distintas fuentes que permitirán su financiación, con el fin de garantizar los recursos iniciales requeridos para su desarrollo. De este modo, la inversión total estimada para el año cero es de \$38.983.432, compuesta por una inversión fija de \$24.530.620 y un capital de trabajo mensual de \$14.452.812. Lo cual, evidencia que una parte importante de los recursos iniciales estará destinada a sostener las operaciones diarias además de la adquisición de activos fijos.

Tabla 53. Financiación del proyecto

INVERSIONES ESTIMADAS.		
INVERSIÓN ESTIMADA		Año 0
Inversión Fija=		24.530.620
Capital de Trabajo=		14.452.812
Otros Activos=		-
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA		\$ 38.983.432

Fuente: Elaboración propia

En ese orden de ideas, para cubrir la inversión total del proyecto, se utilizará como fuentes de financiación tanto el capital propio (20%) como el crédito (40%) como bancos y el fondo emprender. Donde este último, ofrece capital semilla que puede ser condonable si se cumplen las metas y condiciones del plan de negocio aprobado. Es decir que no debe

devolverse dinero como en el caso de los bancos, siempre y cuando se cumplan los objetivos establecidos.; lo que lo hace una opción de financiación menos riesgosa.

Tabla 54. Financiación de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.				
CONCEPTO	CAP. PROPIO	CRÉDITO	TOTAL	CRÉDITO FONDO EMPRENDIMIENTO
	20%	40%	100%	40%
Inversión Fija	\$ 4.906.124	\$ 9.812.248	\$ 14.718.372	\$ 9.812.248
Capital de Trabajo	\$ 2.890.562	\$ 5.781.125	\$ 8.671.687	\$ 5.781.125
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIÓN TOTAL	\$ 7.796.686	\$ 15.593.373	\$ 38.983.432	\$ 15.593.373

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55. Tiempo y tasa de interés de financiación

CRÉDITO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR CRÉDITO	\$ 15.593.373	\$ 12.474.698	\$ 9.356.024	\$ 6.237.349	\$ 3.118.675	\$ 0
NUMERO DE CUOTAS		5	4	3	2	1
CUOTA ANUAL		\$ 3.118.675	\$ 3.118.675	\$ 3.118.675	\$ 3.118.675	\$ 3.118.675
VALOR INTERÉS	25%	\$ 3.898.343	\$ 3.118.675	\$ 2.339.006	\$ 1.559.337	\$ 779.669
CUOTA CRÉDITO		\$ 7.017.018	\$ 6.237.349	\$ 5.457.680	\$ 4.678.012	\$ 3.898.343
CUOTA MENSUAL=		\$ 584.751	\$ 519.779	\$ 454.807	\$ 389.834	\$ 324.862

Fuente: Elaboración propia

9.8 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 56. Balance proyectado a 5 años

SITUACION FINANCIERA AÑO 1 AL 5					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$ 500.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
BANCOS	\$ 20.581.267	\$ 42.513.217	\$ 65.524.122	\$ 91.043.499	\$ 120.031.256
CUENTAS POR COBRAR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INVENTARIO DE MERCANCIA	\$ 549.395	\$ 570.272	\$ 587.380	\$ 605.001	\$ 622.546
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 21.630.662	\$ 44.283.488	\$ 67.311.501	\$ 92.848.500	\$ 121.853.802
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 18.191.540	\$ 18.191.540	\$ 18.191.540	\$ 18.191.540	\$ 18.191.540

MUEBLES Y ENCERES	\$ 3.339.080	\$ 3.339.080	\$ 3.339.080	\$ 3.339.080	\$ 3.339.080
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Depreciación acumulada	\$ 3.132.851	\$ 6.265.701	\$ 9.398.552	\$ 12.531.402	\$ 15.664.253
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 21.397.770	\$ 18.264.919	\$ 15.132.069	\$ 11.999.218	\$ 8.866.368
TOTAL ACTIVO	\$ 43.028.431	\$ 62.548.407	\$ 82.443.570	\$ 104.847.718	\$ 130.720.170
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 4.412.296	\$ 4.579.963	\$ 4.717.362	\$ 4.858.883	\$ 4.999.790
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.412.296	\$ 4.579.963	\$ 4.717.362	\$ 4.858.883	\$ 4.999.790
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	\$ 12.474.698	\$ 9.356.024	\$ 6.237.349	\$ 3.118.675	\$ 0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 12.474.698	\$ 9.356.024	\$ 6.237.349	\$ 3.118.675	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 16.886.994	\$ 13.935.986	\$ 10.954.711	\$ 7.977.557	\$ 4.999.790
CAPITAL SOCIAL	\$ 7.796.686	\$ 7.796.686	\$ 7.796.686	\$ 7.796.686	\$ 7.796.686
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 18.344.751	\$ 21.770.984	\$ 22.876.438	\$ 25.381.302	\$ 28.850.219
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 0	\$ 18.344.751	\$ 40.115.735	\$ 62.992.173	\$ 88.373.474
TOTAL PATRIMONIO	\$ 26.141.437	\$ 47.912.421	\$ 70.788.859	\$ 96.170.160	\$ 125.020.380
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 43.028.431	\$ 61.848.407	\$ 81.743.570	\$ 104.147.718	\$ 130.020.170
	\$ 0	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al anterior balance general proyectado a cinco años, la empresa muestra un crecimiento constante en sus activos, pasando de \$43.028.431 en el primer año a \$130.720.170 en el quinto año. Este aumento se explica principalmente por el crecimiento en bancos, inventarios y la valorización de maquinaria y equipo, reflejando una estrategia de inversión sostenida y aumento significativo de la capacidad operativa. En cuanto al pasivo, se observa una reducción progresiva en las obligaciones financieras a largo plazo, lo que mejora la estructura financiera de la empresa y disminuye la dependencia de deuda externa. Paralelamente, el patrimonio crece de manera importante, alcanzando \$125.720.380 en el año cinco, impulsado por la generación de utilidades y la adecuada administración de recursos, lo que evidencia una empresa en expansión y con una situación financiera saludable.

Tabla 57. Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 A AÑO 5					
ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 108.959.963	\$ 115.362.451	\$ 117.907.538	\$ 122.623.839	\$ 128.630.026
MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	\$ 73.251.869	\$ 77.036.058	\$ 79.026.672	\$ 81.600.741	\$ 84.494.587
UTILIDAD BRUTA	\$ 35.708.094	\$ 38.326.393	\$ 38.880.866	\$ 41.023.098	\$ 44.135.439
MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	\$ 11.365.000	\$ 11.256.935	\$ 11.420.228	\$ 11.769.909	\$ 12.125.937
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 2.100.000	\$ 2.179.800	\$ 2.245.194	\$ 2.312.550	\$ 2.379.614
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 22.243.094	\$ 24.889.658	\$ 25.215.444	\$ 26.940.639	\$ 29.629.888
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 3.898.343	\$ 3.118.675	\$ 2.339.006	\$ 1.559.337	\$ 779.669
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 18.344.751	\$ 21.770.984	\$ 22.876.438	\$ 25.381.302	\$ 28.850.219
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 18.344.751	\$ 21.770.984	\$ 22.876.438	\$ 25.381.302	\$ 28.850.219

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados proyectado para cinco años evidencia un crecimiento sostenido tanto en los ingresos operacionales como en la utilidad bruta, alcanzando márgenes brutos entre el 32,7% y el 34,3%. A pesar de que los gastos operacionales incrementan en cada periodo, el crecimiento proporcional de los ingresos permite que la utilidad del ejercicio aumente y el margen neto pase del 16,8% en el primer año al 22,4% en el quinto año.

Estos resultados demuestran que, para efectos del estudio de factibilidad, la empresa no solo es capaz de cubrir sus costos de operación y gastos administrativos, sino que además genera rentabilidad creciente. El análisis porcentual destaca una gestión eficiente de los recursos y una estructura financiera sólida, elementos fundamentales para respaldar la viabilidad del proyecto empresarial.

9.9 ESTIMACIÓN DE VIABILIDAD INDICADORES FINANCIEROS

9.9.1 Flujo de caja

Para determinar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto, se utiliza como herramienta el flujo de caja, la cual, analiza las entradas y salidas del dinero para medir el momento exacto en que la empresa logra generar efectivo neto positivo cubriendo los requerimientos iniciales.

Tabla 58. Flujo de fondos del proyecto

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO (PESOS)						
	INVER.					
CONCEPTO	INICIAL	OPERACIÓN				
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
			\$			\$
			23.984.89	\$	\$	120.073.90
Saldo inicial	\$ -	\$ 1.992.289	1	51.329.401	82.896.945	6

		\$ 108.959.963	\$ 115.362.451	\$ 117.907.538	\$ 122.623.839	\$ 128.630.026
+ Ventas de contado	\$ -					
+ Aporte socios	\$ 7.796.686					
+ Creditos de financiacion	\$ 15.593.373					
Total Ingresos en Efectivo	\$ 23.390.059	\$ 110.952.253	\$ 139.347.342	\$ 169.236.939	\$ 205.520.784	\$ 248.703.932
- Inversiones fijas	\$ (21.397.770)					
- Costos						
- Costos fijos y variables		\$ (73.251.869)	\$ (77.036.058)	\$ (79.026.672)	\$ (81.600.741)	\$ (84.494.587)
- Gastos administración		\$ (11.365.000)	\$ (11.256.935)	\$ (11.420.228)	\$ (11.769.909)	\$ (12.125.937)
- Gastos Generales de Ventas		\$ (1.585.000)	\$ (2.179.800)	\$ (2.245.194)	\$ (2.312.550)	\$ (2.379.614)
- intereses		\$ (3.898.343)	\$ (3.118.675)	\$ (2.339.006)	\$ (1.559.337)	\$ (779.669)
Ganancias Gravadas		\$ 20.852.040	\$ 45.755.875	\$ 74.205.839	\$ 108.278.247	\$ 148.924.125
- Impuestos						
Imporenta						
industria y Ccio		\$ -	\$ (692.175)	\$ (707.445)	\$ (735.743)	\$ (771.780)
+ Valor residual capital de trabajo						
+ Valor residual (Activo fijos)						
Ganancias netas		\$ 20.852.040	\$ 45.063.700	\$ 73.498.394	\$ 107.542.504	\$ 148.152.345
(+) Depreciación		\$ 3.132.851	\$ 6.265.701	\$ 9.398.552	\$ 12.531.402	\$ 15.664.253

(+) Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo de inversiones y reversiones			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$	\$	\$	\$	\$
Saldo final de caja	\$ 1.992.289	23.984.891	51.329.401	82.896.945	120.073.906	163.816.597
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (23.390.059)	\$ 23.984.891	\$ 51.329.401	\$ 82.896.945	\$ 120.073.906	\$ 163.816.597

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados proyectado muestra que los ingresos operacionales crecen de forma constante, pasando de \$108.959.963 en el primer año a \$128.630.026 en el quinto año, lo que genera un aumento progresivo en la utilidad bruta y operacional. A pesar del incremento en los gastos operativos, estos aumentan a un ritmo menor que los ingresos, mejorando así los márgenes de rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, la utilidad neta antes de impuestos y la utilidad del ejercicio presentan una tendencia creciente, alcanzando \$28.850.219 en el quinto año. La ausencia de ingresos y gastos no operacionales indica un enfoque claro en las actividades principales del negocio, lo que confirma la sostenibilidad financiera y operativa del proyecto en el mediano plazo.

9.9.2 Indicadores financieros. Con el fin de evaluar la estabilidad financiera a cinco años, se calculan los siguientes indicadores financieros, de los cuales, sus resultados permitirán tomar de decisiones estratégicas y operativas informadas, contribuyendo a la mejora continua de la empresa y la solvencia esperada.

Tabla 59. Indicador de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Razón corriente o circulante	4,90	9,67	14,27	19,11	24,37
Prueba ácida	4,8	9,5	14,1	19,0	24,2
Capital de trabajo neto \$	\$ 17.218.366	\$ 39.703.526	\$ 62.594.140	\$ 87.989.617	\$ 116.854.012

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior, muestra cómo la empresa cumple con sus obligaciones de corto plazo, asegurando que tenga suficiente efectivo o activos líquidos disponibles. De este modo, se observa un crecimiento significativo en la razón corriente y la prueba ácida, alcanzando en el año cinco valores superiores a 24, lo que expresa una muy sólida capacidad para afrontar obligaciones de corto plazo y una gestión eficiente del capital disponible. El capital de trabajo neto se incrementa de manera importante año a año, lo que garantiza estabilidad financiera y minimiza el riesgo de iliquidez en la operación.

Tabla 60. Indicador de aprovechamiento de recursos

INDICADORES DE APROVECHAMIENTO DE RECURSOS					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Rotación de activo corriente o circulante (# Veces)	5,04	2,61	1,75	1,32	1,06
Rotación del activo fijo (# veces)	5,09	6,32	7,79	10,22	14,51
Rotación del activo total (# veces)	2,53	1,84	1,43	1,17	0,98

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la medición de la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos, ayudando a identificar áreas de mejora en la gestión operativa. Se evidencia una tendencia positiva en la rotación de activos, tanto corrientes como fijos y totales, especialmente en los primeros que ascienden de 5,04 a 14,51 veces para el año cinco. Esto implica que la empresa está maximizando el uso de sus recursos e

incrementando la eficiencia operativa, utilizando sus activos para generar más ventas y mantener una alta productividad.

Tabla 61. Indicadores de estructura o endeudamiento

INDICADORES DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Indice de endeudamiento financiero(%)	21,74	17,29	9,50	4,63	3,82
Indice de endeud. C.P(%)	26	33	43	61	100
Indice de endeud. a L.P(%)	89,7	91,6	93,4	94,7	95,6
Indice de cobert.de inter.(# veces)	5,71	7,98	10,78	17,28	38,00
Indice de participación patrimonial (leverage)	0,65	0,29	0,15	0,08	0,04
Razón deuda o nivel de endeudamiento(%)	0,39	0,22	0,13	0,08	0,04

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la estructura de endeudamiento, se identifica una disminución progresiva en los índices de deuda financiera y total a lo largo del periodo, lo que refleja una menor dependencia de recursos externos y un fortalecimiento de la estabilidad financiera. Esta tendencia otorga a la empresa una posición más sólida, con menor exposición al riesgo y mayor autonomía en la gestión de recursos. Adicionalmente, la razón deuda se mantiene en niveles bajos, cercana a 0,04 en el año 5, lo cual confirma una carga reducida de obligaciones frente al patrimonio y respalda la solidez financiera proyectada.

Tabla 62. Indicador de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
1.Indice de rendimiento bruto en ventas(%)	32,8	33,2	33,0	33,5	34,3
2.Indice de rendimiento operativo en ventas(%)	20,41	21,58	21,39	21,97	23,03
3.Indice de rendimiento neto en ventas(%)	16,84	18,87	19,40	20,70	22,43

4.Indice de rendimiento patrimonial(%)	70,17	45,44	32,32	26,39	23,08
5.Indice de rendimiento del activo total(%)	42,63	34,81	27,75	24,21	22,07

Fuente: Elaboración propia

En relación con los indicadores de rentabilidad, se observa que tanto el margen bruto como el neto mantienen niveles elevados durante todo el periodo, superiores al 32% y 20% respectivamente, cerrando el año 5 en 34,32% (bruta sobre ventas) y 22,43% (neta sobre ventas). Estos resultados evidencian una capacidad sostenida para generar utilidades y conservar una adecuada relación entre ventas y ganancias. Asimismo, el rendimiento sobre el activo total y el patrimonio se mantiene por encima del 20% en todos los años, lo que confirma la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y la creación constante de valor económico. En conjunto, estos indicadores reflejan que la empresa no solo es financieramente viable, sino también eficiente y atractiva para inversionistas y socios estratégicos.

9.9.3 Evaluación de rentabilidad

Tabla 63. Indicadores de evaluación económica

INDICADORES DE EVALUACION ECONOMICA=						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	\$ (23.390.059)	\$ 23.984.891	\$ 51.329.401	\$ 82.896.945	\$ 120.073.906	\$ 163.816.597
ACUMULADO SIN TASA DE OPORTUNIDAD		\$ 594.832	\$ 51.924.233			
FLUJOS NETOS A VP	\$ (23.390.059)	\$ 20.499.907	\$ 37.496.823	\$ 51.758.412	\$ 64.077.446	\$ 74.718.577
ACUMULADO CON TASA DE OPORTUNIDAD		(\$2.890.152,11)	\$ 34.606.671			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64. VPN, TIR, TRM y tiempo de recuperación

Para calcular la tasa de oportunidad del negocio, es recomendable el uso del WACC	RENTABILIDAD ESPERADA POR EL INVERSIONISTA=	35%
WACC=	TASA OPORTUNIDAD(TIO) =	17,00%
	FÓRMULA VPN =	\$225.161.105
	MANUAL VPN=	\$225.161.105
	TIR=	171%
	TASA RI=	21%
	TIRM=	90%
	PB=	1,0
	DPB=	1,1

Efectivo anual

Efectivo anual

Años (Sin tasa de oportunidad)

Años (Con la tasa de oportunidad)

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las tablas anteriores muestran que, pese al inicio de un flujo de caja negativo del proyecto en el primer año, los proyectados para los años siguientes son positivos y crecen de manera sostenida, alcanzando \$163.816.597 en el quinto año. El acumulado sin tasa de oportunidad muestra que el punto de equilibrio en términos de recuperación se alcanza después del primer año, reflejando una buena capacidad de generación de efectivo. Por ello, es posible identificar que el proyecto de plan de empresa para la creación de la empresa SANUVI productora y comercializadora de productos y snacks saludables en Santander de Quilichao – Cauca, es viable financieramente, y presenta indicadores positivos, como las razones financieras, una utilidad estimada para el primer año equivalente a \$ 18.344.751 y un valor presente neto del del negocio VPN equivalente a \$225.161.10, que con una inversión inicial requerida de \$ 24.530.620, arroja una tasa interna de retorno TIR equivalente al 171%.

10. CONCLUSIONES

- La investigación de mercado evidenció una oportunidad relevante para SANUVI en Santander de Quilichao, impulsada por el creciente interés y concientización de la población en el consumo de productos saludables. Se identificó un público objetivo dispuesto a pagar por opciones nutritivas, siempre que exista un balance adecuado entre calidad y precio. Asimismo, se constató que la oferta local de snacks saludables es limitada, lo que genera un espacio atractivo para la puesta en marcha de la empresa. En este contexto, la estrategia basada en ingredientes naturales y harinas sin gluten se perfila como un factor diferenciador clave para el posicionamiento y crecimiento de la marca en el mercado con respecto a los establecimientos ya existentes con este tipo de actividad económica.
- El análisis de los aspectos legales y organizacionales del proyecto mostró que la creación de SANUVI requiere un cumplimiento riguroso del marco normativo, especialmente en lo relacionado con la manipulación y comercialización de alimentos. La estructura organizacional planteada, con roles definidos y procesos claros, resulta adecuada para la fase inicial de la empresa. Además, el cumplimiento de las normas sanitarias y de etiquetado, junto con el registro ante las entidades competentes, se establece como un requisito esencial para garantizar la legalidad y el correcto funcionamiento de la organización.
- El estudio técnico y operativo permitió definir los requerimientos necesarios para la fabricación de los productos, abarcando desde la selección de materias primas hasta el empaquetado y la distribución. Validando que la infraestructura y la maquinaria requeridas son viables para una producción a pequeña y mediana escala, lo que facilita el inicio de operaciones con una inversión controlada. Del mismo modo, la definición del flujo de producción garantiza eficiencia en los procesos, maximizando la calidad y reduciendo desperdicios que disminuye la posibilidad de cuellos de botella.

- El análisis financiero evidenció que el proyecto de SANUVI es viable y rentable a largo plazo. Las proyecciones de ingresos, egresos y flujos de caja muestran que la inversión inicial puede recuperarse en un periodo adecuado y que la empresa alcanzará utilidades sostenibles desde su primer año de operaciones. Los principales indicadores de rentabilidad, como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), confirman un desempeño financiero favorable que respalda la decisión de invertir en el proyecto.

11. RECOMENDACIONES

- Orientar las acciones de marketing a mostrarle al consumidor los beneficios de los snacks sin gluten y su aporte a una alimentación saludable. Es importante generar alianzas con puntos de venta estratégicos como gimnasios, cafeterías saludables y tiendas orgánicas, que permitan dar mayor visibilidad al producto. Además, se sugiere implementar una estrategia digital activa que resalte el valor nutricional de los productos y facilite la interacción directa con el público objetivo, con el fin de fortalecer la marca y generar fidelidad.
- Priorizar la gestión de los trámites legales y sanitarios exigidos por las entidades regulatorias antes de iniciar los procesos de producción en empresas en las que su actividad económica impliquen alimentos. Igualmente, es fundamental capacitar al personal en buenas prácticas de manufactura (BPM) y en los estándares de calidad definidos por la empresa. Adicionalmente, se sugiere la elaboración de un manual de procedimientos operativos estandarizados que garantice coherencia en los procesos productivos y reduzca riesgos legales y operativos.
- Establecer relaciones estratégicas con proveedores locales y regionales que aseguren el suministro constante de harinas sin gluten y otros insumos naturales de calidad. También es clave implementar un sistema de control de calidad en cada etapa del proceso productivo, con el fin de garantizar que los productos cumplan con los estándares de sabor, textura y valor nutricional. Finalmente, es importante explorar tecnologías de empaquetado que preserven la frescura y, al mismo tiempo, sean amigables con el medio ambiente, reforzando el compromiso de la empresa con la sostenibilidad.
- Con relación al estudio financiero y los rendimientos futuros del proyecto obtenidos a través de los cálculos y proyecciones, se recomienda estudiar y analizar las utilidades y ganancias del proyecto, para así determinar qué recursos pueden ser destinados a la reinversión en la empresa, y al crecimiento de la organización en

materia de activos fijos y generación valor; para lograr de esta manera un crecimiento en la capacidad productiva de la organización y buscar su expansión en el mercado nacional y posiblemente a futuro en los mercados internacionales.

12. ANEXOS

Anexo A. Estructura de la encuesta aplicada



LÍNEA DE SNACKS SALUDABLES

¡Hola! Agradecemos unos breves minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas.

La información recopilada será utilizada exclusivamente para validar los gustos, estilos de vida y preferencias frente al mercado de snacks saludables. Esto con el fin de investigar la factibilidad y viabilidad de la creación de una empresa que fabrica snacks saludables.

* Indica que la pregunta es obligatoria

- 1.
2. ¿En qué rango de edad se ubica usted?
 - A) 18 a 24 años
 - B) 25 a 34 años
 - C) 35 a 44 años
 - D) 44 a 50 años
 - E) Más de 50 años
3. ¿A qué estrato socio-económico pertenece?
 - A) 1
 - B) 2
 - C) 3
 - D) 4
 - E) 5
4. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?
 - A) 0 a 2 SMMLV (\$0 - \$2.600.000)
 - B) 3 a 4 SMMLV (\$2.900.000 - \$5.200.000)
 - C) 5 SMMLV (\$6.500.000) o más
5. ¿Qué plataformas utilizas con más frecuencia?
 - A) Instagram
 - B) Facebook

- C) Tiktok
- D) Youtube
- E) Publicidades en línea (anuncios en google, banners, etc.)
- F) Otros (especificar): _____

6. ¿Con qué frecuencia consumes snacks o productos de repostería?

- A) Todos los días
- B) Varias veces a la semana
- C) Una vez a la semana
- D) Menos de una vez a la semana
- E) Nunca

7. ¿Qué tan importante es para ti que los snacks que consumes sean saludables?

- A) Muy importante
- B) Algo importante
- C) No es importante

8. ¿Cuáles de las siguientes características buscas en los snacks que consumes? (Puedes seleccionar más de una opción)

- A) Bajo en calorías
- B) Sin gluten
- C) Bajo en azúcares
- D) Hecho con ingredientes naturales
- E) Sabor similar a los snacks procesados tradicionales
- F) Fuente de energía para el ejercicio o el deporte
- G) Otros (especificar): _____

9. ¿Qué tipo de sabor prefieres en los snacks saludables? (Puedes seleccionar más de una opción)

- A) Dulce (por ejemplo, chocolate, vainilla, frutas)
- B) Salado (por ejemplo, semillas, frutos secos)
- C) Combinación dulce-salado
- D) No tengo preferencia de sabor

10. ¿Qué tipo de snacks saludables consumirías con más frecuencia?

- A) Galletas

- B) Muffins o cupcakes
- C) Tortas
- D) Granola
- E) Untables (como mantequilla de maní)
- F) Otros (especificar): _____

11. ¿Estás dispuesto(a) a pagar más por productos saludables que por productos tradicionales (con azúcar, grasas procesadas, etc.)?

- A) Sí, definitivamente
- B) Tal vez, dependiendo del precio
- C) No, prefiero los productos tradicionales

12. ¿Dónde preferiría comprar snacks saludables? (Puede seleccionar varios)

- A) Supermercados
- B) Tiendas especializadas en productos saludables
- C) Online
- D) Otros (especificar): _____

13. Si los productos SANUVI fueran ofrecidos a base de harinas integrales, sin gluten, y con ingredientes naturales (como avena, almendras, coco y stevia), ¿estarías dispuesto(a) a probarlos?

- A) Sí, me interesa mucho
- B) Sí, podría probarlos
- C) Tal vez, pero necesito más información
- D) No, no me interesa

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Estructura de la entrevista

1. ¿Qué tan importante es para ti que los snacks que consumes sean saludables?

- A) Muy importante
- B) Algo importante
- C) No es importante

2. ¿Consume o ha consumido snacks saludables?

- A) Si
- B) No

3. ¿Con qué frecuencia consumes snacks saludables?

- A. A) Todos los días
- B. B) Varias veces a la semana
- C. C) Una vez a la semana
- D. D) Menos de una vez a la semana

4. ¿En qué situación específica consume snacks?

- A. Media tarde
- B. Media mañana
- C. Durante el trabajo
- D. Luego de entrenar
- E. En cualquier momento
- F. Otro

5. ¿Qué tipos de snacks consumes con mayor frecuencia?

- A. Granola
- B. Barras de proteínas
- C. Tortas
- D. Galletas
- E. Otros

6. ¿Dónde preferirías comprar tus snacks?

- A. En las cafeterías de gimnasios
- B. Supermercados
- C. Tiendas de alimentos saludables
- D. Tiendas en línea
- E. Otros

7. ¿Qué aspectos consideras importantes a la hora de comprar un snack? (Puede seleccionar varias opciones)

- A. Sabor
- B. Precio
- C. Valor nutricional
- D. Ingredientes
- E. Marca
- F. Otros

SE EXPLICA SOBRE LOS TIPOS DE PRODUCTOS CON VISTA GRÁFICA

8. Si se lanzara esta línea de snacks saludables en el mercado ¿Estarías dispuesto a probarlos?

- A) Sí, me interesa mucho
- B) Sí, podría probarlos
- C) Tal vez, pero necesito más información
- D) No, no me interesa

9. ¿Crees que estos productos se destacan de otros similares de marcas reconocidas en el mercado?

- A. Si
- B. No

10. ¿Pagarías por estos productos a cambio de los beneficios que ofrecen?

- A) Sí, definitivamente
- B) Tal vez, dependiendo del precio
- C) No, prefiero los productos tradicionales

AGRADECIMIENTOS POR PARTICIPACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Estructura de la entrevista aplicada a experta en el mercado saludable

1. ¿Cuál es tu definición de vida saludable?
2. ¿Qué te motivó a adoptar un estilo de vida saludable?
3. ¿Qué tipo de snacks saludables preparas y vendes?
4. ¿Qué ingredientes consideras esenciales para preparar snacks saludables?
5. ¿Cómo enseñas a otros sobre la importancia de la vida saludable?
6. ¿Qué consejo le darías a alguien que está empezando a adoptar un estilo de vida saludable?
7. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrentas al preparar y vender snacks saludables?
Por ejemplo como costo de ingredientes, competencia, falta de conciencia, etc.
8. ¿Qué oportunidades ves en el mercado de snacks saludables?
9. ¿Cuál es tu percepción del mercado de snack saludables en la actualidad?

Fuente: Elaboración propia

13. REFERENCIAS

- ANDI – Asociación nacional de empresarios de Colombia. (7 de febrero de 2022). *Las tendencias del consumo de alimentos observadas en 2021*. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17181-las-tendencias-del-consumo-de-alimentos>
- Albán, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Saberes del Conocimiento. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Albrecht, K. (2000). *El radar empresarial: Gestión de la incertidumbre en un mundo de negocios complejo y turbulento*. Oxford University Press.
- Alcaldía de Bogotá. (22 de febrero de 2023). *Ruta Bogotá E: conoce este programa de apoyo al emprendimiento y cómo postularte*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/ruta-bogota-e-programa-de-apoyo-al-emprendimiento-en-bogota-requisitos>
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (2020). *Plan de desarrollo Municipal Quilichao Vive 2020-2023*.
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (10 de enero de 2024). *Plan de desarrollo municipal 2024-2027*. <https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/Plan%20de%20desarrollo/PMD%20Quilichao%20Somos%20Todos%20VF.docx.pdf>
- Arias, G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6 ed). Caracas: Editorial Episteme. Disponible en https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf
- Artículo 333. (4 de septiembre de 2024). Secretaría del Senado. Diario oficial No. 52.869. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr011.html#:~:text=ARTICULO%20333.,sin%20autorizaci%C3%B3n%20de%20la%20ley.
- Ávila, H. L. (2006). *Introducción a la metodología y la investigación*. Eumed.net. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r93TK4EykfUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+Estudio+correlacional&ots=iAicZ1uRJv&sig=Wqk5MlpHxYusU_2vZp4tKjAjpFw#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20Estudio%20correlacional&f=false
- Banco de la república. (2015). *Producto interno bruto (PIB)*. En Glosario. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/producto-interno-bruto-pib>
- Banco de la república. (4 de febrero de 2025). *Informe de Política Monetaria - Enero de 2025*. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2025>

- Bancóldex. (2022). *Reporte anual 2022*. https://www.bancoldex.com/sites/default/files/bancoldex_reporte_anual_2022.pdf
- Bancóldex. (28 de marzo de 2025). *Reporte de sostenibilidad 2024*. https://www.bancoldex.com/sites/default/files/2025-03-28_super_informe_sostenibilidad_bancoldex_version_final.pdf
- Banco Mundial. (2023). *Colombia: panorama general*. Consulta: 1 de mayo 2023, Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3 ed). Colombia: Pearson Educación.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional, Análisis y diagnóstico*. Cali; Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos*. (1 ed). Cali: Universidad del Valle.
- Brigham, E., & Houston, J. (2020). *Fundamentos de administración financiera*. (15.^a ed.). Cengage Learning
- Cámara de comercio de Cali. (2021). *Informe 130: ¡Barriga llena, corazón contento!*. <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2021/12/Informe-130-Barriga-Llena-Corazo%CC%81n-Contento.pdf>
- Cámara de comercio del Cauca. (s.f). *Comercio*. <https://cccauca.org.co/micrositio/m-comercio>
- Cámara de comercio del Cauca. (s.f). *Matrícula de un establecimiento de comercio*. https://cccauca.org.co/camara-web/lib/file/doc/gestor_contenido/modulo_4/submodulo_41/documentos/matricula_de_un_establecimiento_de_comercio_curvas.pdf
- Cámara de comercio del Cauca. (s.f). *Registro de la constitución de una sociedad por acciones simplificadas sas*. https://cccauca.org.co/camara-web/lib/file/doc/gestor_contenido/modulo_4/submodulo_41/documentos/registro_de_la_constitucion_de_una_sociedad_por_acciones_simplificada_sas_curvas.pdf
- Caracol Radio. (2 de noviembre de 2023). *Lista de alimentos para sustituir productos ultraprocesados en su dieta*. <https://caracol.com.co/2023/11/02/lista-de-alimentos-para-sustituir-productos-ultraprocesados-en-su-dieta/>
- Carrion, I. (2016). *Repostería saludable destinada al mercado fitness de la ciudad de Machala*. Unidad académica de ciencias empresariales.
- Castañeda, A. (20 de diciembre de 2022). *OFICIO N° 1528 [908852]*. <https://incp.org.co/wp-content/uploads/2023/01/Oficio-908852-de-2022.pdf>

Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación: cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Editorial el Búho LTDA

Chacón, G., Muñoz, A., & Quiñónez, G. (2017). Descripción del mercado de los snacks saludables en Villavicencio, Meta. *Libre Empresa*, 14(2), 33–45.
<https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2017v14n2.3031>

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* [Décima edición]. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Código Sustantivo del Trabajo [CST]. Decreto Ley 3743 de 1950. 7 de junio de 1951 (Colombia).
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Concejo municipal municipio de Santander de Quilichao. (2014). *ACUERDO No. 031 DE 2014 26 de diciembre 2014*.

Confecámaras. (s.f). *Principales funciones de las Cámaras de Comercio*.
<https://confecamaras.org.co/conozca-la-red-de-camaras-de-comercio/funciones-de-las-camaras-de-comercio/>

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 333. 7 de julio de 1991 (Colombia).

Corbalán, M. (10 de junio de 2024). *Impacto de la pandemia del Covid-19 en los hábitos alimentarios*. Universidad Isabel I. <https://www.ui1.es/blog-ui1/impacto-de-la-pandemia-del-covid-19-en-los-habitos-alimentarios>

Correo, J. (21 de julio de 2022). *Comestibles ultraprocesados: cuáles son y cómo evitarlos según expertos*. Pesquisa Javeriana.

Cortés, M. E., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen

Crowe Colombia. (26 de enero de 2023). *Alimentación saludable ¿Un reto para el bolsillo de los colombianos?*. <https://www.crowe.com/co/insights/alimentacion-saludable-un-retohttps://www.crowe.com/co/insights/alimentacion-saludable-un-reto-para-el-bolsillo-de-los-colombianospara-el-bolsillo-de-los-colombianos>

Cundumi Valencia, V. A., Dávalos Nasamues, L. D., & Herrera Chávez, J. A. (2023). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de Snack saludables base de harina integral de avena en la ciudad de Cali*.
<https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2440>

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* [Décima edición]. Cengage Learning.

DANE. (22 de marzo de 2023). *Serie municipal de población por área, sexo y edad, para el periodo 2020 -3035*. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (22 de marzo de 2024a). *Valor Agregado por municipio - VA a precios corrientes*. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

DANE. (30 de mayo de 2024b). *PIB total por departamentos*. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

DANE. (30 de mayo de 2024c). *Producto Interno Bruto. Valor agregado por actividades económicas*. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

DANE. (9 de agosto de 2024d). *Boletín Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/TICH/bol-TICH-2023.pdf>

DANE. (7 de febrero de 2025). *Boletín técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/ene2025/bol-IPC-ene2025.pdf>

Dankhe, O. L. (1976). *Investigación y comunicación*, en C. Fernández Collado y G.L. Dankhe (Eds): "La comunicación humana: ciencia social". México, D.F: McGrawHill de México. Capítulo 13, pp. 385-454

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Decreto 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. 10 de enero de 2012. D.O. No. 48308. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>

Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. 27 de marzo de 1971. D.O. No. 33.339. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

Decreto 1295 de 1994 [con fuerza de ley]. Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. 22 de junio de 1994. D.O. No. 41.405. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2629>

Decreto 1607 de 2002. Por el cual se modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones. 31 de julio de 2002. D.O. No. 44892. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5536>

Decreto 1625 de 2016 Materia Tributaria. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria. 11 de octubre de 2016.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83233>

Decreto 2150 de 1995. Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. 05 de diciembre de 1995. D.O. No. 42.137.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1208>

Decreto 3075 de 1997. Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. 23 de diciembre de 1997. D.O. No 43.205.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3337>

Díaz, D. (2022). *Plan de negocio tortas saludables dulce capricho municipio de Neiva*. Universidad uniminuto

Drucker, P. F. (1954). *La práctica de la Gestión*. Nueva York: Harper & Row

Erner, G. (2010). *Sociología de las tendencias*. Bogotá: Editorial GG Moda.

Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

Garaus, M., Wolfsteiner, E., & Hu, J. (2023). The unhealthy-tasty intuition in dining out situations: The role of health inferences and taste expectations. *Frontiers in Nutrition*, 10, Article 1152114. <https://doi.org/10.3389/fnut.2023.1152114>

Gaytan, C. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y negocios*, 21 (42), 143156

Gilmar, C. (s.f). *Unidad 2 - EA2 teorías del proceso empresarial*. Universidad del Quindío. https://aulasvirtuales.uniquindio.edu.co/RecDigital/Emprenderismo/recursos/unidad2/U2_EA2_descargable.pdf

González, J., Juliao, D., & Mejía, C. (2021). *Retos en los modelos de negocio: una perspectiva latinoamericana*. (1 ed.). Barranquilla: Universidad del Norte. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/214564?>

Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). (28 de febrero de 2025). *Principales indicadores del mercado laboral Enero de 2025*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-ene2025.pdf>

Guzmán, A. (1998). *Entorno Organizacional*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, Sede San Fernando.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, Dra. P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill: México

Hil, S., Ionescu-Somers, A., Coduras, A., Guerrero, M., Menipaz, E., Boutaleb, F., Zbierowski, P., Sahasranamam, S., & Shay, J. (2024). *GEM 2023/2024 global report-25 years and growing*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51377>

Ibarra Torres, JC, Ramírez Chávez, J., & Padilla Barbosa, L. (2024). Punto de equilibrio y punto de indiferencia, perspectiva financiera en la toma de decisiones empresariales. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica* , 4(3), 2683–2703. <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/571/889>

Ingredion. (2024). *2024 consumer food preference trends*. Recuperado de <https://www.ingredion.com/na/en-us/be-whats-next/2023-consumer-food-preference-trends>

Innpulsa Colombia. (s.f). *Nosotros*. <https://www.innpulsacolombia.com/nosotros/>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2015). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia 2010*. <https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/resumenfi.pdf>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2018). *Tabla de Composición de Alimentos Colombianos TCAC 2018*. <https://www.icbf.gov.co/tabla-de-composicion-de-alimentos-colombianos-tcac-2018>

Instituto Nacional de Salud. (2019). *Estudio realizado por el Grupo de Nutrición del INS encontró los principales factores que utilizan los colombianos para comprar alimentos*. <https://share.google/8maeqoPHx7XqgsS57>

Isaza Vargas, M. F. (2012). *Compromiso ambiental y sustentabilidad de la industria de alimentos lácteos en Colombia* [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/a29ccad5-f4e2-48a9-865b-2b691d133610/content>

Jaramillo, N., Montoya, O., & Henao, V. (2020). *Estudia factibilidad para apertura de panadería-repostería tipo artesanal en el municipio de Finlandia*. Universidad católica de Pereira.

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión. <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>

Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (Decimosegunda edición). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer edición). México: Pearson educación

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición). México: Pearson Educación. <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>

Orozco, B. (9 de enero de 2025). *La inflación de Colombia sigue a la baja y en diciembre de 2024 el IPC fue de 5,2%*. La República. <https://www.larepublica.co/economia/el-dane-revela-el-dato-de-inflacion-de-2024-4033690>

Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. 24 de enero de 1979. D.O. No. 35308. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

Ley 23 de 1982. 28 de enero de 1982. D.O. No. 35949. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3431>

Ley 562 de 2012. Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. 11 de julio de 2012. D.O. No. 48488. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Ley 590 de 2000. Secretaria del Senado. (12 de julio de 2000). Diario oficial No. 44.078. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html#1

Ley 905 de 2004. Federación colombiana de municipios. (2 de agosto de 2004). Diario Oficial No. 45.628. <https://www.fcm.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Ley-905-de-2004.pdf>

Ley 962 de 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. 8 de julio de 2005. D.O. No. 45963. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17004>

Ley 1014 de 2006. Secretaria del Senado. (27 de enero de 2006). D.O. No. 46.164. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Ley 2277 de 2022. Secretaria del Senado. (13 de diciembre de 2022). Diario Oficial No. 52.986. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2277_2022.html

Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. 5 de diciembre de 2008. D.O. No. 47.194. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Ley 1480 de 2011. Función pública. (12 de octubre de 2011). Diario oficial No. 48.220. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Ley 1575 de 2012. Por medio de la cual se establece la Ley General de Bomberos de Colombia 21 de agosto de 2012. D.O. No. 48530. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48943>

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2015). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: McGraw.Hill

Londoño Zapata, W y Palma Rivera, E. (2018). *Estudio de factibilidad y plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de productos de pastelería saludable en la ciudad de Palmira*. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/213e2f70-62d7-4dfc-b81c-682dcd3cd1dc>

Madrid y Serrano. (2019). Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona? *Revista de Contabilidad y Dirección* Vol. 28, pp. 57-68.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación

Marketing Zone Icesi. (8 de noviembre de 2023). *El nuevo mindset de la alimentación saludable en Colombia*. Universidad Icesi. <https://www.icesi.edu.co/marketingzone/el-nuevo-mindset-de-la-alimentacion-saludable-en-colombia/>

Mason, R., & Douglas A., L. (1992). *Estadística para Administración y Economía*. México: Alfaomega.

Mastrantonio, P., Rivera, C., Mármol, M., Rajadell, M., Cordura, O., Tapias, X., & Pacreu, J. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET*. España: OmniaScience. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tyYHDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=plan+de+empresa&ots=8NB-J3ALEn&sig=hq_LRi7ioQKdrmuqjNt5v2VC6-Y#v=onepage&q=plan%20de%20empresa&f=false

Méndez, R. (2014). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Icontec Internacional. 2014. <https://es.scribd.com/document/343428829/Formulacion-y-Evaluacion-de-Proyectos-Mendez>

Ministerio de salud y protección social. (23 de diciembre de 1997). *Decreto 3075 de 1997*. Disponible en https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf

Ministerio de salud y protección social. (22 de julio de 2013). *Resolución 2674 de 2013*. Disponible en https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Módulo Educativo Rotulado Nutricional – Capacitación Equipos Básicos de Salud*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/modulo-rotulado.pdf>

Ministerio de Salud y Protección social. (2020). *Análisis de Impacto Normativo en la temática de etiquetado nutricional y frontal de los alimentos envasados en Colombia*. <https://www.minsalud.gov.co/Normativa/Documents/AIN%20etiquetado%20V02032020.pdf>

Ministerio de salud y protección social. (16 de junio de 2021). Resolución 810 de 2021. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad%20Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf)

Ministerio de salud y protección social. (agosto de 2022). *Estrategia de promoción de alimentación saludable*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SSNAB/estrategia-promocion-alimentacion-saludable.pdf>

Ministerio de salud y protección. (13 de diciembre del 2022). MinSalud expide Resolución 2492/2022 sobre etiquetado nutricional y frontal. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/MinSalud-expide-Resolucion-2492-2022-sobre-etiquetado-nutricional-y-frontal.aspx>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (17 de septiembre de 2024). *Internet Fijo Penetración Municipio*. https://www.datos.gov.co/Ciencia-Tecnologia-Innovacion/Internet-Fijo-Penetracion-Municipio/fut2-keu8/about_data

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mondelēz International. (2022). *State of Snacking: 2022 Global Consumer Trends Study*. [https://www.mondelezinternational.com/assets/stateofsnacking/2022/2022 MD LZ_stateofsnacking_report GLOBAL EN.pdf](https://www.mondelezinternational.com/assets/stateofsnacking/2022/2022_MD LZ_stateofsnacking_report GLOBAL EN.pdf)

Mondelēz International. (2023). *State of Snacking: 2023 Global Consumer Trends Study*. [https://www.mondelezinternational.com/assets/stateofsnacking/2023/2023 MD LZ_stateofsnacking_report global.pdf](https://www.mondelezinternational.com/assets/stateofsnacking/2023/2023_MD LZ_stateofsnacking_report global.pdf)

Mondelēz International. (2024). *State of Snacking: 2024 Global Consumer Trends Study*. [https://www.mondelezinternational.com/assets/stateofsnacking/2024/2024 MD LZ_stateofsnacking_report.pdf](https://www.mondelezinternational.com/assets/stateofsnacking/2024/2024_MD LZ_stateofsnacking_report.pdf)

Mondelēz International. (15 de octubre de 2025). *Snacks sentimentales: los recuerdos de las fiestas influyen en nuestras elecciones de snacks*. <https://www.mondelezinternational.com/news/holiday-memories-help-shape-our-snacking-choices/>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Universidad Sur colombiana, Neiva.

Montero, R. (2016). *Estudio factibilidad para la creación de una empresa de alimentos saludables en la ciudad de Ensenada*. Universidad Autónoma de Baja California.

Morales, C. (2024). Panorama de las Tendencias Fitness en Colombia para el 2025. *MENTOR Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 5 (9). https://www.researchgate.net/publication/384092929_Panorama_de_las_Tendencias_Fitness_en_Colombia_para_el_2025

Muñoz, D. (27 de marzo de 2023). *Productos ultraprocesados: ¿Qué son y por qué cuesta identificarlos?*. IALIMENTOS.

Murillo, A., y Rodríguez, D. (2018). *Alimentación saludable, la gran tendencia del consumo actual* [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/4d349168-aa75-429a-8667-a724f1412b44/content>

NIELSENIQ. (22 de octubre de 2014). *Los snacks para los colombianos*. Obtenido de <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2014/snacks-colombianos/>

Nielsen. (13 de agosto de 2018a). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estancambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>

Nielsen. (8 de octubre de 2018b). *Comida saludable: Todo está servido para crecer*. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>

Ñaupas, H, et al. Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 5 ed. Bogotá: Ediciones de la U, 2018. 140 p. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

Ochoa, J., & Ortigoza, A. (2018). *Factores que influyen en la decisión de compra de snacks saludables en Santiago de Cali* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio Educativo Digital UAO. <https://red.uao.edu.co/entities/publication/03d55b2e-0234-4232-b58f-fd006afcd3ff>

Organización Mundial de la Salud. (25 de septiembre de 2025). *Enfermedades no transmisibles*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>

Organización Panamericana de la Salud. (s.f). *Enfermedades no transmisibles*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/enfermedades-no-transmisibles>

Organización Panamericana de la Salud. (25 de septiembre de 2025). *Clasificación de los alimentos y sus implicaciones en la salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>

Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Métodos para el diseño urbano–Arquitectónico, 1, 9-10. https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf

Ospina, J., & Monsalve, A. (s.f). *Guía para la Gestión Tributaria Municipal Pautas para mejorar el diseño normativo y los procesos tributarios municipales*. Federación de Municipios de Colombia. https://www.fcm.org.co/wp-content/uploads/2023/03/Producto1_Guia_Gestion_Tributaria_Municipal.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Parra, M. (2017). *Emprendimiento y creatividad: aspectos esenciales para crear empresa*. Bogotá: Eco ediciones. <https://www-digitaliapublishing-com.bd.univalle.edu.co/a/66618>

Pione, A., Medalsy, J., Weaver, K., Callaghan, S., & Rickert, S. (29 de mayo de 2025). *The \$2 trillion global wellness market gets a millennial and Gen Z glow-up*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends>

Pérez, D., y González, R. (2019) *Así se hace un plan de empresa*. Madrid: Tebar Florez, 2019. 24 p. <https://www-digitaliapublishing-com.bd.univalle.edu.co/a/59456>

Ponce, D. (2010). *Animarse a emprender*. Argentina: Eduvim, <https://www-digitaliapublishing-com.bd.univalle.edu.co/a/14491>
[digitaliapublishing-com.bd.univalle.edu.co/a/14491](https://www-digitaliapublishing-com.bd.univalle.edu.co/a/14491)

Pontón, R. (2013). ¿Qué cantidad de alimentos se necesitará en el 2050?. *Bolsa de Comercio de Rosario* (1625). <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/que-cantidad#:~:text=Dice%20dicho%20autor%20que%20%C2%ABhacia,m%C3%A1s%2C%20sobre%20todo%20carne%C2%BB.>

Popkin, B. (2020). *El impacto de los alimentos ultraprocesados en la salud*. Santiago de Chile. FAO. <https://www.fao.org/3/ca7349es/CA7349ES.pdf>

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria

Resolución 378 de 2012 [Secretaría distrital de salud]. Por la cual se deroga la Resolución 765 de 2010, se fijan directrices para el cumplimiento de lo ordenado por los artículos 13,

14 y 40 del Decreto 3075 de 1997 y se dictan otras disposiciones. 28 de mayo de 2012.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49408>

Resolución 0661 de 2014 [Ministerio del interior]. Por la cual se adopta el Reglamento Administrativo, Operativo, Técnico y Académico de los Bomberos de Colombia. 27 de agosto de 2014.
https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/resolucion_mininterior_0661_2014.ht

Resolución 765 de 2010 [Secretaría distrital de salud]. Por la cual se derogan las Resoluciones No 1090 de 1998 y 127 de 2001, se fijan directrices para el cumplimiento de lo ordenado por los artículos 13 y 14 del Decreto 3075 de 1997, y se dictan otras disposiciones. 21 de junio de 2010.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=40508>

Resolución 2674 de 2013 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. 22 de julio de 2013.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>

Salazar, J., & Mora, G. (2023). *Caracterización del consumo de productos ultraprocesados en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús en el municipio del Tambo*. Universidad Mariana.

Santos, L., Ramirez, J., Gonzales, A., y Sarmiento, R. (2019). *Sena - Fondo emprender* [Universidad de San José de Cúcuta].
<https://de.scribd.com/document/456237915/Fondo-emprender-sena>

Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe Ediciones..
<https://www-digitaliapublishing-com.bd.univalle.edu.co/a/47149>

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate.
<https://economiapoliticafeunam.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/05/klaus-schwab.la-4c2b0-rev.-industrial-2.pdf>

Sena. (s.f). *Fondo emprender portafolio de servicios*.
<https://www.fondoemprender.com/DOCSContenido/Folleto%20web%20Fondo%20Emprender%20actualizado%20baja.pdf>

Sena. (2019). *Manual financiero y de financiación fondo emprender*.
https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/ProyectoNorma/proyecto_manual_financiero_y_financiaci%C3%B3n_fondo_emprender.pdf

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Servicio de información agroalimentaria y pesquera de México. (21 de septiembre de 2022). *Los conflictos y sus efectos en el comercio y la seguridad alimentaria mundial*. <https://www.gob.mx/siap/articulos/los-conflictos-y-sus-efectos-en-el-comercio-y-la-seguridad-alimentaria-mundial?idiom=es>

Sierra, M., & Agudelo, J. (2021). *Estoy abatilia y un proyecto de pastelería con oferta saludable para el valle de Aburrá*. Universidad Eafit.

Smith, J. (2019). *Innovación Alimentaria: Tendencias y Perspectivas*. Nutrivisión.

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la administración científica*. New York, NY: Harper & Brothers.

Tetra Pak. (2023). *Informe de índice de Tetra Pak 2023*. <https://indd.adobe.com/view/847105ae-1d66-4c7f-8e4f-6b69211c8c2b?startpage=5>

Toluna. (2021). *Hábitos de consumo de snacks*. https://tolunacorporate.com/wp-content/uploads/2022/02/Snack-Infographic_FA.pdf

UNIR. (2021). Matriz de McKinsey ¿Qué es y cómo aplicarla en una empresa? Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-mackinsey/>

Universidad Autónoma de México. (18 de mayo de 2020). *¿Qué son los productos ultraprocesados?*. <https://www.personal.unam.mx/Docs/Cendi/productosUltraprocesados.pdf>

Valencia, C., y Enriquez, D. (2016). *Tendencias del estilo de vida fitness en Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad Icesi]. Archivo digital. <https://repository.icesi.edu.co/server/api/core/bitstreams/0f3af74a-55ce-450c-a191-2c761d2ca069/content>

Varela, R. (2007). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (3.a ed.). Pearson Education. ISBN 978-958-699-125-4

Velázquez, S. (2013). *Hábitos y estilos de vida saludables*. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/licenciatura/documentos/LECT103.pdf

Vera, I. (2021). *Estudia factibilidad para la creación de la microempresa cake shop dedicada a la producción y comercialización de repostería saludable y personalizada en la ciudad de Tulcán*. Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Zúñiga Otero, T. A., & Reyes Mosquera, L. K. (2022). *Plan de negocio para la creación de una empresa de repostería saludable en el Municipio de Palmira Valle del Cauca*. Universidad Antonio Nariño. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6911>.

