

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

SALVA

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Claudia Marcela Celis Moreno, Esteban López Garzón, Hernán Mauricio Gamboa Buenahora

Bogotá, D.C. 23 de junio de 2020

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

SALVA

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Claudia Marcela Celis Moreno, Esteban López Garzón, Hernán Mauricio Gamboa Buenahora

Bajo la dirección de:  
Clara Inés Pardo Martínez

Bogotá, D.C. 23 de junio de 2020

## Tabla de contenido

Preliminares.....	vi
Agradecimientos .....	vii
Dedicatoria.....	viii
Declaración de originalidad y autonomía.....	ix
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	x
Lista de figuras .....	xi
Lista de tablas .....	xii
Abreviaturas.....	xiii
Glosario.....	xiv
Resumen ejecutivo .....	xvii
Abstract .....	xviii
Palabras clave .....	xix
1. Descripción general del proyecto.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Misión y visión .....	2
1.1.2. Metas y objetivos .....	3
1.1.3. Mercado objetivo.....	4
1.1.4. Descripción de la industria o el sector .....	5
1.1.5. Forma jurídica .....	5
2. Validación de la oportunidad .....	7
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad .....	7
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i> .....	8
2.3. Perfil básico del cliente ideal.....	10
3. Producto.....	12
3.1. Especificaciones técnicas del producto .....	12
3.2. Características del producto .....	13
3.3. Beneficios del producto .....	15
3.4. Plataforma branding.....	16
3.4.1. Territorio de Marca.....	17
3.4.2. Declaración de posicionamiento.....	18

3.4.3.	Brand Manifiesto.....	19
4.	Plan de mercadeo.....	20
4.1.	Entorno económico del emprendimiento.....	20
4.2.	Tipo de clientes del producto.....	28
4.3.	Competencia .....	36
4.3.1	Economías de escala .....	37
4.3.2	Los sustitutos .....	43
4.3.3	Competidores del mismo sector .....	45
4.3.4	El poder de los proveedores.....	46
4.4	Investigación de mercado .....	46
4.4.1.	Diseño de encuesta.....	47
4.4.3.	Análisis de la encuesta: Insight de la marca .....	49
4.5.	Estrategia SAP: Segmentación, Audiencia, Posicionamiento.....	53
4.5.1.	Segmentación.....	53
4.5.2.	Audiencia.....	55
4.5.3.	Posicionamiento .....	56
4.6.	Estrategia de mercado.....	58
4.6.1.	Estrategia de precio .....	58
4.6.2.	Estrategia y canales de distribución.....	60
4.6.3.	Estrategia de comunicación y promoción .....	62
4.6.4.	Publicidad .....	64
4.6.5.	Presupuesto promocional .....	66
4.6.6.	Pronóstico de ventas.....	66
5.	Plan de operaciones .....	70
5.1.	Producción .....	70
5.2.	Localización .....	77
5.3.	Costos .....	78
5.4.	Entorno legal .....	81
5.5.	Personal .....	83
5.5.1.	Políticas de evaluación.....	86
5.5.2.	Gestión y organización.....	87
5.6.	Inventarios .....	89
5.7.	Proveedores .....	90

6.	Plan financiero.....	93
6.1.	Gastos de inicio y capitalización .....	93
6.2.	Análisis financiero.....	94
6.3.	Balance general .....	97
6.4.	Estado de resultados.....	98
6.5.	Estado de flujo de efectivo .....	100
6.6.	Razones financieras .....	101
7.	Planeación estratégica.....	109
8.	Riesgos y supuestos críticos .....	112
9.	Beneficios a la comunidad .....	114
9.1.	Impacto en el desarrollo económico, ambiental y nutricional.....	117
10.	Conclusiones .....	119
	Referencias bibliográficas.....	125

# **Preliminares**

## Agradecimientos

A Dios por iluminar mi camino, darme la bendición de poder asistir y culminar una etapa más de estudio. A mi familia por acompañarme, brindarme el apoyo incondicional en este proceso y compartir mis sueños.

Empresa Totto, quienes me apoyaron financieramente para poder realizar los estudios de postgrados.

Fabio Mateus, quien nos compartió su experiencia en el sector de alimentos y esto nos ayudó a tomar mejores decisiones en la construcción de nuestra cadena de abastecimiento.

*Claudia M. Celis Moreno*

A la familia, especialmente a mi esposa Diana, quienes y toleraron e impulsaron con cariño este proceso. A las personas que nos asesoraron, Clara, Danny, Pedro, Juan, Carlos, Fabio quienes nos ayudaron a garantizar la coherencia de este trabajo y dedicaron de su tiempo al mismo.

*Mauricio Gamboa*

## Dedicatoria

Dedico este proyecto de emprendimiento a mi familia que han sido la base para mi crecimiento profesional y personal, que gracias a su orientación y apoyo he podido alcanzar esta meta.

*Claudia Marcela Celis Moreno*

A mi familia, mi esposa Ana María y mi hijo en camino, Luca. Ana ha sido quien me ha acompañado día a día en este recorrido con su paciencia y comprensión, y él, quien es mi nuevo motor y motivación.

*Esteban López Garzón*

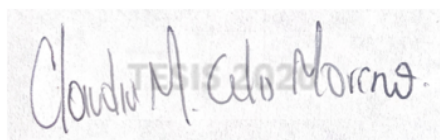
A mi hija Juli: Sigue el ejemplo e inspira al mundo.

*Hernán Mauricio Gamboa Buenahora*

## Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

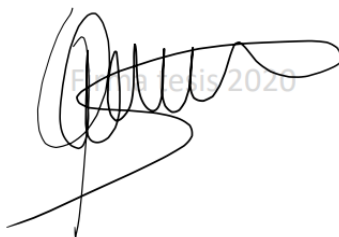
Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Handwritten signature of Claudia Marcela Celis Moreno in blue ink. A faint watermark "FEBRERO 2020" is visible in the background.

Claudia Marcela Celis Moreno

Handwritten signature of Esteban López Garzón in black ink. A faint watermark "FEBRERO 2020" is visible in the background.

Esteban López Garzón

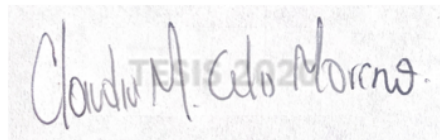
Handwritten signature of Hernán Mauricio Gamboa Buenahora in black ink. A faint watermark "FEBRERO 2020" is visible in the background.

Hernán Mauricio Gamboa Buenahora

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de junio de 2020

## Declaración de exoneración de responsabilidad

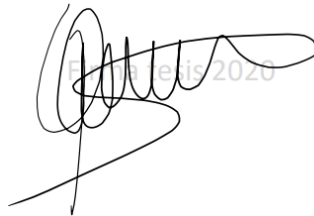
Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Handwritten signature of Claudia Marcela Celis Moreno in black ink. The signature is written in a cursive style and includes a faint watermark "Tesis 2020" in the background.

Claudia Marcela Celis Moreno

Handwritten signature of Esteban López Garzón in black ink. The signature is written in a cursive style and includes a faint watermark "Tesis 2020" in the background.

Esteban López Garzón

Handwritten signature of Hernán Mauricio Gamboa Buenahora in black ink. The signature is written in a cursive style and includes a faint watermark "Tesis 2020" in the background.

Hernán Mauricio Gamboa Buenahora

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de junio de 2020

## Lista de figuras

<b>Figura 1. Mapa de empatía.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2. Análisis SIT .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 3. Hoja de ruta plataforma branding.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4. Participación de mercado de sopas en Colombia .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 5. Presentación de sopas Cambell’s y” La Bonne Cuisine” .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6. Presentación de sopas La Bonne Cuisine.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 7. Cremas de rápida preparación Knorr y Maggie.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 8. Fórmula para tamaño de la muestra .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 9. Categoría de sopas en el mercado colombiano .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 10. Evolución de mercado y ventas.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 11. En Flujo Continuo .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 12. Flujo de proceso productivo SALVA.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 13. Preparación casera crema de zanahoria.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 14. Zanahorias en estado de maduración avanzado .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 15. Organigrama de la empresa .....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 16. Envase propuesto.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 17. Impacto Ambiental, Económico y Nutricional .....</b>	<b>118</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Especificaciones técnicas del producto .....	12
Tabla 2. Beneficios Funcionales y Emocionales.....	15
Tabla 3. Criterios de clasificación de los Millennials .....	29
Tabla 4. Edad de las personas trabajando .....	30
Tabla 5. Participación de genero de los trabajadores .....	30
Tabla 6. Número de personas que consumen o consumirían SALVA .....	49
Tabla 7. Puntos de ventas.....	51
Tabla 8. Número de veces que las personas consumen sopa a la semana .....	52
Tabla 9. Perfil del cliente objetivo .....	55
Tabla 10. Precio dispuesto a pagar por la población.....	59
Tabla 11. Plan de comunicación.....	62
Tabla 12. Presupuesto promocional .....	66
Tabla 13. Evolución de mercado, ventas y market share .....	68
Tabla 14. Tabla de costos.....	80
Tabla 15. Formación de colaboradores .....	84
Tabla 16. Inventarios .....	89
Tabla 17. Financiamiento inicial .....	94
Tabla 18. WACC y EVA .....	106
Tabla 19. WACC y ROE .....	107
Tabla 20. Flujo neto .....	107
Tabla 21. Tasa interés de descuento.....	108
Tabla 22. VPN y TIR.....	108
Tabla 23. Análisis DOFA .....	109
Tabla 24. La estructura del marco lógico .....	111
Tabla 25. Riesgos y posibles soluciones .....	112

## Abreviaturas

ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
BIC	Beneficios e Interés Colectivo
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FAO	The Food and Agriculture Organization of the United Nations - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
SIAL	Salon international de l'alimentation - Salón Internacional de la Alimentación
SIT	Systematic inventive Thinking
ONU	Organización de las Naciones Unidas
GMO	Genetically modified organisms – Organismos genéticamente modificados

## Glosario

**Accountability:** “El hecho de ser responsable de lo que haces y poder dar una razón satisfactoria para ello, o el grado en que esto sucede” (Cambridge dictionary, 2020). Capacidad de responder a por el cumplimiento de una meta o responsabilidad. Es una tendencia gerencial moderna de administración que va más allá del concepto de responsabilidad tradicional.

**Cadena de suministro:** “Una cadena de suministro es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. Esto es, desde la búsqueda de materias primas, su posterior transformación y hasta la fabricación, transporte y entrega al consumidor final.” (Roldán, 2019).

**Cadena de valor:** De acuerdo con Porter, “es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable, teniendo en cuenta los siguientes objetivos: la mejora de los servicios, la reducción de los costes y la creación de valor” (La cadena de valor de Michael Porter, 2016).

**Compostable:** Se le llama al proceso en el cual “el material se degrada biológicamente produciendo dióxido de carbono, agua, compuestos inorgánicos y biomasa a la misma velocidad que el resto de materia orgánica que se está compostando con éste, sin dejar residuos tóxicos visibles o distinguibles” (Compostadores, 2019).

**Comunidad vulnerable:** “Agrupaciones de personas que se encuentran en una situación de riesgo o desventaja, a causa de su situación económica, su condición física, su nivel educativo, su género o su edad, necesitan un esfuerzo adicional para integrarse a la sociedad y desarrollarse” (Pérez & Gardey, 2019).

**Consumidor ecológico:** Es una persona consciente de sus compras, ya que es sensible a las repercusiones que tiene el desarrollo sostenible y el medio ambiente (ARNI Consulting group, 2017).

**Eco-amigable / Eco-friendly:** Hace referencia “a algo respetuoso y que no es perjudicial para el medio ambiente. Es un término que se refiere a los productos que contribuyen a la vida verde o a las prácticas que ayudan a conservar los recursos naturales” (El liberal, 2014).

**Empatía:** Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos (RAE, 2020).

**Fruvers:** Son los supermercados especializados en la distribución de frutas y verduras frescas y de buena calidad a los clientes (Portafolio, 2005).

**Inclusión vegetal:** Definición propia que refiere al uso de vegetales descartados en el proceso de abastecimiento por no cumplir con los estándares requeridos en el mercado, respecto a apariencia, tamaño, color y grado de maduración. El uso de estos vegetales aporta a la reducción del desperdicio y pérdida de alimentos.

**Lean six sigma:** “Seis Sigma es un enfoque hacia la calidad orientado a resultados y enfocado a proyectos. Es una forma de medir y establecer metas para reducir los defectos en productos y servicios, que se relaciona directamente con los requerimientos de los clientes” (Jay, 2003)

**Lean manufacturing:** Es una metodología que tiene por objetivo “la persecución de una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio, entendiendo como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar” (Rajadell & Sánchez, 2010).

**Participación de mercado (Market share):** Determina el porcentaje de participación de la empresa frente a su competencia (Heredia, 2013).

**Prejuicio:** “Opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal” (RAE, 2020).

**Retail:** “Es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes” (Pérez & Merino, 2014).

**Sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC):** “Son aquellas empresas colombianas configuradas como sociedades de naturaleza comercial, que voluntariamente se proponen combinar las ventajas de su actividad comercial y económica con acciones concretas para propender por el bienestar de sus trabajadores, aportar a la equidad social del país y contribuir a la protección del medio ambiente” (Ministerio de comercio, 2020).

**Subsidios cruzados:** Según Westreicher, un “subsistido cruzado es una estrategia que consiste en elevar el precio de un producto o servicio a un grupo de clientes. De esa forma, la empresa genera un excedente que le permite reducir la tarifa de este bien para otro segmento económico” (2018).

**Ultima milla:** Es el ultimo proceso que se realiza dentro de la cadena de suministro, el cual consiste en la entrega el pedido al cliente final (Tradelog, 2020).

**Ventaja Competitiva:** “Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado” (Ediciones Díaz de Santos, 1997).

## Resumen ejecutivo

Alimentar a un mundo cuya población para el 2050 se calcula en 9.000 millones de habitantes, un 20% más de la población actual, se convertirá en uno de los mayores desafíos de la humanidad. Para encarar este colosal reto no solo se debe mejorar exponencialmente los métodos y formas de producción de alimentos, sino también el control al desperdicio y pérdida de estos. En Colombia el desperdicio y pérdida de alimentos, llega cerca a los 10 millones de toneladas al año. La incoherencia que surge al enfrentar las cifras del porcentaje de pérdida y desperdicio de alimentos, frente al millón novecientos cuarenta mil personas que pasan hambre todos los días, sólo en Bogotá, genera un profundo cuestionamiento sobre cómo contribuir para lograr una solución, o mejor aún, como poder acercar dos problemas que se solucionan mutuamente: El hambre y la pérdida y desperdicio de alimentos. El proyecto SALVA es una respuesta a esta problemática. A partir de un proceso de recuperación y aprovechamiento de vegetales en fresco, que son retirados de los puntos de venta o de la cadena de abastecimiento, por encontrarse fuera de especificaciones técnicas o de calidad: apariencia no perfecta o en sus primeras etapas de maduración, pero que siguen siendo aptos para el consumo humano y conservan todo su poder nutricional. SALVA convierte estos alimentos recuperados en el insumo para la creación de cremas de verduras, generando así un uso productivo de estos vegetales generando impacto en la reducción del desperdicio, la alimentación sana, responsable y natural de la población objetivo y la seguridad alimenticia y nutricional de poblaciones vulnerables beneficiadas por este emprendimiento. Es así como se crea un potencial negocio alimenticio de consumo masivo con un claro impacto social y ambiental. Para su desarrollo SALVA tuvo en cuenta que el mercado de sopas en Colombia alcanza ventas cercanas a los \$74.900 millones de pesos, con un crecimiento anual promedio de 4.8%, lo que equivale a una proyección de mercado para el año 2025 de \$95.000 millones de pesos. SALVA busca posicionarse en el mercado colombiano alcanzando un 17.5% de participación a esa fecha, bajo una estrategia direccionada a la población millennial de Bogotá. Se plantea el uso de canales de distribución directos e indirectos, lo que conlleva para su sexto año de operación ventas anuales alrededor de los \$6.500 millones de pesos, con un flujo neto aproximadamente de \$2.500 millones de pesos. El resultado esperado de esta operación arroja un valor presente de \$2.268 millones de pesos y una TIR de 121%. SALVA es un proyecto que genera una atractiva oportunidad de negocio, que se sustenta en el desarrollo de un estructurado plan estratégico en el que se incluyen plan de mercadeo, operaciones y financiero.

## Abstract

Feeding a world whose population by 2050 is estimated to be 9 billion people, 20% more than the current population, will become one of the humanity's greatest challenges. To face this colossal challenge, not only the food production processes must be exponentially improved, but also the control of food waste and loss. In Colombia food waste and loss reaches around 10 million tons per year. / The incoherence that arises when comparing the percentage of food loss, versus the one million nine hundred and forty thousand hungry people every day, only in Bogotá, generates a deep question about how to contribute to achieve a solution, or better yet, how to be able to approach two problems that solve each other: Hunger and the loss and waste of food. / The SALVA project is a potential solution to the problem of food loss and waste in Colombia. Through the process of use and recovery fresh vegetables, which are removed from the shops or the logistics chain, as they do not comply with the technical or quality specifications in their early stages of maturation. Although despite their appearance they remain suitable for human consumption. / These recovered foods become the input for creating creams, generating the greatest possible food usage, reducing waste, impacting vulnerable populations on their food and nutritional security, as well as creating a potential business with social impact. / The Soups market in Colombia reaches sales close to \$ 74.9 billion pesos equivalent to about 2,700 tons and with an average annual growth of 4.8% it means a market projection of \$ 95,000 million pesos by 2025. SALVA seeks to position itself in the Colombian market reaching a 17.5% market share, with a strategy focused on the Bogota's millennial population and through direct and indirect distribution channels, which represents by its sixth year of operation annual sales of around \$ 6,500 million pesos, with a net flow of approximately \$ 2,500 million pesos, an initial investment of \$ 330 million pesos and a first operations year loan of \$ 390 million pesos. The expected result of these operations yields a net present value of \$ 2,268 million pesos and a IRR of 121%. In conclusion, SALVA is a project that generates an attractive business opportunity, based on the development of a structured strategic plan that does include a marketing, operations and financial plan.

## **Palabras clave**

Calentamiento global; Consumidor ecológico; Consumo; Desperdicio de alimentos; Empatía; Inclusión vegetal; Medioambiente; Millennials; Nutrición; Perdida de alimentos; Población Vulnerable.

## 1. Descripción general del proyecto

### 1.1. Antecedentes

Alimentar a un mundo cuya población para el 2050 se calcula en 9.000 millones de habitantes, un 20% más de la población actual, se convertirá en uno de los mayores desafíos de la humanidad. Para encarar este colosal reto, no solo se debe mejorar exponencialmente los métodos y formas de producción de alimentos, sino también el control al desperdicio y pérdida de estos. Las Naciones Unidas (2015) ha estipulado como uno de los objetivos de desarrollo sostenible al 2030, una disminución del 50% del desperdicio y pérdida de alimentos per cápita en el mundo. En Colombia este fenómeno, según el Departamento Nacional de Planeación DNP (2016) llega cerca a los 10 millones de toneladas al año, una cifra significativa si se considera que representa más del 34% del total de alimentos producidos en el país. La incoherencia que surge al enfrentar las cifras del porcentaje de pérdida de alimentos, como el mencionado, frente al millón novecientos cuarenta mil personas que pasan hambre todos los días, sólo en Bogotá (CITYNOTICIAS, 2019), genera un profundo cuestionamiento sobre cómo contribuir para lograr una solución, o mejor aún, como poder acercar dos problemas que se solucionan mutuamente: El hambre y la pérdida y desperdicio de alimentos.

El proyecto SALVA es una respuesta a la problemática de la pérdida y desperdicio de alimentos en Colombia. La solución que propone SALVA es un proceso de aprovechamiento y recuperación de los vegetales en fresco, que son retirados de los puntos de venta o de la cadena logística por encontrarse fuera de especificaciones técnicas o de calidad, ya sea por apariencia o por estar en sus primeras etapas de maduración, pero que a

pesar de ello sigue conservando su poder nutricional y siendo aptos para el consumo humano. Estos vegetales recuperados se pueden convertir en el insumo para la creación de alimentos procesados como sopas y/o cremas, generando así una utilización real y productiva, contribuyendo a la reducción del desperdicio, el impacto a poblaciones vulnerables en su seguridad alimenticia y nutricional, así como la oportunidad para la creación de un potencial negocio con impacto social.

La conciencia sobre la pérdida y desperdicio de alimentos está mejorando ostensiblemente en el mundo y Colombia no es la excepción. Hoy en día el país cuenta con una ley que busca combatir este problema, la ley 1990 del 2 de agosto de 2019 “Por medio de la cual se crea la política para prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos y se dictan otras disposiciones” (Congreso de Colombia, 2019), un avance en torno a la utilización completa de los alimentos y su impacto en el desarrollo sostenible, la inclusión social, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico, en un marco de promoción de una vida digna, como bien lo explica esta ley en su objetivo inicial.

Si unimos las partes de esta ecuación, donde se encuentran la pérdida y desperdicio de alimentos, un reciente y nuevo contexto nacional alineado con el consumo responsable, la necesidad de una buena utilización de los recursos alimenticios, una creciente conciencia internacional hacia la disminución de este problema, un despertar de consumidores informados y también conscientes, así como un mundo con hambre, se constituye el contexto perfecto para impulsar una iniciativa como SALVA, que en últimas, más que un producto es una solución, es un alimento, es una causa.

**1.1.1. Misión y visión**

La justificación y esencia resumida de este emprendimiento la hemos plasmado en los apartes de Misión y Visión, donde se señalan los grandes objetivos y propósitos de esta idea de negocios. Se debe aclarar que el nombre del producto final que se generará en este proyecto obedece de igual manera al nombre que será utilizado como razón social de la empresa dueña y productora.

#### ***1.1.1.1. Misión***

SALVA es una empresa enfocada en disminuir el desperdicio de alimentos contribuyendo a la seguridad alimentaria de poblaciones vulnerables, la generación de un impacto positivo social, económico y ambiental, así como al desarrollo de un negocio rentable por encima del promedio del mercado para sus accionistas y sostenible en el tiempo.

#### ***1.1.1.2. Visión***

Al 2026 seremos la compañía que contribuye con productos procesados naturales a la disminución de la pérdida y el desperdicio, así como a la utilización adecuada y completa de los alimentos en Colombia, aportando a la mejora de los indicadores de alimentación y nutrición de poblaciones vulnerables.

### **1.1.2. Metas y objetivos**

#### ***1.1.2.1. Meta***

Desarrollar un modelo de negocio válido y aplicable que permita ser implementado para contribuir a la reducción de la pérdida y desperdicio de alimentos en Colombia.

### ***1.1.2.2. Objetivos***

- Desarrollar un producto alimenticio fresco, saludable y de buen sabor.
- Generar impacto social ayudando en la nutrición de poblaciones vulnerables inicialmente en Bogotá.
- Desarrollar un modelo de negocio replicable fácilmente en otros contextos.

### **1.1.3. Mercado objetivo**

Los millennials o también llamados generación “Y” son el mercado objetivo seleccionado para este desarrollo empresarial. Los millennials son aquellos hombres y mujeres nacidos entre los años 1982 y 1996 (Stack, 2018), una generación caracterizada por su bienestar emocional (físico y mental), por ser tranquilos, optimistas y estar siempre en constante búsqueda de la felicidad (Fundación MAPFRE, 2019). Una de las características de su interacción social es que se realiza a través de varios medios y con atención simultánea en varios aspectos, llamados coloquialmente multitasking, 6 de cada 10 son solteros. Una descripción con más detalle y tomada como referente en el presente trabajo la realiza America Retail Noticias de la siguiente manera:

Son egocéntricos y quieren servicio personalizado. No pueden separar su vida real de su vida virtual. Necesitan conectividad (wifi). Están enfocados en disfrutar el presente. Les gusta compartir lo que hacen en redes sociales.

Buscan actividades de gratificación instantánea. Les gusta salir a restaurantes. El 81% está dispuesto a pagar más por alimentos que le brinden beneficios. Quieren disfrutar su trabajo y cambian frecuentemente de empresa. Son dos veces más propensos a dejar sus empleos actuales después de dos años. (American Retail, 2018, pág. 1).

#### **1.1.4. Descripción de la industria o el sector**

El proyecto SALVA es parte del sector secundario de la economía, en la industria de alimentos procesados en la categoría sopas, según la caracterización de la ANDI (2019). En esta categoría también podemos encontrar preparaciones para sopas, potajes o caldos y preparaciones alimenticias compuestas homogenizadas.

Sergio Clavijo, presidente de Anif hasta el 2019, consideró el subsector de alimentos como uno de los más dinámicos subsectores industriales de la economía nacional. Al 2018 presentaba un crecimiento real anual 2,9%, por encima del 2,5 promedio de la industria. (La República, 2019), lo cual significaba una importante expectativa de crecimiento sostenido para los años venideros contando con unas condiciones de crecimiento de mercado en Colombia como las registradas a diciembre de 2019.

#### **1.1.5. Forma jurídica**

La forma jurídica de la compañía será una sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), figura recientemente creada por el gobierno nacional, y que caracteriza a empresas enfocadas en la creación de valor económico, social y ambiental (Congreso de Colombia,

2019). Esta figura destaca el interés de que SALVA más que un negocio que beneficia a sus accionistas, tenga un impacto social, directo, real e inmediato en la comunidad: desde el ofrecer alimentación y nutrición a quienes pueden pagar por el producto, hasta el impacto social que generará el llegar por medio de donaciones a comunidades vulnerables que sufren un deterioro en su alimentación y nutrición, ya sea por la falta de capacidades para lograr su seguridad alimentaria como los ancianos o niños o por la pérdida de la misma, como los migrantes, desplazados y personas en condición de pobreza del país.

## **2. Validación de la oportunidad**

### **2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad**

Este proyecto parte de la oportunidad que presenta la pérdida y desperdicio de alimentos en el mundo, como se describió anteriormente. Un exitoso acercamiento práctico y una solución a este tema lo ha logrado la compañía multinacional McCain, la cual en Francia ha creado un proyecto llamado BON et Bien (McCain Foodservice Francia, 2018). BON et Bien es una propuesta mediante la cual se ataca el problema de la pérdida de alimentos en la primera parte de la cadena de suministros, los cultivos, logrando generar subproductos alimenticios comercializados en cadenas de retail o al por menor, fabricados con alimentos potencialmente descartables por su apariencia física o estado de maduración. Sin embargo, el alcance de este proyecto no llega al resto de la cadena de distribución y venta: transporte, almacenamiento, logística y exhibición, donde se pierde y desperdicia otro porcentaje igual o mayor de alimentos al de la etapa inicial, por lo menos para el caso colombiano (DNP, 2016, pág. 22). Luego de consultar varias fuentes académicas, gubernamentales y no gubernamentales para determinar la magnitud de la situación, entre ellas la FAO, la ONU y el DNP entre otros, se entendió que el buscar, potenciar o desarrollar una solución que impacte efectivamente el gran problema de la pérdida y desperdicio de alimentos, al menos en una escala local como lo es Bogotá, podría ser un aporte significativo para generar mayores y mejores soluciones en dos ámbitos: El primero, la enorme pérdida y desperdicio de alimentos en el país que llega hasta el 34% del total de los alimentos producidos que se convierten en residuos orgánicos incrementando la contaminación (DNP, 2016). El segundo, el hambre que miles de personas padecen actualmente en Colombia,

fenómeno agravado por la reciente ola de migración desde Venezuela hacia el país, donde hombres, mujeres y niños pasan hambre en su búsqueda de mejores oportunidades. Sumado a esto el desplazamiento por violencia que termina empujando a quienes lo sufren a engrosar los cinturones de miseria de las grandes capitales, mermando su ingreso y perjudicando gravemente su seguridad alimentaria. Finalmente, la pobreza monetaria y la pobreza extrema que aún afecta, según el DANE, respectivamente al 27% y al 7% de la población colombiana (DANE, 2019), grupos poblacionales por debajo de la línea de pobreza que al igual que los anteriores padecen hambre o sufren las consecuencias de una mala alimentación.

Las anteriores razones son argumentos suficientes para iniciar un proyecto de búsqueda de soluciones al problema de la pérdida y el desperdicio de alimentos, con el objeto de cerrar o al menos disminuir, la brecha entre comida desperdiciada y hambre en nuestro país, lo cual es un objetivo válido y una enorme oportunidad para generar beneficios en varias dimensiones sociales.

## **2.2. Principales hallazgos o *insights***

La crisis ambiental que se vive a nivel global, propiciada por factores como el aumento de la población, desabastecimiento de los recursos naturales, mal uso del suelo, deforestación y contaminación del ambiente, creando calentamiento global y por consiguiente cambio climático, ha impulsado importantes transformaciones en el consumo de la población mundial. Hoy el consumidor actual es cada vez más sensible y observador al momento de adquirir sus productos o servicios, se interesa cada vez más por la procedencia de estos y llega a observar las consecuencias de las cadenas de abastecimiento, producción y suministro que los crearon. Hoy a diferencia de cualquier otra época del creciente

consumismo mundial, existe un mayor interés por adquirir productos que estén generando un impacto positivo al medioambiente y a la sociedad (ARNI Consulting group, 2017).

Mintel (2019), una de las grandes agencias de inteligencia de mercado del mundo con una gran trayectoria de más de 50 años, en su más reciente estudio sobre *Tendencias globales en alimentación y bebidas*, muestra como los consumidores son cada vez más conscientes e inclinados hacia las empresas que tengan como prioridades prácticas medioambientales y éticas en sus procesos de producción y distribución, premiándolos con su lealtad.

Así mismo, la población joven se ha caracterizado por incorporar en su estilo de vida nuevos hábitos en la alimentación, priorizando una dieta sana y sustentable o sostenible, esta última definida por la FAO como aquella:

Con bajo impacto ambiental que contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional y a la vida sana de las generaciones presentes y futuras. Las dietas sostenibles concurren a la protección y respeto de la biodiversidad y los ecosistemas, son culturalmente aceptables, económicamente justas, accesibles, asequibles, nutricionalmente adecuadas, inocuas y saludables, y permiten la optimización de los recursos naturales y humanos. (FAO, 2010, pág. 1)

Con lo anterior, este segmento de la población resalta la importancia de integrar productos verdes, frescos, naturales, y socialmente responsables a su estilo de vida para mejorar su salud física y mental (Ecoosfera, 2019). También es importante señalar que, aunque la mayoría de los jóvenes prefieren preparar su comida en casa, el tiempo no juega a su favor y se ven obligados a consumir algo ligero fuera de su hogar. De acuerdo con, Innova

Market Insights (2020), los consumidores al momento de comprar comida preparada tienen en cuenta: el sabor, satisfacción de llenura y nutrición; por lo que prefieren alimentos que no contenga aditivos, implementen ingredientes naturales, y su empaque sea amigable con el medioambiente. El aumento considerable de esta tendencia alimenticia ha generado el incremento en el segmento del consumidor ecológico, lo que les permite a los empresarios reinventarse y buscar alternativas que le permiten estar alineados con este nuevo consumidor.

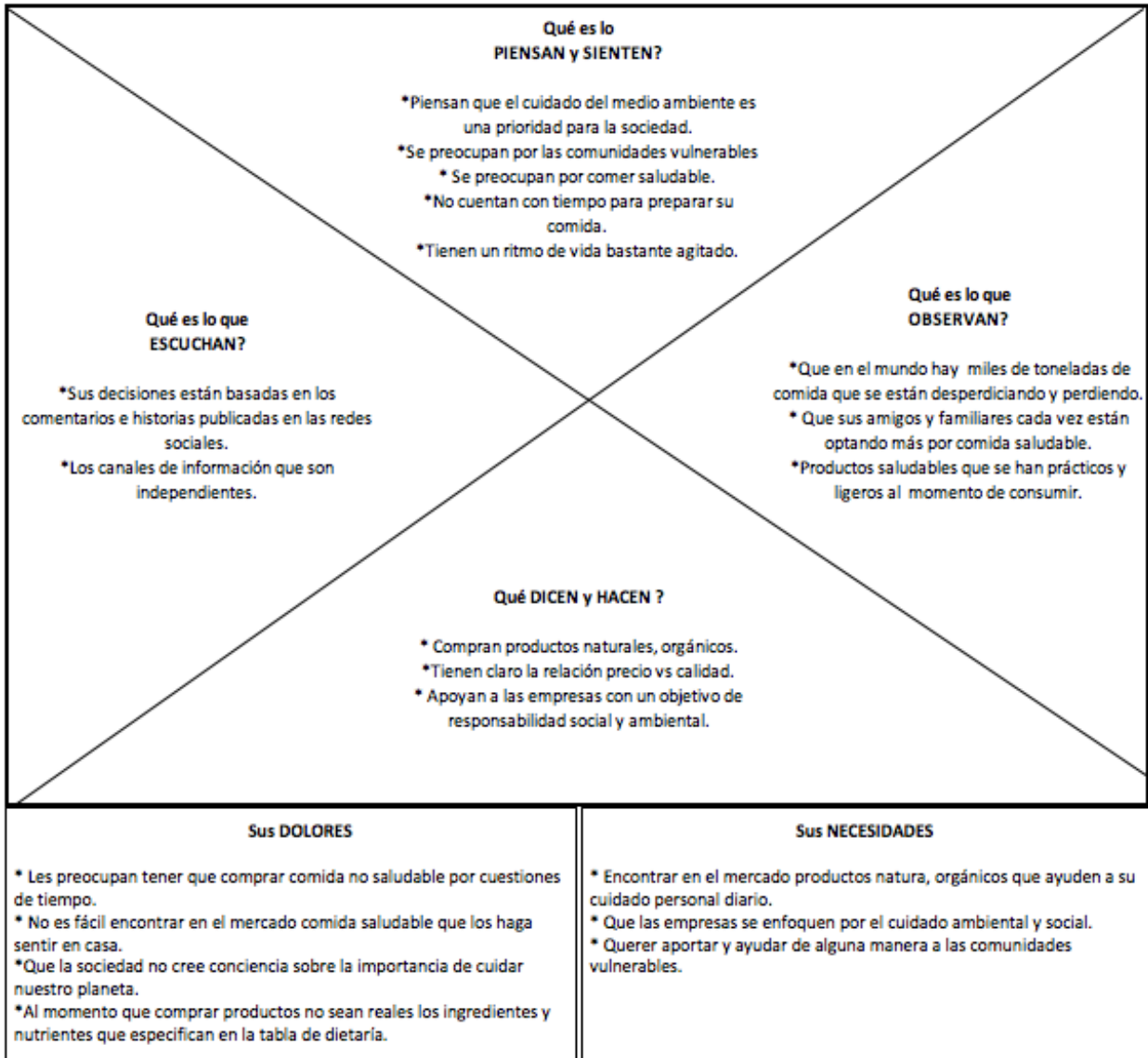
### **2.3. Perfil básico del cliente ideal**

En el siguiente mapa de empatía (ver Figura 1), se describe el perfil del cliente ideal por medio del análisis en seis aspectos basados de sus sentimientos y emociones, lo cual ayuda a tener una perspectiva más clara del cliente para entender y comprender su comportamiento y estilo de vida.

- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué hace?
- ¿Qué ve?
- ¿Cuáles son sus dolores?
- ¿Cuáles son sus necesidades?

Para realizar este análisis, se obtuvo información del documento publicado por Infobae (Exigentes, ecológicos y emocionales: qué y cómo compran los Millennials, 2017) en el cual resaltan los hábitos de consumo, sus emociones, sus preferencias e inclinaciones al momento de realizar una compra. Igualmente, el diario El Observador publicó un artículo en el cual analizan las nuevas tendencias en cuanto a la alimentación y la información que

quieren obtener de los productos que consumen (Cómo los millennials están cambiando la forma en que nos alimentamos, 2018).



**Figura 1. Mapa de empatía.**

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Producto

Se ha seleccionado el desarrollo de una crema de verduras como producto o vehículo inicial para la utilización de los vegetales que son descartados por apariencia o calidad. Este producto se ha bautizado con el nombre SALVA, una palabra que impulsa a la acción y que evoca los fines que persigue este emprendimiento: Salvar alimentos antes de que sean desechados, salvar vidas, proveyendo una mejor nutrición a poblaciones vulnerables y salvar el mundo ayudando a mitigar el severo cambio climático al cual nos venimos enfrentando.

#### 3.1. Especificaciones técnicas del producto

La tabla 1 muestra las especificaciones técnicas de SALVA describiendo sus características, presentación, modo de preparación, cocción y vida útil. Estas serán tomadas en cuenta para la generación de la descripción que por ley se deben informar en el producto.

**Tabla 1. Especificaciones técnicas del producto**

DESCRIPCIÓN	CONCEPTO
<b>Principales características</b>	SALVA es un producto con real impacto social. Fue diseñado con el objetivo de brindar un alimento saludable y natural, basado en el concepto de inclusión vegetal y adicionalmente mejorar la nutrición de consumidores y comunidades vulnerables por medio de la donación de productos relacionada directamente con la cantidad de venta de este bajo el concepto: <b>Yo me alimento, tú te alimentas</b>
<b>Presentación</b>	Envase de vidrio de 350 ml. Rinde una porción.
<b>Modo de preparación para una porción</b>	Se recomienda verter el contenido de SALVA en un recipiente para calentar en la estufa o microondas al gusto. Se puede calentar directamente en su empaque original una vez destapado usando microondas. Se debe tener extrema precaución, pues el líquido caliente a través del vidrio puede ocasionar quemaduras.

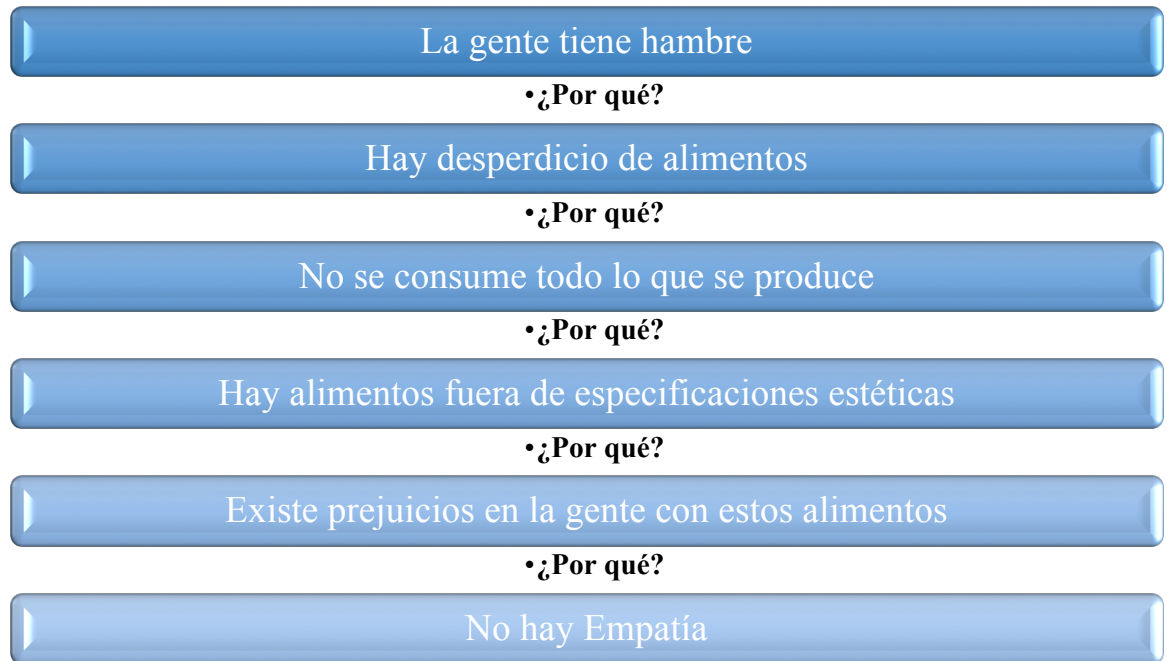
<b>Tiempo de cocción</b>	El producto no necesita cocción, ya fue realizada en su proceso de producción. Solo requiere calentar al gusto
<b>Condiciones de almacenamiento</b>	Una vez destapado se debe consumir en el menor tiempo posible. Se recomienda almacenar refrigerado antes de su consumo y se debe refrigerar después de abierto.
<b>Vida útil</b>	Una vez abierto se debe consumir entre las siguientes 24 horas. El producto cerrado se puede almacenar por 4 días.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Características del producto

Según Porter (1985) la ventaja competitiva es una parte fundamental de las características del producto y se puede dar en dos aspectos: liderazgo de costos o por diferenciación. SALVA se diferenciará a través de la imagen de marca, la cual busca crear empatía con el consumidor.

Utilizando la metodología Systematic Inventive Thinking (SIT Innovation, 2020) la cual ofrece dentro de sus herramientas un enfoque de innovación en reverso, llamado unificación de tareas, basado en el principio FSF (función sigue a la forma), proceso que inicia con un análisis de la situación existente y culmina con una nueva idea. Este proceso permitió generar un esquema llamado cadena de eventos indeseados, el cual permite examinar el problema inicial que impulsa este emprendimiento y llegar hasta una idea raíz que puede convertirse en su solución. Esta idea central se convierte en un elemento importante dentro de las características del producto y ayuda a construir la postura de marca como se explicará más adelante. La figura 2 expone el proceso de unificación de tareas usado por SALVA:



**Figura 2. Análisis SIT**  
Fuente: Elaboración propia

A partir de este análisis se ha definido a SALVA como una marca/producto que busca eliminar los prejuicios de la sociedad a través de la empatía. Salva demuestra que aun cuando la sociedad considere que algunos alimentos no cumplen con los estándares estéticos apropiados (de acuerdo con los estereotipos creados) igual pueden cumplir con su función principal de alimentar y nutrir a las personas.

SALVA cuenta con unas características claves, las cuales hacen que el producto sea relevante en el mercado y se posicione como un producto diferenciado como son:

1. Es un producto natural, ya que no contiene conservantes ni colorantes.
2. Tiene un sabor casero, dado que su receta está desarrollada para mantener una diferenciación frente a las cremas en sobre, las cuales presentan un sabor característico alejado del sabor natural casero.

3. Es un producto con carácter social ya que uno de sus principios es que, por la compra de dos productos, se donará un tercero a comunidades vulnerables en temas de alimentación y nutrición.
4. Es amigable ambientalmente, pues utiliza como materia prima vegetales fuera de especificaciones, pero en perfecto estado para el consumo, garantizando máxima calidad y palatabilidad. Así mismo evita el desperdicio de alimentos que están en buen estado de uso. Y adicionalmente su empaque es eco-amigable.
5. Es un alimento práctico de consumir ya que se vende listo para el consumo, sólo requiere calentarse, si es que el consumidor así lo prefiere.
6. Es un alimento fresco ya que cuenta con ingredientes naturales y fechas de vencimiento cortas para garantizar su calidad.

### 3.3. Beneficios del producto

Desde una descripción amplia el beneficio de un producto es aquel bienestar o satisfacción de una necesidad que recibe el cliente al adquirir un producto o servicio. Tomando un aparte de la definición del modelo de la firma de publicidad Young & Rubicam (Juliá, 2015, pág. 23), los beneficios funcionales son lo que hace el producto por el consumidor, lo que aporta, la tarea o servicio prestado mientras que los beneficios emocionales son los que le hacen sentir como persona o como miembro de un grupo social. La tabla 2 muestra los beneficios funcionales y emocionales de SALVA.

**Tabla 2. Beneficios Funcionales y Emocionales**

<b>Beneficios Funcionales</b>	<b>Beneficio Emocional</b>
Nutrición	Ayudo a otros

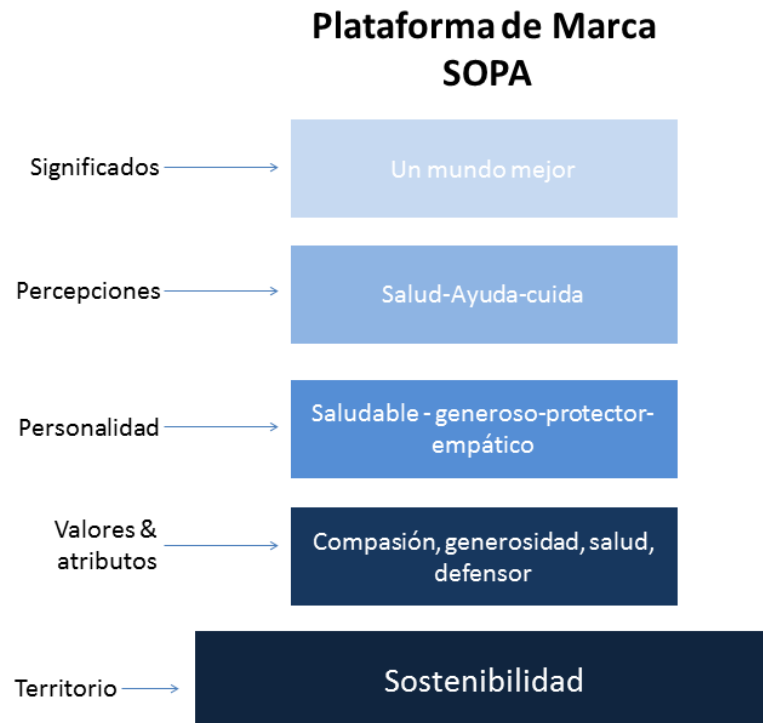
Practicidad	Ayudo al planeta
Frescura	Me ayudo a mí, cuida mi salud
Sabor Casero	Sabor casero: Me acerca a casa
Empaque Ecológico	
Saciar el hambre	
Fácil consumo	
Impacto positivo al medio ambiente	
Consumo vegano y vegetariano	
Contribuye a una dieta saludable	

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Plataforma branding

La plataforma de marca puede ser descrita como una herramienta del marketing que permite decodificar la esencia de una marca y comunicarla de manera coherente. Como lo afirma Llopis Sancho “Es el conjunto de asociaciones que queremos que la marca represente para nuestros clientes” (2015, pág. 145). La plataforma de marca es un instrumento práctico que facilita la alineación de los componentes de la identidad de la marca, lo que la hace única, y permite precisar la declaración de intenciones e idea de marca que alinea todas las acciones de comunicación visual o verbal.

La figura 3 permite bajo un formato sencillo ilustrar los conceptos analizados que se convierten en hoja de ruta para la estrategia de comunicación de marca.



**Figura 3. Hoja de ruta plataforma branding**  
Fuente: Basado en el modelo de la firma Branzai (2012)

### 3.4.1. Territorio de Marca

Según De la Rosa (2013) se entiende el posicionamiento como los atributos a los cuales los consumidores asocian las marcas, por ejemplo: Bebida energética = Adrenalina, y el territorio como la situación mediante la cual buscamos crear esa asociación (bebida energética = deportes de riesgo).

Expuesto lo anterior, el territorio de marca dónde se quiere desarrollar SALVA es “La Sostenibilidad” concepto que ha ido tomando fuerza en la mente de consumidores cada vez más informados a nivel mundial, quienes comparten la creciente preocupación y toma de

consciencia frente a los problemas del cambio climático, conservación, huella de carbono, reciclaje y reducción del desperdicio de alimentos entre otros conceptos en lo referente a la preservación del mundo, sus ecosistemas, su hábitat y la sostenibilidad de la vida en general.

### **3.4.2. Declaración de posicionamiento**

Entendida como la promesa de valor que hace la empresa desde dos perspectivas en conjunto, la primera, la de Kotler (2006) en la cual la declaración de posicionamiento “describe como expresar la estrategia de posicionamiento de manera formal” (pág. 316) y la de Larrea (1991), quien la explica como aquella que “indica el segmento concreto al que pretende dirigirse... el producto-mercado escogido... así como los principios operativos” (pág. 143), a partir de estas definiciones la declaración de posicionamiento de SALVA será la siguiente:

Para quienes están en la búsqueda constante de un mundo mejor, se esfuerzan por ayudar a otros, reducen el desperdicio de alimentos y buscan una comida saludable que recuerda el hogar. Para aquellos quienes quieren eliminar los prejuicios sobre los alimentos. SALVA es la crema de verduras con sabor casero, que aprovecha al máximo todos los vegetales y se convierte en una fuente importante de hidratación y alimentación, además de combatir el hambre compartiendo la mitad de lo que consumes con los más necesitados.

### 3.4.3. Brand Manifiesto

El Brand manifiesto se define como “una forma más colorida y explícita de explicar la ambición que tiene una marca” (Taylor, 2006, pág. 67) y como esta forma logra demostrar, en un sentido profundo y sencillo, lo que realmente quiere lograr la marca. Siguiendo este concepto, el Brand manifiesto de SALVA es:

- Lo que somos: Una solución completa desde la alimentación para un mundo mejor.
- Lo que amamos: hacer el bien, alimentarnos saludablemente.
- Lo que siempre seremos: La mejor forma de cuidarme, cuidar a otros y cuidar del mundo.

## **4. Plan de mercadeo**

Con el fin de entender la dinámica del mercado actual, se considera que la información proveniente de las empresas de investigación de mercado es el mejor referente (datos, criterio y actualización) para entender el comportamiento del consumidor, así como para generar un marco de referencia confiable del sector y su comportamiento. Por ello en este apartado se da prioridad a su información como un parámetro fiable y real del mercado en Colombia.

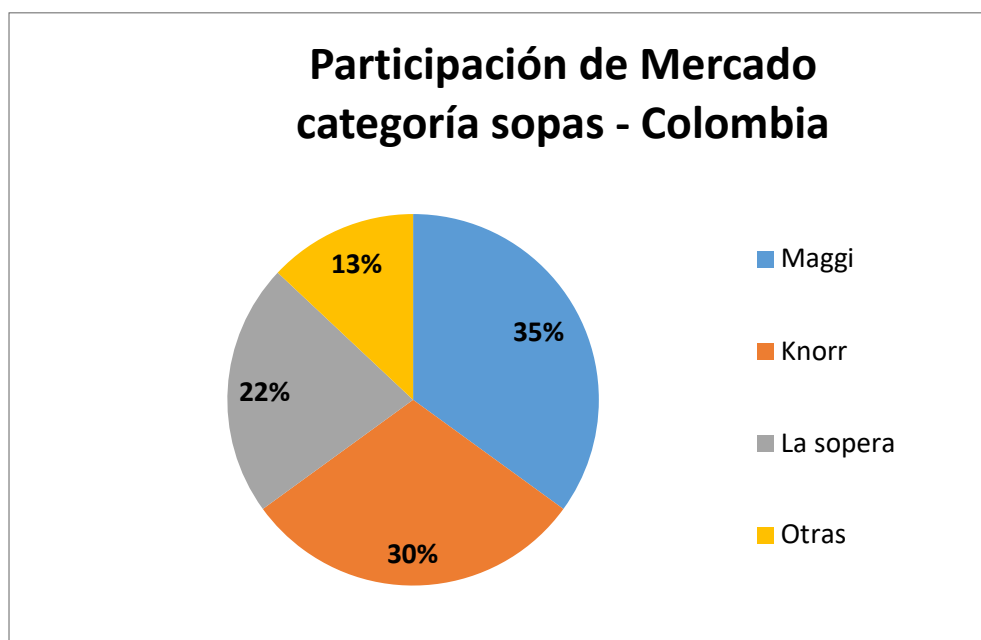
### **4.1. Entorno económico del emprendimiento**

El mercado de sopas en Colombia no está muy desarrollado comparándolo con otros mercados similares en el mundo, sin embargo para el 2017, según el diario La República (2018) quien cita un estudio de la firma de consultoría Euromonitor Intenational (2019), la categoría de sopas en el país logró ventas cercanas a los \$74.900 millones de pesos equivalentes a unas 2.700 toneladas, de las cuales la categoría de sopas deshidratadas generó el 97% de estas cifras. En el mismo estudio Euromitor afirma que el bajo desarrollo de esta categoría se debe a varios factores: Una fuerte y arraigada tradición por la sopa hecha en casa, los altos precios de algunos productos frente a opciones como la sopa deshidratada y las pocas marcas disponibles en el mercado. De igual manera el estudio confirma que el mercado cuenta con nuevos jugadores como los son los fideos instantáneos, una nueva categoría aún desconocida para muchos y por lo tanto pequeña, pero que empieza a

reconocerse como una alternativa a la sopa deshidratada siendo percibida como una opción más nutritiva e igual de conveniente.

El panorama competitivo encontrado por Euromonitor indica que la baja actividad de la categoría de sopas así como la alta y fuerte participación de marcas como Maggie, La sopera y Knorr, de las empresas Nestlé, Quala y Unilever respectivamente, ejercen un amplio dominio del mercado y limitan la presencia, crecimiento de participación y visibilidad de otras nuevas marcas (entre ellas las marcas blancas) las cuales representan tan sólo una porción reducida del mercado actual dominado por las grandes multinacionales, quienes han logrado un alto posicionamiento impulsadas por su amplio liderazgo en la categoría de sopas deshidratadas.

La composición del mercado en la categoría sopas se muestra en la figura 4.



**Figura 4. Participación de mercado de sopas en Colombia**

Fuente: Elaboración propia según datos de Nielsen en el diario Portafolio (La República, 2018)

Dentro de las marcas que configuran el grupo llamado “otras” por Euromónitor, destacan dos con un posicionamiento significativo, estas son Campbell’s comercializada por la empresa Congruppo y la marca” La Bonne Cuisine”, quienes fabrican comidas listas para consumir, entre ellas sopas (ver figura 5).



**Figura 5. Presentación de sopas Campbell’s y” La Bonne Cuisine”**  
Fuente: Páginas web de Campbells y Elaboración propia

Hacia un consumo más saludable:

En la reunión de 2018 de la SIAL, el Salón Internacional de la Alimentación celebrado en París, el cual es uno de los eventos más importantes en el mundo donde se divulga los avances en innovación alimentaria, la tendencia más destacada empezó a ser la llamada alimentación saludable, la cual comprende aquellos alimentos que se consideran buenos porque no contienen químicos artificiales, mucha grasa, azúcar o sal. A partir de esta definición se comienza a entender como la función de comer ha evolucionado; desde siempre el comer ha sido considerada una función básica y práctica en lo referente a alimentar a la

gente, sin embargo, otro propósito ha surgido desde hace pocos años, mantener la salud. Los expertos de la SIAL catalogan este movimiento como el inicio de toda una revolución alimentaria, la cual no se puede ignorar. (SIAL Inspire Food Business, 2018).

Dentro de esta nueva tendencia de comida saludable emergen nuevas categorías de alimentos y formas de alimentarse: lo orgánico, vegano, vegetariano, local, light, fresco, sustentable o libre de GMO (alimentos modificados genéticamente) entre muchas otras categorías locales o regionales que pueden darse, pues esto implica una nueva manera de entender la alimentación y así mismo apropiarse de ella, crearla y nombrarla. La SIAL también identifica tres reglas de oro que enmarcan la función en el mercado de la comida saludable: La primera, proporcionar alimentos seguros y nutritivos a los consumidores. La segunda, la mejora de la seguridad alimentaria en cada nivel. Y la tercera, el fortalecimiento de las asociaciones entre productores, proveedores y consumidores (SIAL Inspire Food Business, 2018). Al analizar estas reglas con detenimiento se entiende que la comida saludable no se trata simplemente de la composición de los alimentos, sino de una gran mirada holística que compromete e impacta la salud y la vida de quienes integran la cadena completa de producción, logística y consumo, donde se busca el bienestar propio, común y del mundo. Se podría catalogar más como una filosofía de bienestar que como una llana tendencia de ingesta saludable de alimentos.

En contraste a lo anterior y dando una mirada a la alimentación tradicional, está referida a la desarrollada durante los últimos 60 años en medio de un gran desarrollo técnico, tecnológico y agroindustrial, la composición de los alimentos que se consumen actualmente estaría en contravía de los conceptos de la alimentación saludable. Actualmente contamos con productos ultra-procesados, “alimentos con formulaciones industriales elaboradas a

partir de ingredientes refinados (azúcar, almidones, aceites vegetales, sal) o sintetizados (grasas 'trans', proteína hidrolizada, aditivos), que no contienen ningún alimento entero reconocible” (El Tiempo, 2019). Para complementar esta definición con mayor profundidad, British Medical Journal, una de las más prestigiosas publicaciones del mundo médico, en su editorial de mayo de 2019 y titulada: Alimentos ultraprocesados y resultados adversos para la salud (Ultra-processed food and adverse health outcomes) citando al grupo de investigación NOVA, define los alimentos ultra-procesados como "formulaciones de sustancias alimenticias a menudo modificadas por procesos químicos y luego ensambladas en alimentos y bebidas hiper palatables listas para consumir usando sabores, colores, emulsionantes y. . . otros aditivos cosméticos. Estos alimentos incluyen bocadillos salados, productos cárnicos reconstituidos, platos congelados preparados y refrescos” (BMJ, 2019) Alimentos que hacen parte de alimentación diaria de millones de personas en el mundo.

En la misma revista de mayo del 2019 British Medical Journal, publica un artículo titulado Asociación entre el consumo de alimentos ultra-procesados y la mortalidad por todas las causas: estudio de cohorte prospectivo de SUN (Association between consumption of ultra-processed foods and all cause mortality: SUN prospective cohort study) cuya conclusión señala que “un mayor consumo de alimentos ultra-procesados (> 4 porciones diarias) se asoció independientemente con un riesgo relativamente mayor del 62% de mortalidad por todas las causas. Por cada porción adicional de alimentos ultra-procesados, la mortalidad por todas las causas aumentó en un 18%.” (BMJ, 2019).

Claramente los expertos señalan como los alimentos que contienen estos ingredientes no naturales han sido catalogados como no saludables. Enrique Jacoby, asesor de Nutrición y actividad física de la OPS/OMS refiere lo siguiente sobre el informe que esta misma

organización desarrolló donde identifica a los alimentos ultra-procesados como motor de la epidemia de obesidad de América Latina, Jacoby dice que:

Estos productos no están diseñados para satisfacer las necesidades nutricionales de las personas. Están diseñados para que se conserven por mucho tiempo en los estantes y generan deseos incontrolados de consumo que llegan a dominar los mecanismos innatos de control del apetito y hasta el deseo racional de dejar de comer. Por eso resultan doblemente perjudiciales: son casi adictivos y eso lleva aumentar el sobrepeso y la obesidad, al tiempo que sustituyen los alimentos frescos, que son la base de una dieta natural rica en nutrientes (OPS Perú, 2015).

Si observamos los productos alimenticios que actualmente se encuentran en el mercado colombiano y mundial, podríamos reunir un gran porcentaje de estos en la categoría de productos ultra-procesados, posibles causantes como se ha explicado, de enfermedades y problemas de salud. Cabe destacar en este grupo de alimentos ultra-procesados gran parte de las sopas y cremas instantáneas que actualmente se comercializan en Colombia y que son competencia directa de SALVA.

Si analizamos la tendencia de los alimentos saludables desde la perspectiva del consumidor, NIELSEN, otra de las grandes compañías de investigación de mercado en el mundo, publicó apartes de un estudio respecto a los productos saludables, donde encontró que:

7 de cada 10 personas quieren más productos saludables ...De los colombianos que tienen preocupación por bajar de peso, 57% quiere lograrlo cambiando su dieta, 78% informándose mejor sobre el contenido nutricional de las etiquetas de los productos que consume y 84% buscando alternativas

alimenticias con componentes locales, naturales y orgánicos. De ahí que, según Nielsen, siete de cada 10 consumidores quieran ver más productos en el mercado con ingredientes completamente naturales (La República, 2018).

En este mismo estudio se identificó que el segmento saludable crece a un ritmo del 6,8% que en comparación con el crecimiento de la canasta general, su crecimiento es 6 veces mayor, identificando así una tendencia de crecimiento en Colombia importante y aún desarrollada de forma incipiente, pero que “sí refleja que existe una preocupación de las personas, e incluso del Gobierno, por prevenir enfermedades a través de productos más amigables con el cuerpo” (La República, 2018)

De igual manera Euromonitor también identificaba este mismo factor en la percepción de un segmento de consumidores de este tipo de productos “los consumidores más jóvenes no se sienten atraídos por la sopa deshidratada la cual se considera poco saludable debido al alto contenido de sodio y carbohidratos” (Euromonitor International, 2019).

Otro importante punto también analizado en estas investigaciones sobre el consumo saludable es el factor precio, el cual no se evidencia como factor limitante de la compra cuando hablamos de alimentos o marcas saludables. Juliana Marín, citada por el diario La República (2018), manifiesta que:

Mercados como el de España, Alemania y otros de Europa, pueden considerarse referentes, pues el desarrollo que han tenido allí las tiendas de descuento ha estado encaminado a ofrecer productos adaptados a las necesidades de los consumidores y no necesariamente a la oferta de precios bajos... las tiendas de descuento todavía están muy enfocadas en competir con precios, pero muy seguramente van a migrar hacia el desarrollo de

productos más adaptados a la demanda. Incluso, hay retailers que ya tienen, entre sus líneas privadas, marcas saludables.

Un estudio adicional de la firma de investigación de mercado Kantar Worldpanel en Colombia afirman que:

La realidad es que los hogares están muy preocupados por su salud, que es su tercera prioridad. Este factor ha hecho que hoy el segmento saludable sea relevante para los consumidores y para quienes están cambiando sus hábitos y cada vez son más conscientes... un 76% de los hogares está incrementando el consumo de productos como frutas y verduras, 75% lee las etiquetas de lo que compra, 30% se fija en los ingredientes, 20% busca consumir menos azúcar y 16% quiere productos con menor contenido de grasa. (La República, 2018)

A partir de todos los anteriores argumentos tanto de expertos nacionales como internacionales, se encuentra que existen grandes oportunidades de crecimiento en este segmento de mercado de sopas y cremas, aunque predomina un dominio importante en la participación de mercado por parte de las grandes y tradicionales empresas, se puede inferir que existe una saturación del mercado respecto a productos de iguales características y sin un valor real diferencial frente a las cambiantes tendencias de consumo, lo cual genera un nuevo espacio para propuestas no convencionales de alimentos para el consumo directo o de rápida preparación, con una clara ventaja si estos son considerados o ingresan a la categoría saludable. Adicionalmente si se observa con detenimiento, estos productos están dirigidos a consumidores identificados con “falta de tiempo y búsqueda de soluciones rápidas, así como la falta de conocimiento (en la cocina) y la búsqueda de practicidad” (Benavides, 2018), se

cuenta entonces con una inmensa masa potencial de consumidores dado que estas características describen el ritmo de vida actual.

#### **4.2. Tipo de clientes del producto**

El producto de este estudio está enfocado a clientes catalogados como millennials. Según el centro de investigación de Pew las personas nacidas entre los años 1981-1996 están catalogadas como millennials (Stack, ¿Quién es realmente un milénial?, 2018), y se caracterizan por ser poco materialistas, aman viajar y conocer el mundo, se les cataloga como nativos digitales ya que nacieron en medio del “boom” tecnológico, buscan trabajos que les den un equilibrio entre lo laboral y lo personal, sin importar su salario; están en busca de cosas que siempre los haga felices y les permita disfrutar la vida. A continuación, y con el objetivo de brindar argumentos sólidos que respalden el direccionamiento hacia este cliente del producto desarrollado, se presenta un análisis detallado de la población millennial junto con otras dimensiones de estudio que se consideran relevantes.

#### **Relación Millennials y crecimiento del mercado en Colombia**

De acuerdo con el último informe del censo 2018 generado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), revela que la población en Colombia está alrededor de los 48 millones de personas, de las cuales se estima que 13 millones pertenecen a la generación millennials, lo que representa más de la cuarta parte de la población nacional.

Según los estudios realizados por la consultora ManPowerGroup, la generación millennials al 2020 será el 35% de la fuerza laboral del mundo y en muy poco tiempo se estima que llegarán a ser el 75% (ManpowerGroup, 2019) . Respecto a las proyecciones realizadas por el DANE, en Colombia la tasa de ocupación de este grupo poblacional fue del 46,2% (febrero-abril 2019) (Fedesarrollo, 2019), lo cual es un indicador de la capacidad de poder adquisitivo que poseen.

### ¿Cuáles son las características socio demográficas del público objetivo?

Según una investigación realizada por la universidad EAFIT se pueden catalogar 4 tipos de millennials diferenciados por su edad, sexo, relación familiar, ocupación, aspiraciones y salarios como se muestra en la Tabla 3 (González, 2017).

**Tabla 3. Criterios de clasificación de los Millennials**

Tipo de Millennial	Características		
	Nivel Salarial	Obligaciones Familiares	Educación
<b>Tipo A</b>	Más de \$7'370.000 (más de 10 salarios mínimos legales vigentes -SMLV-)	Puede que tenga o no hijos	Universidad o Posgrados
<b>Tipo B</b>	Más de \$1'483.000 (entre 2 y menos de 10 salarios mínimos legales vigentes -SMLV-)		Técnico o tecnólogo, universitarios y con estudios de posgrado

<b>Tipo C</b>	De \$738.000 hasta	No tiene hijos	Primaria, básica
<b>Tipo D</b>	\$1'473.000 (entre 1 y menos de 2 SMLV)	Tiene hijos	secundaria, secundaria media, técnico-tecnología, universitario

Fuente: (González, 2017)

El mismo estudio de la universidad EAFIT muestra que actualmente la media de edad de los millennials es de 28 años. El millennial más joven es el que se encuentra dentro de la categoría Tipo C, con una edad media de 24,5 años y el de más de edad es el de Tipo A con 33,4 años (González, 2017) datos observables en la tabla 4.

**Tabla 4. Edad de las personas trabajando**

<b>Tipo de Millennial</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Maximo</b>
<b>Tipo A</b>	33,4	34	26	37
<b>Tipo B</b>	30,2	30	19	37
<b>Tipo C</b>	24,5	24	17	37
<b>Tipo D</b>	28,3	28	18	37
<b>Total Millennials</b>	28,4	28	17	37
<b>Total No Millennials</b>	44,6	43	38	61

Fuente: (González, 2017)

Una importante característica para resaltar es el género, donde las mujeres son la mayoría con un 55,4%, sin embargo, si se discrimina por tipo de millennials se puede evidenciar una importante heterogeneidad (González, 2017) ilustrada en la tabla 5.

**Tabla 5. Participación de genero de los trabajadores**

<b>Tipo de millennial</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>LGTBI</b>
---------------------------	------------------	-----------------	--------------

<b>Tipo A</b>	63,2	35,6	1,2
<b>Tipo B</b>	48,9	50,6	0,5
<b>Tipo C</b>	37,4	60,9	1,7
<b>Tipo D</b>	39,2	60,2	0,6
<b>Total Millennials</b>	43,8	55,4	0,9
<b>Total No Millennials</b>	51,6	48,4	

Fuente: (González, 2017)

### ¿Cuáles son los hábitos de compra?

La generación millennial es aquella que llegó a cambiar el mundo en todos los campos: laboral, ambiental, social, personal y comercial entre muchos otros. Su forma y manera de consumo viene ligada a la transformación digital que ellos presenciaron y que es parte fundamental de su diario vivir. La consultora Kantar señala que, aunque hay una evolución normal en sus hábitos y costumbres, lo que sí es permanente y constante es que están conectados digitalmente, todos los días a todo momento. Tienen un uso alto de internet el cual también utilizan “para visitar los sitios web de las marcas en búsqueda de información sobre los productos. Esto significa que las compañías deben estar presentes y listas para interactuar, conquistar y venderle a los millennials de manera online” (LATINPYME, 2019)

A partir de entender los planteamientos de grandes autores de marketing quienes tratan de describir y definir las reglas de este nuevo marco del consumo de bienes y servicios en el mundo, al momento de comprar, la generación millennial al estar inmersa en un mundo digital que conlleva a un correspondiente consumo online, crea una lógica de consumo diferente nunca vista con procesos y actores igual de novedosos. Las compras online hoy en

día permiten revisar y comparar un sin número de tiendas y productos en poco o al mismo tiempo para escoger la mejor opción según la necesidad del cliente. La inmediatez se convirtió en una característica obligatoria de acceso al producto, que ya casi está fuera de la oferta de valor, por ser algo esencial o básico. En este nuevo mundo virtual, también aparecen las redes sociales y su importante influencia a la hora de establecer modas, gustos y determinar compras. El poder de esta influencia, de sus líderes de opinión y sus seguidores, quienes comparten sus comentarios y experiencias de compra de forma permanente, se convierte en un referente común que hoy ayuda, guía o establece parámetros que inciden en la creación del criterio propio e individual de compra hacia productos y marcas de esta generación.

Los millennials son el grupo de jóvenes que impulsó y trajo con ellos el “boom” del comercio electrónico. Según reporte realizado por la empresa líder en investigación de marketing digital eMarketer, el 43% de las mujeres de esta generación inician su proceso de búsqueda dirigiéndose a un centro comercial, pero terminan comprando el producto a través de una página de internet. También se encontró que esta generación prefiere en un 77% los despachos con entregas a domicilio frente a la compra presencial (Observatorio eCommerce & transformación digital, 2017).

### **¿Qué los motiva a comprar?**

Los productos y marcas que estén aportando al cuidado del medio ambiente, la inclusión social y que se sientan identificados con ellos (personalización); por lo anterior, las personas de esta generación exigen y se sienten más cercanas con las compañías que le

apuestan a productos y servicios eco-friendly y por esto están dispuesta a pagar un valor extra (Infobae, 2017). De modo que, para los millennials, quienes apoyan el cuidado del planeta y la vida saludable, son más atractivos los productos alimenticios cuyo origen sea natural y demuestre un apoyo o causa a favor de la sostenibilidad y el medio ambiente, donde el impacto en la huella de carbono sea cada vez menor (El observador, 2018).

### **Los beneficios tangibles e intangibles que el cliente está buscando**

De acuerdo con estudio realizado por Nielsen, alrededor del 58% de los millennials acostumbra a comer fuera de casa al menos una vez a la semana y un 30% lo hace tres o más veces por semana (Nielsen, 2016).

Con un ritmo y calidad de vida, donde el planeta, el medio ambiente, lo social, laboral y familiar cobra gran importancia, esta generación busca que los productos y/o servicios que vayan a comprar y a consumir les ofrezca los siguientes beneficios (El observador, 2018).

**Personalización:** Son los impulsores de la economía personalizada, les gusta los productos y servicios que reflejen sus intereses, que los haga sentir únicos y satisfagan sus necesidades y preferencias.

**Rápido y fácil:** Acostumbrados al fácil acceso a la información, a ver resultados en corto plazo y a su apresurado ritmo de vida; este grupo etario buscan productos que les ayude a maximizar su tiempo, que sean fáciles de utilizar y prácticos a la hora de consumir.

**Vida saludable:** Están preocupados por la calidad de los alimentos que consumen, demandan productos que aporten a su estilo de vida saludable. Les gusta comer de forma

sencilla, sana y fresca; por lo que buscan y se dejan cautivar por productos naturales con características orgánicas, libre de gluten, y alto en proteína (Nielsen , 2016).

**Medio ambiente:** Su preocupación por el planeta y compromiso ecológico ha llevado a que estos consumidores se interesen por el origen de los alimentos. Por lo anterior, buscan productos y compañías que aporten a la sostenibilidad del planeta y tengan compromisos de responsabilidad social y ambiental. Así mismo, el tema de los empaques ha cobrado relevancia en esta generación ya que se inclinan por seleccionar productos biodegradables, compostables o reciclables; es decir, 100% eco-amigables.

**Calidad en el servicio y producto:** Son personas bastantes críticas y exigentes en la calidad del producto y servicio. Realmente valoran la buena atención y atributos de la empresa. (EAE Business School, 2016), de modo que están siempre en busca de comentarios o reseñas online que resalten estas características de los productos y compañías.

### **¿Cómo influyen sus grupos de referencia?**

Amplia y completamente. Como se ha mencionado anteriormente, los millennials por ser una generación nativa en la tecnología e internet, se dejan guiar e influenciar por las reseñas, comentarios, post, y noticias entre otros tipos de información, que se encuentran en las páginas online. Respecto a información sobre nutrición y salud, alrededor del 40% de los milllennials dice que los amigos y la familia son una fuente importante, también apoyados en gran medida de los sitios web, los bloggers, influencers, y youtubers (IAAlimentos, 2018).

Las experiencias de otros y las nuevas tendencias que se hacen virales a través de redes sociales llegan a configurar la escala de apreciación del mundo y sus componentes válidos o inválidos para este grupo generacional. Los comentarios y reseñas de otros, ya sean consumidores o usuarios de bienes y servicios, encontradas en el mundo virtual, se convierten en un sesgo de valor importante que logra influenciar la compra y el uso de productos, con el objetivo de manifestar, como lo menciona Seth Godin en su libro “Esto es marketing” (2019), la identidad con otros, la construcción de comunidad, la conexión, la empatía, la pertenencia. Los grupos de referencia hoy en día cobran tanto valor, que precisamente son unas de las herramientas modernas del despliegue de comunicación y publicidad de las marcas, a través de internet en general y las redes sociales, para posicionarse en la mente de las nuevas generaciones.

- **¿Cuál es el estilo de vida del cliente?**

Según los estudios demográfico de la consultora Nielsen (2016) e investigativo de la firma Smart Insight (2018) su estilo de vida está marcado por:

- ✓ Son hiper adeptos a la multitarea y están completamente inmersos en su vida digital y física
- ✓ Aman comer fuera de su hogar y le dan un valor significativo a esto.
- ✓ Son una generación exigente que quiere un estilo de vida más equilibrado y saludable, y quieren estar más informados sobre las empresas, sus productos y sus prácticas comerciales.
- ✓ Se destacan en un mundo acelerado que requiere un estilo de vida en movimiento. Valorán, incluso demandan, conectividad, conveniencia y opciones que les permiten tener el control.

- ✓ Gastan permanentemente en café, servicios de streaming y ropa de manera mensual.
- ✓ Desde los servicios de transmisión de videos y música hasta restaurantes, los millennials, que están ocupados equilibrando el crecimiento personal y profesional, buscan productos y experiencias de compra que les faciliten la vida.

### **4.3. Competencia**

Como se ha mencionado la importancia del problema mundial del desperdicio de alimentos y la consciencia que está despertando en busca de soluciones a este problema, convirtiéndolo en un tema prioritario en diferentes sectores y niveles tanto sociales, académicos, institucionales, como empresariales. La FAO (2014) publicó el reporte “Food Losses and Waste in the context of sustainable food systems”, donde presenta alternativas de solución al problema del desperdicio de alimentos. Este tipo de informes permite dilucidar diversas opciones de negocio que podrían materializarse como competidores de SALVA en los próximos años.

El análisis competitivo hecho a continuación está basado en dos panoramas, el primero, supuestos competidores potenciales que con seguridad aparecerán derivados de los cambios que estamos viendo actualmente en los hábitos de consumo de los clientes y en la consciencia hacia el desperdicio y la pérdida de alimentos. El segundo, grandes actores actuales del mercado de venta de sopas y cremas instantáneas.

### 4.3.1 Economías de escala

#### 4.3.1.1 Desde la oferta:

- **Costos de producción**

Las condiciones establecidas bajo la propuesta de valor de SALVA hacen de este un producto dirigido a un mercado con un poder adquisitivo mayor al promedio. Si se compara los costos a escala que logran compañías establecidas en el mercado de sopas instantáneas como Knorr, Maggi, La Sopera, entre otros, se encuentran que son competidores que logran tener precios de venta muy por debajo de la propuesta del presente trabajo, estos entran a hacer parte de las amenazas para SALVA como nuevo actor en este mercado. Es importante resaltar que según la FAO (2020) los alimentos naturales u orgánicos tienen un costo más alto debido a diversas razones como: costos de producción más elevados, oferta limitada, manipulación y cadena de comercialización más compleja.

Otro potencial competidor está en otras empresas procesadoras de alimentos, las cuales podrían ver en un producto como SALVA una solución a sus “desperdicios”, haciendo que su capacidad de reacción rápida, inversión y mercadeo, sea una amenaza potencial para esta compañía como un nuevo actor en el mercado.

- **Campañas para aceptar productos fuera de especificación**

Hoy en día la gran mayoría de alimentos descartados por estar fuera de especificación son filtrados debido a las exigencias de las grandes cadenas para evitar ser cuestionados en cuanto a la calidad ((HLPE), 2014). La insistencia a nivel mundial por promover soluciones para evitar el desperdicio de alimentos, ha despertado interés por promover campañas para que las cadenas de retail indaguen con sus clientes si alimentos fuera de especificaciones por

apariencia o maduración serían descartados en el punto de venta, o si por el contrario estarían dispuestos a comprarlos a precios diferenciados, lo cual parece ser una alternativa posible, según HLPE (2014). Por tanto, probablemente si se dan las voluntades de parte de estos proveedores y de los consumidores, los primeros podrían llegar a ser competidores potenciales desde la oferta de la materia prima dado su actual posicionamiento en el mercado, haciendo que los insumos de SALVA sean más limitados y posiblemente a costos mayores.

#### ***4.3.1.2 Desde la demanda de abastecimiento:***

Desde el punto de vista de insumos los bancos de alimentos surgieron como iniciativas no gubernamentales en forma de asociación para recolectar comida y alimentar gente con necesidades (Schneider, 2013). En Colombia el banco de alimentos es el principal competidor desde la demanda de materia prima, actualmente cuentan con 19 sucursales en todo el país gestionando alrededor de 4.4 toneladas, lo que equivale a 18.1%, del total de alimentos donados en todo el país (ABACO, 2018). La posibilidad que todas las grandes cadenas de alimentos tomen la opción de donar directamente al banco de alimentos, el cual opera como fundación generando certificados de donación los cuales tienen impacto impositivo para las empresas donantes, en lugar de asociarse con SALVA, es uno de los posibles factores a considerar como competencia potencial desde la demanda.

Por otro lado, actualmente en Colombia los principales consumidores de sopas y cremas de preparación rápida, son amas de casa acostumbradas a adquirir productos de marcas reconocidas y con gran posicionamiento en el mercado como Knorr, La Sopera y Maggi. Estos hábitos de consumo pasan de generación en generación, haciendo que en la

mente de nuestro público objetivo las alternativas de compra para una crema de verduras estén relacionadas al sobre/marca de preparación rápida. Este aspecto puede convertirse en una barrera de entrada para SALVA, dado el posicionamiento de los productos y marcas de estas grandes empresas en los consumidores colombianos, lo cual puede generar una exigencia de precios similares a los productos existentes actualmente en el mercado.

#### ***4.3.1.3 Los requisitos de capital:***

Otra potencial barrera de entrada son las inversiones para el procesamiento de alimentos, las cuales abarcan un gran número de posibilidades según los procesos que se requiera para la producción, algunas de las cuales podrían implicar inversiones de capital elevado para alcanzar los volúmenes del proceso productivo, como el logro de una penetración de mercado importante y hasta el nivel de abastecimiento requerido.

#### ***4.3.1.4 Las ventajas de actores establecidos en el mercado***

Hoy en día las principales compañías de cremas y sopas en Colombia son tradicionales y llevan varios años en el mercado. A continuación, se presenta las marcas de sopas y cremas en el país y que serían competencia potencial para este producto:

Primero sopas y cremas de corta cocción, segundo sopas instantáneas, y finalmente sopas listas para consumo. A continuación, exponemos las implicaciones de cada uno de estos segmentos para SALVA.

**Sopas y cremas de corta cocción:** su principal diferencia con SALVA es que están compuestas de verduras deshidratadas (Unilever, 2020), a las cuales se debe agregar agua para su preparación, poner al fuego y realizar un proceso de revolver constantemente, mantener hasta su ebullición y cocción proceso que toma entre 10 a 12 minutos.

- La Sopera: Marca establecida desde 1986 por Quala, empresa colombiana, se caracteriza por ser tener sopas y cremas de gran tradición en la cocina colombiana.
- Knorr: Marca establecida desde 1838 por Carl Heinrich Knorr en Alemania (Unilever, 2020), se caracteriza por ser tener sopas y cremas corta cocción de gran tradición a nivel mundial cuando su creador buscó opciones para hacer más fácil la cocina en el día a día de los hogares.
- Maggi: Marca establecida desde 1884 en Suiza (Nestlé, 2019), cuando Julius Maggi implementó una visión muy similar a la de Knorr.

**Sopas instantáneas:** Su principal diferencia con SALVA es que se debe aplicar agua para su consumo: Aji-no Men: Fabricado por Ajinomoto desde 1908 cuando el Dr. Kikunae Ikeda descubre el ingrediente principal de estas sopas, ingrediente denominado Umami (ácido de glutamato) (Ajinomoto Co., Inc., 2020)

- InstaRamen: Marca establecida por Nissin Group después de la gran guerra en la época en que el Japón atravesaba sus momentos más difíciles de alimentación. Su base fundamental son los tallarines. (Nissin Foods Holdings CO.,LTD., 2020)

- Maruchan: Marca establecida en el Japón con una filosofía muy similar a la de InstaRamen, con una base en tallarines, con vegetales deshidratados.
- Taeq

Dentro del tercer segmento, sopas listas para consumo, existe un mercado que en Colombia no está muy bien establecido actualmente, el de las sopas listas para consumo, sin embargo, son un claro competidor potencial. Estas compañías que en otros países tienen un alto grado de aceptación como CAMPBELL's, son empresas que logran ganancias cerca de los dos mil quinientos millones de dólares a nivel mundial (Campbell's, 2018), y que tendrían un gran impacto si se busca establecer a SALVA en otros mercados a nivel internacional.

En Colombia, uno de los competidores es la marca La Bonne Cuisine (figura 6), de propiedad de la compañía colombiana Rangitoto SAS, que inició operaciones en el año 2017 con un producto en bolsa plástica no degradable de 400 gramos y en presentaciones de sopas (no crema) de tomate, ahuyama y espinaca. Es un producto que no cuenta con ingredientes artificiales ni conservantes. No requiere preparación más allá de calentarla al gusto y se encuentra en un precio de \$6.150 pesos en la cadena de retail D1. Este producto es la competencia más directa y similar que tiene SALVA en el mercado, ya que comparte algunas de las características básicas como son algunos de los sabores, las características organolépticas del producto, atributos como la practicidad para el consumo y el rango de precio.



**Figura 6. Presentación de sopas La Bonne Cuisine**  
Fuente: propia

#### ***4.3.1.5 Políticas gubernamentales restrictivas***

Por el contrario, la ley 1990 de 2019 por medio de la cual se crea la política para prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos (Ministerio del Interior, 2019) da un punto de partida que impulsa iniciativas como las aquí sustentadas y evita la presencia de barreras a nivel político que dificulten el desarrollo de este proyecto.

#### ***4.3.1.6 Culturales***

El consumo de cremas está muy ligado a la tradición familiar y a los productos en sobre de preparación rápida de marcas reconocidas como se mencionó anteriormente, no es común que los clientes piensen hoy en día en comprar una crema en envase de vidrio para sus almuerzos, es parte del trabajo de posicionamiento de SALVA establecer la estrategia para romper esta barrera.

#### ***4.3.1.7 Acceso a canales de distribución***

Las grandes compañías de sopas y cremas instantáneas tienen un poder claro en la distribución y venta en grandes superficies y otros canales. Este hecho podría ser una posible barrera de entrada entendiendo que existe una fuerte y gran infraestructura de mercadeo, venta y logística ya funcionando en la cual el producto SALVA deberá entrar a competir para lograr acceso y presencia en estos canales si se decide utilizarlos.

#### **4.3.2 Los sustitutos**

Los productos sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto y del sector base con el cual se está comparando. Esto es debido a que son soluciones que ofrecen otro servicio / producto pero que pueden llegar a satisfacer la misma necesidad, (Porter, 2008). Fundamentados en este concepto listamos a continuación algunos de los posibles competidores sustitutos para SALVA.

##### ***4.3.2.1 Productos de valor agregado***

Derivados del procesamiento de alimentos que busquen insumos funcionales de bajo costo y que pueden o utilizan nuestra misma materia prima:

- Insumos agrícolas: Producción de abono
- Comida para animales
- Otros productos de valor agregado:

- Cremas para manos y piel
- Exfoliantes
- Mascarillas
- Jabones
- Champús, entre otras

#### ***4.3.2.2 Aplicaciones o sitios***

Se dedican hoy en día a aportar en la solución del desperdicio de alimentos direccionando ofertas de comida fuera de especificación o con defectos cosméticos y que existen o pueden ser fácilmente replicados en el mercado colombiano:

- S-Market en Finlandia: Supermercado especializado en venta de alimentos fuera de especificación o con fecha de caducidad cercana a la fecha actual a menores precios (Seagal, 2019). A pesar de no estar hoy en día en Colombia esta idea de negocio se convierte en un potencial sustituto para SALVA, logrando una competencia principalmente por la demanda de materia prima y posterior oferta de productos fuera de especificaciones.
- Bon Appetit Management Co: Empresa dedicada al aprovechamiento de alimentos fuera de especificación para ofrecer servicios de catering en universidades, colegios, corporaciones, museos y eventos especiales. Ubicada en Palo Alto California, se convierte en un posible competidor sustituto para SALVA al mostrar opciones del aprovechamiento de comida fuera de especificación. Una parte fundamental de nuestro público objetivo está en

universidades y empresas, conformadas por millennials que quieren tener una vida saludable y aportar en temas de cambio climático como se ha explicado anteriormente, al presentarse este tipo de opciones posibilita la preferencia de comidas completas ya preparadas y listas para el consumo, otra potencial competencia en materia prima y venta de producto terminado para SALVA.

### **4.3.3 Competidores del mismo sector**

Enfocamos el análisis de competidores del mismo sector a aquellas empresas que se dedican hoy en día a la oferta de productos direccionados al mismo segmento del mercado al que va dirigido SALVA. En ese orden de ideas, Se enumera a continuación los productos y marcas que serían considerados competencia:

#### ***4.3.3.1 Las sopas instantáneas***

Hoy en día existe una gran variedad de ofertas de sopas instantáneas, tanto sopas listas para ser consumidas después de ser calentadas en hornos microondas, así como sopas en polvo muy bien posicionadas en el mercado como fue explicado en el aparte C de la anterior sección: “las ventajas de actores establecidos en el mercado”. Estas apuntan a segmentos variados, por ejemplo, las sopas instantáneas listas para calentar se dirigen a la alimentación de personas solteras con poco tiempo para comer, particularmente en casa. Las cremas en polvo son más tradicionales y apuntan a familias pequeñas, principalmente sin hijos (ver figura 7).



**Figura 7. Cremas de rápida preparación Knorr y Maggi**  
Fuente: Páginas web de Knorr y Maggi

#### 4.3.4 El poder de los proveedores

El análisis efectuado hasta el momento muestra indicios de la importante influencia que tienen tanto los proveedores como los compradores de cara al ingreso al mercado de SALVA. En el caso de los proveedores, muchos apalancan sus programas de responsabilidad social a partir de las donaciones que realizan a fundaciones como el Banco de Alimentos, mostrando una clara preferencia por el beneficio tributario que aportan este tipo de clientes a la hora de elegir a quien entregar o vender las materias primas fuera de especificaciones.

#### 4.4 Investigación de mercado

Una parte fundamental de la introducción y posterior consolidación de SALVA en el mercado colombiano radica en la retroalimentación de los consumidores potenciales de esta marca. Tal como lo recomienda Martin Lindstrom en su libro Small Data “las pequeñas pistas son aquellas que revelan grandes tendencias” (Lindstrom, 2016). Por este motivo se hace necesario realizar un análisis de las tendencias que nos permitan determinar lo que Quiñones (2013) llama “consumer insights”, es decir, “la base para los avances en cuanto a la innovación y la creación de valor en el producto” con clientes futuros de SALVA, esto, a través de una encuesta.

#### 4.4.1. Diseño de encuesta

Los parámetros que determinaron las variables iniciales del instrumento a utilizar se determinan bajo la guía de Benassini (2014) y usando la siguiente formula (ver figura 8):

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

**Figura 8. Fórmula para tamaño de la muestra**

Fuente: (SurveyMonkey, 2020)

Donde: N = tamaño de la población, e = margen de error (porcentaje expresado con decimales), z = puntuación z (cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media).

Entendiendo el tamaño de la población como la muestra que representa el grupo de personas (o población objetivo) cuya opinión nos interesa, es decir los millennials bogotanos. Se tomó la cifra de la población de Bogotá para el año 2018 que según el DANE era de 7.2 millones de habitantes (2019), y cuya cuarta parte representa la población objetivo de este proyecto. Adicionalmente se segmentó la esta población a estratos entre el 3 y el 6, los cuales representa el 49.48% de la población en Bogotá. Esto finalmente arroja una población de 890.000 personas.

El nivel de confianza usado para determinar la puntuación fue de 85%, y un margen de error del 5%. Lo anterior implica una muestra representativa de 208 encuestas a realizar.

Las preguntas incluidas en el instrumento cubrieron varios aspectos muy importantes para el desarrollo del concepto del producto, sus posibles sabores, las características organolépticas que buscaría el potencial cliente en el mismo, la valoración hacia los temas de impacto social y ambiental que este trae consigo, así como los posibles canales de venta y el estimado de precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto final. De igual manera se buscó establecer si existían diferencias significativas por edad, género o estrato social, así como validar las características encontradas en la literatura sobre la población millennial respecto a la preferencia por cocinar en casa, frecuencia, razones de cocinar o no y sitios de compra de alimentos en caso de no cocinar. Otros aspectos validados fueron la frecuencia de consumo de cremas de vegetales y el momento del día de consumo, entre otras claves consideradas dentro de esta investigación de mercado.

#### 4.4.3. Análisis de la encuesta: Insight de la marca

El Anexo A. “Preguntas realizadas y resultado de encuesta” muestra los resultados generales de la encuesta, así como el diseño de preguntas realizado para encontrar las tendencias de consumo del público objetivo para SALVA, algunos puntos importantes a referenciar que servirán para análisis posteriores se plasman a continuación:

1. De un total de 373 encuestas 236 fueron respondidas por el público objetivo planteado en la hipótesis de SALVA, los millennials.
2. 129 fueron mujeres, representando un 54.7% y 107 hombres, representando 45.3% del total de encuestados.
3. El mercado objetivo de SALVA se direcciona a estratos altos con poder adquisitivo para comprar un producto Premium como este, en ese orden de ideas se dirige este análisis a partir del estrato 3 en adelante, al igual que lo fue la encuesta, lo cual representa un 92.8% de la población
4. El 91.3% de los encuestados consume o consumiría SALVA (ver tabla 6)

**Tabla 6. Número de personas que consumen o consumirían SALVA**

Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí (Y)	209	91.27%
No (N)	20	8.73%
Sin respuesta	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia

5. El 89.8% de los encuestados cocina por lo menos una vez a la semana en su casa, esto es parte fundamental del análisis de SALVA, y uno de los principales Insights alcanzados. Para SALVA la viabilidad de depender fuertemente de este porcentaje dado que buscamos un público con la tradición de comer en su casa por lo menos algunas veces durante la semana.

Es importante resaltar que un alto porcentaje de los encuestados no les gusta cocinar en casa, de ellos el 56% o cocina por falta de tiempo, pero también se entiende que no es posible para ellos comprar comida todos los días.

6. El 64% de los encuestados cocina solo una vez a la semana, el 30% cocina de 2 a 3 veces.
7. El 97.3% de los encuestados prefiere consumir sopas o cremas al almuerzo, mientras que el 50.5% a la cena, de esto se derivan dos Insights importantes, uno, que no son excluyentes uno del otro y que un porcentaje interesante direcciona este tipo de alimentos a la cena, parte de la hipótesis inicial de SALVA.
8. De ese 50.5% el 82.3% podría reemplazar la cena completa por una sola taza de crema de vegetales. Es decir, casi un 42% de la población objetivo podría consumir una crema como cena.
9. Al preguntarle al público, ¿Dónde usted fácilmente compraría esta crema?, los resultados son variados (ver tabla 7)

**Tabla 7. Puntos de ventas**

Opción	Cuenta	Porcentaje
Almacén de cadena (Exito, Olímpica, Metro, Carulla...) (SQ001)	138	78.86%
Tiendas de descuento (De Uno, Justo y Bueno, Ara...) (SQ005)	84	48.00%
Punto de venta físico (Local, Quiosco) (SQ002)	70	40.00%
Internet (SQ003)	32	18.29%
Dispensador (como la gaseosa) en el lugar de trabajo (SQ006)	28	16.00%
Vending Machine (SQ007)	23	13.14%
Todos los anteriores (SQ004)	28	16.00%
Otro	5	2.86%

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que al contrastar estos resultados con el análisis realizado y derivado de la estrategia de comercialización donde los dos puntos fuertes para comenzar la venta de SALVA son internet y los puntos de venta físico, es particular encontrarse con un porcentaje relativamente bajo para las compras por internet, teniendo presente las características del público al que se direcciona este producto y sus preferencias, tal como se explicó en la descripción del cliente. Sin embargo, se parte de la certeza que por el acelerado desarrollo social y comercial que se vive actualmente en el mundo entero, este canal de ventas por internet tendrá una participación extraordinaria en los próximos años para el comercio en general, por tanto, a pesar de estos resultados, se mantendrá la estrategia direccionada hacia el mismo.

10. A la pregunta, ¿Cuántas veces a la semana compraría este producto?, vemos una importante tendencia a la compra de dos a tres veces a la semana, con un 57.3% de los encuestados. Resultado alineado a los propósitos de SALVA, ya que como se verá en el pronóstico de ventas, la proyección está fundamentada en el consumo una vez por semana de este producto (ver tabla 8).

**Tabla 8. Número de veces que las personas consumen sopa a la semana**

Opción	Cuenta	Porcentaje
1 vez (A1)	68	34.17%
2 a 3 veces (A2)	114	57.29%
3 a 4 veces (A3)	11	5.53%
5 veces (A4)	1	0.50%
todos los días (A5)	3	1.51%
Otro	2	1.01%
Sin respuesta	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, los resultados de la encuesta fueron un insumo muy valioso para descubrir la dirección que se debe tomar para la definición de factores claves del producto como lo son:

1. Los sabores: Resultado que sirve para contrastar entre las perspectivas de producción nacional de verduras, las cantidades y tipos que se desperdician o se pierden, frente a los gustos del consumidor, para así asegurar que exista una capacidad constante de oferta de materia prima que permita su adquisición. Es así como se decide trabajar con 3 de los 5 sabores más votados por gusto y consumo como son Zanahoria, Ahuyama y Tomate.
2. La segmentación hacia estratos sociales con capacidad de pago para adquirir el producto.
3. El rango de precio de este.
4. Las características organolépticas del potencial producto, donde es evidente que las tres más importantes para el potencial consumidor son el sabor casero, el color y el espesor.
5. El gran conocimiento del potencial consumidor sobre desperdicio y calentamiento global, aspecto fundamental en la que se basará la estrategia de comunicación y divulgación del producto.

6. La aceptación e intención de compra de una crema hecha con vegetales “feos” o fuera de especificaciones técnicas.

#### **4.5. Estrategia SAP: Segmentación, Audiencia, Posicionamiento**

La estrategia SAP es aquella que ayuda a determinar el desarrollo del proceso de segmentación, definir la audiencia y plantear la estrategia de posicionamiento considerada para este proyecto (Juaréz, 2018, pág. 31).

##### **4.5.1. Segmentación**

###### ***4.5.1.1. Estrategia de segmentación***

La estrategia de segmentación seleccionada para el proyecto es de nicho. Tom Peters indica el nicho como aquel espacio que construye una marca donde se es mejor en algo como nadie más (Kermally, 2003). SALVA es un producto que se encuentra en un mercado que tiene una competencia limitada, pero una demanda que toma en cuenta los atributos diferenciados que posee el producto como sus ingredientes especiales, el impacto social y ambiental que produce, su sabor casero y que es elaborada sin conservantes ni aditivos artificiales o químicos. ¿Por qué de estas razones?:

- Su ingrediente principal son vegetales con imperfecciones, defectos o ligero grado de maduración, que impide que estén dentro de las especificaciones o contexto de perfección estética al cual se ha acostumbrado el consumidor colombiano. Como se ha mencionado anteriormente el uso de esta materia prima permanentemente

descartada y posteriormente desechada ayuda a reducir el problema del desperdicio y pérdida de alimentos.

- Por cada dos productos vendidos se realizará la donación de un producto a una comunidad vulnerable afectada por deficiencia, falta de o mal nutrición.
- El empaque de SALVA será eco-amigable, hecho de un material como es el vidrio, el cual es 100% reciclable y puede ser utilizado muchas veces sin afectar las condiciones o calidad del producto albergado.

#### ***4.6.1.2. Patrón de selección de mercados meta***

Basado en la definición de Kotler (2002) respecto a los patrones de segmentación, en estricto sentido el patrón seleccionado debería ser el de concentración, el cual se define como el patrón que se especializa en un producto y se enfoca en satisfacer las necesidades de un solo segmento de la población, dado que el público target estaría delimitado a los millennials. Sin embargo, al revisar los beneficios que ofrece SALVA, se puede concluir que el patrón más adecuado es el de **Especialización de producto**, el cual “consiste en especializarse en cierto producto que vende a varios segmentos” (Kotler, Dirección de marketing, Conceptos esenciales, 2002, pág. 156) ya que la oferta de valor está enfocada en la nutrición, salud, medio ambiente y practicidad; esto implica dirigirse a otros grupos generacionales que puedan compartir esas mismas necesidades y los lleve a comprar y consumir el producto.

#### 4.5.2. Audiencia

De acuerdo con la investigación realizada en el capítulo 4.2 “ tipo de clientes del producto”, podemos definir que la audiencia para este producto son personas nacidas entre 1982 – 1994 pertenecientes a la generación millennial, las cuales tienen unas características como: vividores de experiencias, se preocupan por un mundo mejor, les importa su estilo de vida, les gusta el deporte, son 100% digitales, son multitareas (les gusta hacer varias cosas a la vez) pero al mismo tiempo le gusta la libertad (ver tabla 9).

**Tabla 9. Perfil del cliente objetivo**

<b>Genero</b>	Hombres y mujeres
<b>Edad</b>	25 – 38 años
<b>Nivel de Ingreso</b>	Superior a 2 SMM
<b>Nivel Educativo</b>	Indiferente
<b>Estado Civil</b>	Solteros, Casados, unión libre, divorciados
<b>Intereses y perfil actitudinal</b>	<p>Es una generación catalogada como “más consciente” dado su compromiso con el medio ambiente y cuidado del planeta, por lo que les interesa productos eco-friendly. Son consumidores responsables, prefieren las empresas que tengan como objetivo el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social corporativa.</p> <p>Siempre están en busca de nuevos productos que les brinde nuevas experiencias, exigen productos y servicio de calidad; con lo cual, no solo se limitan a evaluar el producto terminado sino con lo que fue elaborado.</p> <p>Son personas muy activas, su estilo de vida está enfocado en tener un trabajo que le permita un balance entre lo laboral y su vida personal, realizar deporte, llevar una dieta saludable y proporcionan gran parte de su tiempo a sus hobbies.</p>
<b>Aficiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio Ambiente</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Deporte</li> <li>• Comida Saludable</li> <li>• Leer</li> </ul>

- Viajar

Fuente: Elaboración propia

### 4.5.3. Posicionamiento

Es una estrategia de marketing que tiene como objetivo dar a conocer el producto y captar la atención del cliente; para que, de esta manera, se pueda llegar a la mente del consumidor (Juaréz, 2018, pág. 33).

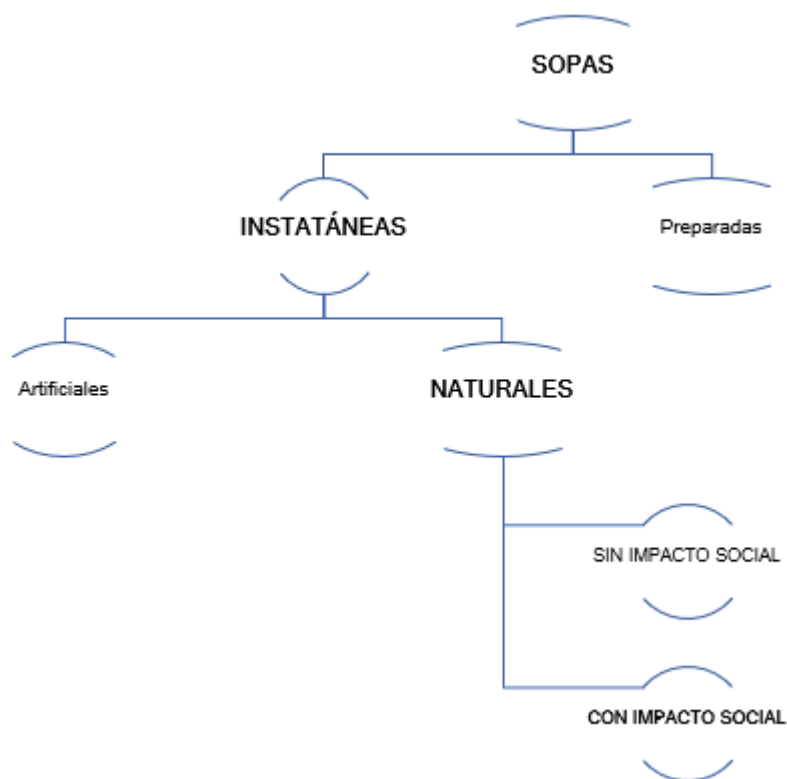
SALVA es un producto nuevo en el mercado, sin predecesores similares; por tanto, requiere el desarrollo de acciones estratégicas que ayuden a posicionarlo en el nicho de mercado explicado en la sección 4.5.1. “Segmentación”.

#### 4.5.3.1. Estrategia de posicionamiento

A partir del planteamiento de libro de Al Ries y Jack Trout Las 22 leyes inmutables del marketing, las estrategias de posicionamiento que se desarrollarán para SALVA son Categoría y Exclusividad

- **Ley de la Categoría:** “Si no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero” (Ries & Trout, 1999, pág. 11).

Entendiendo la cadena de valor explicada por Porter como “una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable” (Porter M. , 2016), SALVA analizó la oportunidad de ventaja competitiva y valor agregado que podía desarrollar frente a los demás productos en el mercado actual, al identificar nuevos procesos innovadores y ecológicos en su cadena de abastecimiento. Por lo anterior, SALVA será un producto que entrará a esta industria creando una nueva categoría (ver figura 9): Sopas instantáneas naturales hechas a partir de la inclusión vegetal y la exclusión de ingredientes artificiales (que pueden ocasionar impactos negativos a la salud) y con impacto ambiental y social.



**Figura 9. Categoría de sopas en el mercado colombiano**

Fuente: Elaboración propia

- **Ley de la exclusividad:** *“Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes”* (Ries & Trout, 1999, pág. 43).

Cuando el cliente piense en alimentación natural pensará en SALVA. Como se ha dicho anteriormente, SALVA por ser un producto de inclusión vegetal busca desde el concepto de posicionamiento por exclusividad hacer referencia a la aceptación de la imperfección como algo natural, normal y parte constitutiva de la cotidianidad. La naturaleza no es perfecta y SALVA aprovecha esto para combatir los prejuicios sobre los alimentos.

#### **4.6. Estrategia de mercado**

Este capítulo se refiere a las acciones y tácticas que permitan generar e incrementar las ventas del producto, así como la ventaja competitiva del mismo en el mercado. Se encontrarán las estrategias de precio, canales y distribución, comunicación y promoción, publicidad, presupuesto promocional y pronóstico de ventas.

##### **4.6.1. Estrategia de precio**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada y tomándola como fuente confiable y de referencia para la toma de decisiones, se encontró que el 34.2% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un producto como este en un rango de \$4.500 -

\$5.500 pesos colombianos. El 27.7% estaría dispuesto a pagar en un rango de \$3.500 - \$4.500 pesos colombianos. La tabla 10 muestra estos los resultados.

**Tabla 10. Precio dispuesto a pagar por la población**

Opción	Cuenta	Porcentaje
De \$3.500 a \$4.500 (A1)	56	27.72%
De \$4.500 a \$5.500 (A2)	69	34.16%
De \$5.500 a \$6.500 (A3)	52	25.74%
Más de \$6.500 (A4)	25	12.38%
Otro	0	0.00%
Sin respuesta	0	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Para generar una definición de precio del producto se realizó una comparación de precios objetiva, se tomó como referencia el precio en el mercado del producto la Bonne Cousine, el cual es el que más se acerca a algunas de las características de SALVA y se encuentra en un precio de \$6.150 pesos por 400 gramos. Así mismo se hizo un promedio ponderado de los resultados obtenidos en la encuesta para tomar el precio de referencia que el público estaría dispuesto a pagar. Es importante resaltar que este resultado será comparado más adelante con los resultados en costos de producción para que sea coherentes el precio de venta propuesto versus los costos asociados.

Como conclusión, luego de este ejercicio de comparación, se obtiene un precio objetivo de venta de \$5.200 pesos colombianos.

#### 4.6.2. Estrategia y canales de distribución

Aplicar la estrategia de distribución de una empresa implica tener en cuenta que esta siempre debe estar basada en los tipos de canales que se quiere utilizar y en la cobertura que se quiere lograr con dicho canal (Figuera, s.f.). Según Echeverri (2009) el plan de distribución debe definir dos aspectos importantes: la longitud del canal y la anchura del canal. Entendiéndose por longitud del canal el número de intermediarios que participan en la entrega de la oferta de valor y por anchura de canal la cobertura en el mercado. Así pues, se definieron para SALVA las siguientes condiciones de distribución:

- Longitud de Canal nivel cero: Según lo explicado, corresponde a la venta directa, aquella que llega al consumidor del producto sin necesidad de intermediarios en la cadena de distribución. Como se verá en la sección de promoción, el modelo de creación de hábitos está ligado desde sus inicios a las redes sociales, esto hace que para SALVA la venta directa al por menor sea esencial en sus inicios. Divulgar la marca de manera directa garantizará que el mensaje y propuesta de valor llegué a nuestros clientes de manera efectiva.

A partir del segundo año de operación, se considera la incursión en el canal institucional, modelo adicional para el canal de longitud cero, el cual se fundamenta en ventas a empresas o instituciones, como comedores comunitarios, colegios, empresas y otros clientes de alto volumen de consumo diario.

- Longitud de canal de nivel uno. Utilizando venta al por menor. SALVA no quiere sesgarse únicamente a un canal de distribución de venta directa, es por ello además de la utilización de un canal de longitud cero se analiza la longitud nivel uno ya que

los productos de SALVA saldrán de la fábrica a cadenas de minoristas como Tostao, D1 o Justo y Bueno, quienes se encargarán de entregar la oferta de valor al cliente final. Los distribuidores serán considerados bajo un proceso de selección en el cual deben cumplir con:

1. Ubicación estratégica: Las cremas de vegetales que comercializará SALVA están destinadas para ser consumidas por un público específico ubicado en Bogotá inicialmente, los millennials. Por tanto, es importante que los puntos de venta estén ubicados en zonas que impacten a este público, sectores de viviendas compartidas donde principalmente viven personas solteras, esto de acuerdo con el alcance expuesto en la sección de audiencia. Sectores como Chapinero, Chicó, Rosales, zonas universitarias y empresariales son un ejemplo entre otros posibles.
  2. Estilo: SALVA quiere mantener un nivel de consumidores en los estratos altos, es importante que los sitios donde se pueda adquirir las cremas de SALVA cuenten con un estilo fresco, juvenil, amable, rápido, abierto y moderno.
- La anchura de canal de SALVA será, según la definición de Echeverri (2009) exclusiva, ya que contará con un control del mercado basado en una propuesta de valor de inclusividad, cuidado del medio ambiente, y sobre todo empatía a través de eliminación de prejuicios. Esto lleva a que este producto no tenga una competencia amplia sino más bien reducida.

### 4.6.3. Estrategia de comunicación y promoción

Parte fundamental del plan de marketing radica en la estrategia de comunicación y comercialización. Según Echeverri (2009) el conjunto de acciones como la publicidad, el marketing digital, las relaciones públicas, entre otras, tendrán un impacto directo en las ventas y en la inversión necesaria para lograr el nivel de atención esperado, todo esto de acuerdo con las vías que se determinen para llevar el mensaje a dichos consumidores.

Según la descripción de la audiencia del capítulo anterior, donde se encontró un cliente objetivo que se preocupa por su vida saludable, es práctico, tiene una alta consciencia ambiental y una vida ocupada (alta actividad en múltiples intereses), se concluye que el cliente de SALVA no ve como una prioridad ni tiene tiempo para dedicarse a la cocina, aun cuando quiere nutrirse adecuadamente y evitar la llamada comida rápida o poco saludable.

Para suplir esta necesidad de alimentación saludable y práctica, la estrategia de comunicación se enfocará de forma preponderante en el uso de las redes sociales para divulgar los beneficios y atributos que el producto entrega. En últimas son estas, las redes sociales uno, sino el principal, medio de información, interacción y contacto de la población target seleccionada.

Se usó la guía sugerida por Echeverri (2009) para elaborar el plan de comunicación el cual se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11. Plan de comunicación**

Estrategia de Comunicación	Acciones de Marketing	Descripción de la acción de Marketing	Indicadores de Medición

<p>Posicionar a SALVA como un producto nutritivo, de rápido consumo y con impacto social</p>	<p>Convenio con Rappi, Glovo, UBER Eat</p>	<p>Se busca que estas compañías impulsen a SALVA entregando degustaciones del producto junto con las ordenes que están relacionadas con el pedido de alimentos en el horario nocturno. Es importante resaltar que la degustación traerá un código QR que enviará a los clientes a la página de SALVA donde verán beneficios y atributos.</p>	<p>Número de pedidos entregados.</p> <p>Leads generados a partir de la entrada al website por el código QR donde referencie el canal de contacto.</p> <p>Número de consultas realizadas en la página.</p> <p>Número de ordenes realizadas a través de la página.</p>
	<p>Degustación en Universidades y puntos claves de la ciudad</p>	<p>Entrega de degustaciones en sitios estratégicos de la ciudad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades</li> <li>• Edificio de oficinas</li> </ul>	<p>Número de pedidos entregados.</p> <p>Leads generados a partir de la entrada al website por el código QR donde referencie el canal de contacto.</p> <p>Número de consultas realizadas en la página.</p> <p>Número de ordenes realizadas a través de la página.</p>
	<p>Redes Sociales: Instagram &amp; Facebook</p>	<p>Compra de pautas direccionadas a público objetivo referencia anteriormente</p>	<p>Número de pedidos entregados.</p> <p>Leads generados a partir de la entrada al website por el código QR donde referencie el canal de contacto.</p> <p>Número de consultas realizadas en la página.</p> <p>Número de ordenes realizadas a través de la página.</p>
	<p>Influenciador en redes Sociales</p>	<p>Nombrar 2 embajadores que se destaquen por sus buenas prácticas, por la inclusión, por los buenos hábitos de consumo y por promover y defender el cuidado del medio ambiente</p>	<p>Número de pedidos entregados.</p> <p>Leads generados.</p> <p>Número de consultas realizadas en la página.</p> <p>Número de ordenes realizadas a través de la página.</p>
	<p>Exposición de los beneficiados con el programa de Donación</p>	<p>Presentación de videos de los niños/comunidades impactados por el programa de donación de SALVA, estos serán enviados a aquellas personas que compren el producto a través del sitio web</p>	<p>Medición de código espejo del producto entregado a los sitios de donación.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4. Publicidad

Para construir el modelo publicitario de SALVA se utilizó el desarrollado por Nir Eyal y Ryan Hoover (2014) conocido como Modelo de Creación de hábitos, en donde se busca establecer respuestas automáticas por parte los clientes y la creación de compromiso. Así pues, se presentan a continuación las cuatro fases del modelo descrito por Eyal y Hoover:

##### 1. **Detonador - Generadores de Conductas:**

- a) El público objetivo de SALVA es un público acostumbrado al uso de redes sociales y a la permanencia durante largos periodos de tiempo frente a teléfonos móviles o computadores. Por tanto, para SALVA utilizará como detonador las redes sociales especialmente INSTAGRAM y FACEBOOK inicialmente, donde por medio de campañas se abordará al público objetivo a través de segmentación de mercado.

Como se mencionó anteriormente, se pretende crear un hábito asociado al cuidado del medio ambiente y el aporte social, trabajando a partir de la eliminación de prejuicios y la valoración de lo imperfecto, sobre una plataforma que se ha denominado inclusión vegetal. Por ello se buscarán figuras públicas con un pensamiento asociado a los temas ambientales y sociales para que sean impulsores de la marca, influenciadores que promuevan el consumo de SALVA como una solución integral que responde a un nuevo estilo de vida, no solamente saludable, sino responsable con el mundo.

- b) Las alianzas serán parte fundamental de la publicidad para la marca. Se buscarán alianzas con empresas que permitan la promoción de SALVA dentro de sus plataformas, ya sean físicas como restaurantes, o virtuales como RAPPI, GLOVO, UBER Eats, entre otros.

- c) La visibilidad de marca que se pueda crear durante el primer año en el mercado es fundamental para impulsar un buen posicionamiento, por tal motivo la participación en ferias de gran envergadura y prestigio como “ALIMENTARTE Food Festival” en Bogotá será fundamental para ganar un espacio entre el público objetivo. Esta es una feria anual realizada en el mes de agosto, y que permite a las marcas participantes un espacio importante de contacto con los clientes directos.

**2. Acción - ¿Existe una fórmula para lograr que una persona actúe de una forma determinada?:**

- a) A los leads generados a partir del proceso de detonación se le hará seguimiento a través de mailing en primera instancia y el grupo comercial se encargará del contacto directo con el cliente a través de llamadas telefónicas para promover e incentivar la compra.
- b) Para los leads generados en eventos tendremos un centro de recepción de llamadas parte del equipo comercial que se encargará del seguimiento pertinente a cada una de las oportunidades.

**3. Recompensa - Usuarios satisfechos que piden más:**

Periódicamente SALVA pondrá en contacto a sus consumidores con aquellos beneficiados bajo el programa de solidaridad social establecido por la compra de cada uno de los productos. Niños de comunidades vulnerables enviarán a su “donante” una nota de agradecimiento.

#### 4.6.5. Presupuesto promocional

En la tabla 12 se relaciona el presupuesto estimado para las inversiones correspondientes a las estrategias de promoción.

**Tabla 12. Presupuesto promocional**

MMCOOP	2021												2022											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>Costos</b>																								
Convenio con Rappi	3						3					3												
Convenio con Glovo	3						3					3												
Convenio con UBER Eat	3						3					3												
Degustaciones en Universidades				2																				
Degustaciones en Edificios de Oficinas				2																				
Redes Sociales: Instagram		2										2												
Redes Sociales: Facebook		2										2												
Influenciador en redes sociales 1					5																			
Influenciador en redes sociales 2						5	5																	
Ferias de Alimentos (Alimentarte)						5										5								
Página Web	5											2												
<b>Total</b>	5	9	4	4	5	5	14	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	
<b>Total Cost</b>	46												20											

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.6. Pronóstico de ventas

La proyección de ventas se trabajó con base en los datos de tamaño de mercado de sopas en Colombia de EUROMONITOR Intenational (2019) y una aproximación potencial en la cual se considera un modelo de pensión sin ser estrictamente un modelo estadístico.

#### **Euromonitor**

Como se expuso en la sección sobre el entorno económico del emprendimiento, el mercado de sopas en Colombia es de aproximadamente \$74.900 millones de pesos equivalentes a unas 2.700 toneladas (Euromonitor International, 2019). Este es un mercado

con un crecimiento anual de CARG 4.8% (Benavides, 2018) mercado representado en un 97.7% por la subcategoría de “sopas deshidratadas” y en un 2.3% en la subcategoría de sopas líquidas el cual es el mercado objetivo de SALVA, lo que equivaldría a un total aproximado de \$1.730 millones de pesos Colombianos.

Sin embargo, es muy importante recordar de la sección de competencia que este producto es un producto en un proceso de introducción al mercado, bajo un contexto diferenciado donde existe muy poca competencia directa, por lo que se hace importante hacer un análisis del potencial de venta que tendría un producto con estas características en el mercado objetivo de Bogotá. Por tal motivo se hace el modelo de “propensión” presentado a continuación donde se concluye que la venta de SALVA al segundo año de operación logra sobrepasar el total del mercado de la subcategoría sopas líquidas.

### **Modelo de Propensión**

Un modelo de propensión es considerado un camino para establecer la probabilidad de que clientes potenciales realicen ciertas acciones (Mullin, 2019). En los modelos de propensión se da un enfoque estadístico que da cuenta de las variables independientes y correlacionadas que afectan dicho comportamiento. Por tanto, puede ayudar a predecir la probabilidad de que un cliente potencial se convierta en cliente o determinar el tamaño potencial de clientes a los que una compañía puede direccionar sus acciones de marketing.

Dicho lo anterior, en el Anexo B. “potencial de mercado” se hace una relación basada en la cantidad de millennials en Bogotá con una estimación de casi 1.9 millones entre hombre y mujeres, segmentados por edad de acuerdo con lo establecido previamente en la sección Mercado Objetivo, y según los datos del censo oficial del 2018 (DANE, 2019). De igual

forma se utilizan los datos arrojados en la encuesta realizada para el presente proyecto y previamente referenciada en el capítulo 4.4. “Investigación de Mercado”, en donde se identificaron las variables y porcentajes para establecer que el mercado potencial en Colombia, basado en un precio de venta promedio de \$ 5.200 pesos colombianos, de acuerdo con la sección “Estrategia de Precios”, es de aproximadamente \$ 30.000 millones de pesos colombianos anuales.

### Proyección de ventas

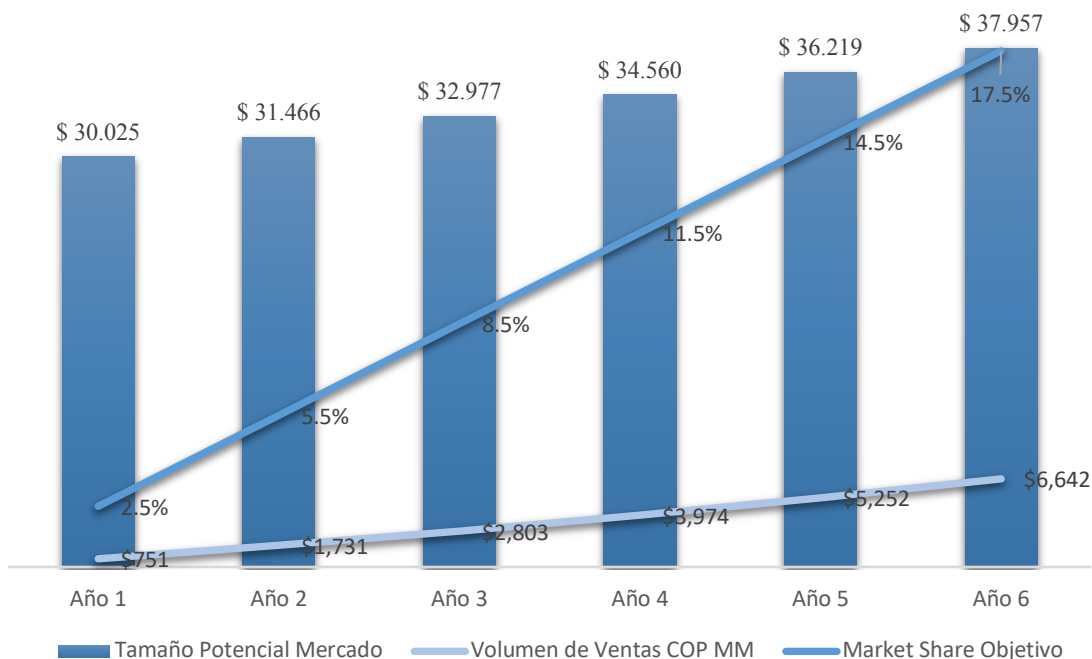
La proyección calculada para SALVA inicia con el objetivo de obtener un market share del 2.5% para el primer año y un crecimiento constante del 3% anual hasta llegar al sexto año a un 17.5% del mercado, considerando lograr un total de ventas anuales de más de \$6.600 millones de pesos (ver tabla 13). Los cuales se segmentan como se explicó en la sección 4.6.2. “Estrategia y Canales de Distribución”, en ventas directas a través de redes sociales, ventas institucionales, y ventas indirectas a través de minoristas.

**Tabla 13. Evolución de mercado, ventas y market share**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Tamaño Potencial Mercado COP	\$ 30,025,280,094	\$ 31,466,493,538	\$ 32,976,885,228	\$ 34,559,775,719	\$ 36,218,644,953	\$ 37,957,139,911
% Crecimiento Anual	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%
% Market Share Objetivo	2.5%	5.5%	8.5%	11.5%	14.5%	17.5%
Total de Ventas COP	\$ 750,632,002	\$ 1,730,657,145	\$ 2,803,035,244	\$ 3,974,374,208	\$ 5,251,703,518	\$ 6,642,499,484

Fuente: Elaboración propia

Un porcentaje de 17,5% de cuota de mercado en 6 años puede parecer ambicioso, sin embargo si se observa el potencial mercado que puede consumir un producto como SALVA de forma permanente (Estudiantes universitarios, trabajadores de oficinas, personas que viven solas o parejas modernas) el resultante genera una visual de mercado interesante, dentro de la cual solo se está alcanzando una pequeña porción del mismo, en donde además se estaría ganando terreno ante marcas tradicionales, no contempladas en el total de mercado objetivo, como lo es una cena más saludable, tal como lo indicó la encuesta de mercado realizada. Una participación de esta indole implicaría ventas diarias alrededor de las 6000 sopas, esto es un 0.26% del total de la población objetivo en Bogotá o lo que es lo mismo que 50 personas de cada universidad de esta ciudad consumieran el producto a diario. Por tanto pensar en una participación del 17,5% del mercado es un escenario cauto frente al potencial que existe.

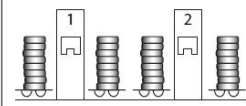
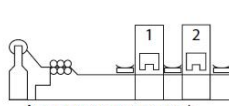
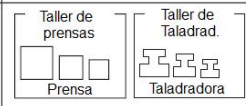
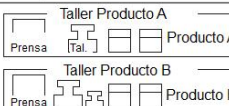
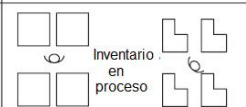
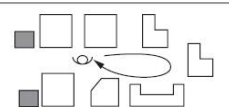
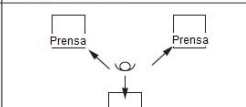
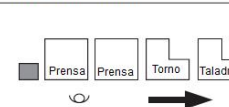


**Figura 10. Evolución de mercado y ventas**  
 Fuente: Elaboración propia

## 5. Plan de operaciones

### 5.1. Producción

El proceso de producción de SALVA parte inicialmente de una línea de producción general en continuo, es decir un flujo constante, sin pausa o transición entre los procesos, lo cual brinda importantes ventajas de tipo logístico, en costos y uniformidad de la calidad del producto. Recorriendo la literatura respecto a manufactura, el diseño de la línea de producción de SALVA se ha basado en la definición estándar de lo que se entiende como línea de producción en continuo y el cual se ilustra de forma sencilla y asequible a partir del diagrama generado por Javier Solé (2012) y expuesto en la figura 11, donde se pretende señalar las principales ventajas que trae el diseño de este tipo de proceso versus la producción por lotes. Así mismo el entendimiento de este concepto y sus beneficios permiten mostrar el horizonte y visión de desarrollo que se planea hacia adelante para la organización y no sólo para el producto, pues esta configuración de planta y de proceso productivo genera una serie de impactos en la concepción general de tipo de personal requerido, sus habilidades, políticas de almacenamiento, tipos de equipos, orientación de la producción, agregación de valor, diseño de espacios de proceso, calidad y eficiencia entre otros factores del funcionamiento de la organización.

Tipo de Producción Punto de comparación	Producción por Lotes	Flujo de Producción
<b>Aproximación al proceso</b>	 Solo agrega proceso	 Agrega proceso y saca a la superficie valor añadido
<b>Disposición de los equipos</b>	 Estación de trabajo	 Flujo en el taller
<b>Aproximación a la Racionalización</b>	 Un operario maneja varias máquinas similares	 Un operario maneja varias máquinas diferentes
<b>Operarios</b>	 Una única habilidad	 Varias habilidades
<b>Habilidad</b>	Operario repite misma operación	Operario repite grupo de operaciones
<b>Inventario en Proceso</b>	Mucho inventario	Casi sin inventario
<b>Lead-time</b>	Largos	Cortos
<b>Equipos</b>	Rápidos, propósito general, grandes, costosos, énfasis en la capacidad de utilización.	Lentos, especializados, pequeños, baratos. Con énfasis en la capacidad de utilización
<b>Orientación Prod.</b>	Poca variedad, grandes lotes	Gran variedad, pequeños lotes
<b>Espacio</b>	Ocupa mucho espacio	No ocupa mucho espacio
<b>Aprox. a Eficiencia</b>	Enfasis en eficiencia dentro de los procesos	Enfasis en eficiencia en toda la organización
<b>Transporte</b>	Requerido	No requerido
<b>Calidad</b>	Problemas de calidad se descubren solo después de la producción	Minimización de los defectos que causan problemas de calidad

**Figura 11. En Flujo Continuo**  
Fuente: (Solé, 2012)

La producción de SALVA se inicia con una primera y única línea de producción la cual se irá expandiendo en la medida del crecimiento de la demanda y según la planeación de ventas y del mismo negocio.

La línea inicial de producción consta de los siguientes elementos y equipos:

- Balanza: Corroboración de peso de los vegetales
- Mesón de acero inoxidable con pocetas: Recibo, clasificación y lavado de los vegetales,

- Mesón de acero inoxidable liso: Inspección, selección y clasificación de vegetales según su estado y grado de madures. Son clasificados según calidades y es el primer punto de control de calidad en planta para garantizar un producto inocuo.
- Licuadora industrial: Mezcla (cuando es necesario y se quieren sabores mixtos) y tritura los vegetales con el fin de sacar su jugo y crear la consistencia característica cremosa del producto con partículas muy pequeñas.
- Marmita: Hace las veces de tanque de mezcla y a su vez es encargada de la cocción de los ingredientes que componen el producto
- Pasteurizadora: Equipo utilizado para eliminar los microorganismos y homogenizar la mezcla del producto por medio del calentamiento a temperaturas elevadas.
- Sistema de enfriamiento chiller: Luego de la pasteurización el producto sale con alta temperatura, el equipo chiller ayuda al inicio del proceso de enfriamiento hacia temperatura ambiente.
- Envasadora: Introduce o verte el producto dentro del envase en las cantidades exactas. Cierra los envases al vacío con tapa de rosca sistema twist off.
- Sistema de enfriamiento por agua: para continuar llevando el producto a temperatura ambiente.
- Etiquetado: Máquina que adhiere a la botella etiquetas con el logo y nombre del producto y con la información necesaria y legal para su consumo.
- Mesa Embalaje: Acondicionamiento del producto dentro de su empaque primario para facilitar su protección, almacenamiento en grupo y transporte.
- Almacenamiento: Cuarto frío con temperatura controlada no superior a 4°, donde se guarda o acopia el producto en condiciones seguras para mantener sus características organolépticas.

La figura 12 ilustra el proceso productivo de la primera línea SALVA:



**Figura 12. Flujo de proceso productivo SALVA**

Fuente: Elaboración propia

## Desarrollo de la receta

La receta inicial se realizó en una cocina tradicional desarrollando ensayos de cremas con vegetales fuera de especificaciones o potencialmente descartados, coloquialmente llamados vegetales feos, algunos de ellos en las primeras etapas de maduración, con el fin de comprobar:

1. La hipótesis de que estos alimentos feos conservan las mismas propiedades necesarias para hacer un alimento, en este caso crema, con todas las características

organolépticas esenciales de sabor, textura, olor, color o temperatura, que tiene un producto realizado con vegetales de calidad premium o estéticamente atractivos.

2. Obtener los primeros resultados de cantidades necesarias y costos de insumos, ingredientes y tiempos de cocción, así como generar las primeras pruebas de color, textura y sabor.

Se realizaron varias pruebas para cremas de tomate ahuyama y zanahoria, dado que los procesos son similares se describe a continuación el realizado para esta última. Los ingredientes utilizados fueron:

- 500 gramos de zanahorias
- 1.2 litros de agua
- 15 gramos de cebolla
- 20 gramos de mantequilla (en pruebas iniciales, después fue cambiada por aceite)
- 2 gramos de sal (en pruebas iniciales, después fue retirada)
- 2 gramos de perejil picado

La preparación empieza por el pelado y corte de las zanahorias, la cebolla se saltea por 2 minutos en la mantequilla, se agrega un litro de agua junto a la sal y posteriormente las zanahorias cortadas en cubos. Se deja hervir por 20 minutos hasta que las zanahorias están cocinadas y blandas. Luego la mezcla completa se pasa a la licuadora donde se le agrega 200 cm<sup>3</sup> de agua y se licúa por 40 segundos hasta que se pican y deshacen todos los ingredientes (ver figura 13).



**Figura 13. Preparación casera crema de zanahoria**

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de este ensayo de crema de zanahoria demostró que con los vegetales “feos” el sabor, consistencia, olor, color es el mismo que se puede obtener con vegetales de línea o sin imperfectos. La buena palatabilidad obtenida o sabor final agradable al paladar, así como el aspecto general del producto resultante comprueba la validez de la hipótesis planteada.

Posteriormente se hicieron ensayos con los mismos ingredientes y pasos, esta vez con zanahorias en estado de maduración avanzado (ver figura 14), con el objetivo de encontrar o no diferencias significativas vs. el ensayo anterior, así como entender el margen máximo hasta donde se puede llegar en la utilización de vegetales en grados avanzados de maduración sin que afecten la calidad final del producto ni sus condiciones organolépticas.



**Figura 14. Zanahorias en estado de maduración avanzado**

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado y dado el grado de maduración de las zanahorias de esta prueba, se encontraron algunas diferencias en aspectos como dificultad para el pelado, un sabor menos acentuado a zanahoria y menos dulce; un color con un tono más claro y finalmente una textura más líquida. Sin embargo, el resultado más importante de esta segunda prueba fue lograr la utilización de estos vegetales para el desarrollo de un producto comestible e inocuo, dado que, a pesar de las características diferentes encontradas en el resultado, frente a la prueba inicial, se logró una crema agradable al gusto, con mucho menos palatabilidad o sabor que la primera prueba, pero sin duda comestible y agradable. De igual manera esta prueba brinda un referente de límite máximo de utilización de vegetales en estado avanzado de maduración, para este caso zanahorias, generando así la posibilidad de uso de un vegetal de estas características para la preparación de alimentos el cual normalmente sería desechado por su aspecto.

Esta prueba es de sumo valor para este estudio, dado que gran parte del desperdicio generado se produce por la no utilización de vegetales en primeras etapas de maduración, los cuales, para el caso de la zanahoria, presentan características como cambio de color (opacidad

u obscurecimiento), falta de firmeza, presencia de raicillas, bajo contenido de humedad y de azúcares, que si bien la mayoría de estos son cambios estéticos que afectan la apariencia, según el grado de maduración influyen muy poco o nada en las características de sabor, inocuidad o nutrición. Por tanto, esta comprobación abre una ventana de oportunidad, real y práctica para el contexto de este trabajo, para seguir validando el uso alimenticio de vegetales en ciertos grados de maduración, permitiendo salvar cientos de miles de toneladas de alimentos que pueden llegar a ser consumidos, generando beneficios sociales, ambientales y nutricionales como se ha descrito a lo largo este trabajo.

## **5.2. Localización**

La infraestructura física donde se va a instalar la fábrica para la producción, empaque, almacenamiento y distribución de los productos SALVA, estará ubicada en la Zona Industrial de Puente Aranda que se encuentra localizada en el centro occidente de la ciudad de Bogotá D.C.

La zona industrial de Puente Aranda es un punto estratégico ya que queda equidistante de la mayoría de las plazas de mercado de Bogotá, entre ellas Palza de Mercado Ricaurte, Palo Quemado, Las Nieves, La perseverancia, Samper Mendoza, Santander, Restrepo y en especial limita con la localidad de Kennedy donde se encuentra la plaza de mercado de Corabastos, la mayor central de abastecimiento del país, la cual sería el principal actor en la cadena de abastecimiento de SALVA. Esta ubicación entonces es fundamental ya que representa una ventaja competitiva respecto a los costos logísticos de adquisición y acopio.

Así mismo, esta zona industrial es “un eje vial importante de ingreso y movilidad para la ciudad de Bogotá y un corredor industrial de la capital” (MasterPlan - Desarrollo Urbano, 2019, pág. 19). Esta ubicación garantiza una buena accesibilidad a la planta de producción, así como ventajas para la distribución y comercialización ya que está rodeada por las principales vías como Av. Carrera 30, Av. Calle 13 y la Av. de las Américas (2019), ventaja que se vería reflejada en la optimización en los tiempos logísticos, distribución y entregas de los productos última milla al cliente final.

### **5.3. Costos**

La proyección de costos de SALVA tiene como base fundamental la extrapolación del costo de preparación de una porción de crema de verduras, llevado por métodos matemáticos básicos a cubrir el volumen de ventas proyectado y descrito en la sección plan de ventas, más la correspondiente ponderación del costo de servicios públicos, arriendos y otros costos asociados al proceso productivo con tarifas de industria y con los volúmenes necesarios. Así pues, se tuvieron en cuenta para este proceso de análisis de costos tres de los cinco sabores con mayores números en la encuesta presentada en la sección Investigación de Mercado, los cuales fueron: Tomate (70.06%), ahuyama (58.33%) y zanahoria (33.33%), es importante resaltar que ninguno de ellos es excluyente. También se agregaron a la fórmula los costos de insumos de producción como condimentos, sal, y otros relacionados, esto sin dejar de lado el costo de los servicios públicos asociados a esta preparación (ver Anexo C. “Costos por Crema de verduras”). Para la proyección de costos de SALVA, en el año 6 los costos de producción representan el 12% total de los costos totales.

Además del costo en el proceso de preparación, se agregan costos importantes para la operación, tales como arriendos (cuya representación en los costos totales en el año 5 es del 11%), servicios (representando el 4%), impuestos (donde se incluyeron tanto costos asociados a la apertura de una nueva empresa, así como los impuestos de renta anuales, y cuya representación en los costos al 5to año de producción es del 16%), insumos (21%), personal (25%), logística (2%), marketing (1%), entre otros como mobiliario y software (0.2%). Todos estos indagados directamente con proveedores mediante el uso de llamadas telefónicas o cotizaciones y visitas a sitios web.

Uno de los factores diferenciadores más importantes para SALVA, como se ha resaltado anteriormente en este análisis, es el factor social. Uno de los objetivos de este producto es que quiere ayudar a calmar el hambre, no sólo del consumidor que paga por un producto alimenticio, sino de miles que padecen este flagelo de la falta de alimentos a diario, para ello se planteó el objetivo de donar una crema por crema vendida. Al hacer el estudio de costos los márgenes resultan negativos el primer año y se incrementaría esta pérdida al aplicar este objetivo en esta proporción, alejando el proyecto de su punto de equilibrio, por tal motivo se decidió que se donará una crema por cada dos vendidas, esto sigue siendo representando un importante y loable objetivo, el cual en la medida que el negocio prospere estaría sujeto a revisión para mejorar esta proporción. La donación como se ha mencionado se hará a comunidades vulnerables que viven diariamente este problema y se ven afectados en su nutrición en general. Este aporte social representa el 6% del total de los costos para el año número 6. Esto se evidencia en el análisis de costos presente en el Anexo D. “Costos Totales”.

Tal como se estableció en el apartado 4.6.2. “Estrategia y Canales de Distribución”, se diferenciaron en el análisis de costos cada una de las inversiones asociadas a los diferentes

canales: ventas directas, ventas institucionales y ventas indirectas. Dicho análisis se desglosa en el Anexo E, F y G.

Es importante señalar que para una producción a escala es necesario revisar nuevamente un análisis de todos los costos necesarios, esto deberá ser ejecutado bien sea utilizando una fábrica de alimentos que permita hacer los ensayos o mediante un análisis detallado y profundo mediante ingeniería de alimentos, lo cual se ha considerado como una segunda parte de este emprendimiento.

A continuación, en la tabla 14, se presenta el resultado final del análisis de costos en pesos colombianos y asociado el margen de ganancia anual calculado con base en el volumen de ventas presentado en la sección “pronóstico de ventas”. Para mayor detalle referirse al Anexo D. “Costos Totales”.

**Tabla 14. Tabla de costos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
<b>Costos Totales Anuales (COP)</b>	\$ 749,168,093	\$ 1,107,824,498	\$ 1,965,245,058	\$ 2,490,421,203	\$ 3,474,614,876	\$ 3,947,398,181	\$ 13,734,671,909
<b>Costos Totales Anuales con Donación (COP)</b>	\$ 775,028,566	\$ 1,174,044,543	\$ 2,077,249,083	\$ 2,663,575,735	\$ 3,701,812,812	\$ 4,233,440,260	\$ 14,625,150,998
<b>Margen Venta con Donación</b>	-3.3%	32.2%	25.9%	33.0%	29.5%	36.3%	

Fuente: Elaboración propia

## 5.4. Entorno legal

Teniendo en cuenta la legislación colombiana respecto a la creación de una empresa, se deben considerar los siguientes trámites jurídicos y tributarios para la creación de esta:

- Registrarse como persona Jurídica
- Consultar la disponibilidad del nombre de la compañía para evitar homonimia, es decir, la existencia de dos empresas o establecimientos con nombre idénticos.
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU): Es una clasificación que se realiza para referenciar las actividades productivas a nivel internacional (DANE, 2012).
- Registro de Marca: Registro que da a la compañía “el derecho exclusivo a impedir a terceros que comercialicen productos y ofrezcan servicios idénticos o similares con marcas idénticas o similares” (Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)).
- Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio ante la Cámara de Comercio
- En la DIAN se debe de solicitar el número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional, RUT y firma digital.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- En la Cámara de Comercio se debe realizar la inscripción de libros de comercio: “Libros de registro de socios o accionistas y los de actas de asamblea y juntas de socios” (Cámara de Comercio de Bogotá).
- Realizar los trámites de inscripción de la compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF.

- **Certificado de uso del suelo:** Este certificado se solicita al Departamento Administrativo de Planeación Municipal, quienes son los encargados de supervisar y avalar que clase de operaciones y negocios se puede realizar es determinado sector.
- **Certificado de seguridad:** Certificado que es emitido por el Cuerpo Oficial de Bomberos de la localidad donde se va a instalar el establecimiento o negocio. Por medio de este, “se revisan las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios” (Unidad administrativa especial cuerpo oficial Bomberos de Bogotá).

Por ser una empresa que fabrica y comercializa alimentos se debe de cumplir con la siguiente normativa sanitaria y de salubridad para ejercer la actividad:

- **Concepto Sanitario:** Este se solicita a la autoridad sanitaria competente “una vez realizada la inspección, vigilancia y control al establecimiento donde se fabriquen, procesen, preparen, envasen, almacenen, transporten, distribuyan, comercialicen, importen o exporten alimentos o sus materias primas” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013, pág. 4)
- **Permiso Sanitario de alimentos:** De acuerdo con la resolución 719 de 2015 anexo 1 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social que “tiene por objetivo establecer la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo de salud pública” (2015), se clasifica los productos del presente trabajo en el grupo de *Frutas y otro vegetales (incluidos hongos y setas, raíces y tubérculos, leguminosas y alóe vera), algas marinas, nueces, semillas: frutas y hortalizas procesadas*, lo que representa un Riesgo Medio en salud Pública. Por lo anterior, se debe de generar ante el INVIMA un Permiso Sanitario de alimentos.

Teniendo en cuenta la resolución número 2674 de 2013 capítulo III Personal manipulador de alimentos, debe cumplir con los siguientes requisitos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013):

- **Certificación médica:** El personal encargado de la manipulación de alimentos debe contar con una certificación médica, la cual conste la capacidad o no para la manipulación de alimentos. Esta se debe realizar una vez al año.
- **Educación y capacitación:** Las personas que están encargadas de la manipulación de alimentos “deben tener formación en educación sanitaria, principios básicos de buenas prácticas de manufacturas y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos” (2013, pág. 16).

## 5.5. Personal

La gestión diaria de todos los procesos empresariales requiere de un equipo de personas con diferentes características según un rol y una responsabilidad asignada.

Para el desarrollo de las actividades diarias se requiere tres grupos de empleados:

- Empleados calificados: para funciones operativas como arreglo de materia prima, pelado, mezclas, empaque. Quienes deben contar un curso de manipulación de alimentos.
- Empleados no calificados: para tareas de embalaje, carga de camiones, y almacenamiento.
- Empleados profesionales: para las áreas funcionales y cargos de liderazgo en las diferentes áreas de la empresa como ventas, logística, mercadeo, calidad, producción, finanzas y dirección general.

Los empleados se contratarán en la ciudad de Bogotá, con domicilio de contrato el mismo de la ubicación de la planta. Según el ajuste al proceso de producción, inicialmente la empresa, desde el punto de vista de talento, puede empezar a funcionar por medio de contratación directa ya sea en modalidad de contrato fijo o indefinido, partiendo de un organigrama base (Figura 15) que se debe ir ajustando según un estudio permanente de eficiencia, a partir de modelos de análisis de tiempos y movimientos y lean manufacturing o Six Sigma, así como la alineación con el plan de producción y ventas. Estas acciones además de sus naturales beneficios para la operación permitirán ajustar la planta de personal a las proporciones necesarias para las primeras fases del proceso productivo -seis meses- sin poner en riesgo a la empresa por contrataciones de personal fuera de estándares de ley. La forma de pago para procesos financieros y de nómina será mensual.

- **Métodos y requisitos de formación.**

La formación inicial que deben cumplir las personas en planta es la inducción a la compañía, a sus procesos, al conocimiento de los objetivos de su cargo, al área y de la misma organización, así mismo conocer sus responsabilidades y escala de medición del desempeño. Posteriormente se requiere el curso de manipulación de alimentos, el cual se prefiere como requisito y filtro dentro del proceso de selección (dado el caso que sea seleccionadas personas que no lo tengan, este se deberá agendar para ser tomado de inmediato) A continuación en tabla 15, se enuncia la formación necesaria, así como quién debe tomarla.

**Tabla 15. Formación de colaboradores**

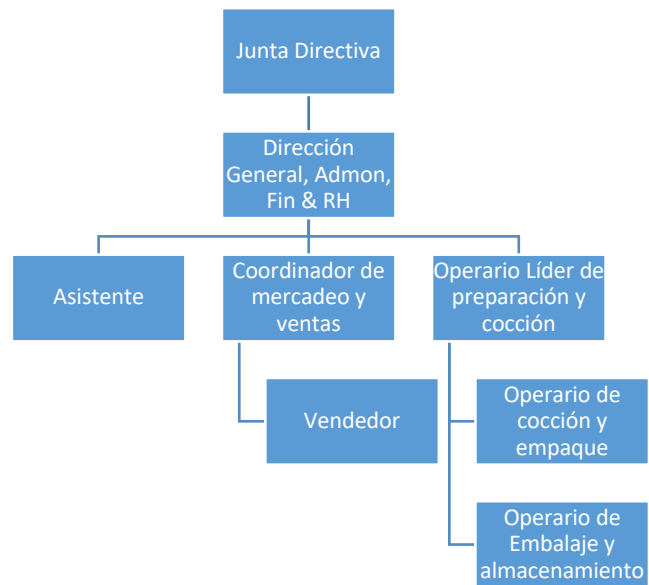
<b>FORMACIÓN</b>	<b>¿QUIÉN LO DEBE TOMAR?</b>
Inducción	Todos los empleados
Curso de Manipulación de alimentos	Empleados del área de producción
Curso de BPA (Buenas prácticas agrícolas)	Empleados del área de producción
Evaluación de desempeño	Todos los empleados
Excel básico	Operador líder de producción

Código de actuación y principios rectores	Todos los empleados
---	---------------------

Fuente: Elaboración propia

**Distribución de trabajo y responsabilidades**

Con el objetivo de representar la forma como la empresa está organizada, así como de entender gráficamente la estructura de la compañía, las responsabilidades y las relaciones que hay entre los diferentes cargos. A continuación, se adjunta el organigrama de la empresa en la figura 15. En los anexos 8 y 9 se puede encontrar una descripción de funciones de algunos cargos claves de este proyecto empresarial.



**Figura 15. Organigrama de la empresa**

Fuente: Elaboración propia

Este organigrama irá cambiando con el tiempo en función del crecimiento de la demanda, generando ampliación de cada uno de los procesos en la proporción que sea necesaria y que permita el control de costos. Para el año 5 se presupuestó un aumento de la fuerza de ventas en 3 posiciones, así como en el área de producción en 2 personas. Los

horarios de trabajo inicialmente están acordados en una franja entre 8:00 a.m y 5:00 p.m; sin embargo, estos tiempos de trabajo, especialmente los de la planta de producción pueden variar según la demanda de consumo que determinen los clientes y que directamente afectará las dinámicas de producción y despacho.

### **5.5.1. Políticas de evaluación**

A partir del día uno dentro de la empresa, los empleados tendrán claro el mecanismo de evaluación del desempeño por medio del cual se valorará el cumplimiento a las funciones y el logro de los objetivos propuestos para cada cargo. Dicha evaluación se elaborará siguiendo el formato Anexo J. “Formato de evaluación de desempeño SALVA”.

La evaluación del desempeño y cumplimiento de objetivos del negocio se realizará cada tres meses. Este proceso es clave para alinear, retroalimentar y dirigir los esfuerzos del personal de cada área hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Es un espacio formal de revisión de la manera en que se realiza el trabajo, así como del cumplimiento de las metas de cada cargo. Este espacio también permite analizar elementos que promuevan la mejora continua en cada cargo en dos vías, tanto de la empresa hacia el empleado como del empleado hacia la empresa. Durante el proceso de evaluación también se deben revisar aspectos como compensación, horarios, carga de trabajo, comunicación del equipo hacia el líder y viceversa, claridad de las metas y aspectos de mejora.

### **5.5.2. Gestión y organización**

Respecto a la gestión y organización diaria, se estableció una estructura organizacional, como se señaló anteriormente, para el normal desempeño de la operación. Así mismo, se analizaron los siguientes aspectos para dar una lógica de coordinación que permita la gestión adecuada de los recursos y las metas de cada área de la organización, como el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Sobre la administración del negocio, se buscará que uno de los socios fundadores esté a cargo de la operación. Si esto no se logra configurar, se buscará un Gerente General, quien inicialmente contará con una estructura de soporte con la cual podrá iniciar el proceso productivo y comercial. Posteriormente la estructura se irá incrementando en la medida que el negocio así lo requiera. La experiencia que se requiere para esta posición es de mínimo 5 años dirigiendo procesos productivos y comerciales. Preferiblemente se busca que haya tenido experiencia en procesos de emprendimiento e inicio de operaciones, lo cual será clave para el arranque del negocio. Dentro de las competencias más importantes se destacan 3 fundamentales para este rol gerencial: La orientación a resultados, solución de problemas y proactividad en la toma de decisiones. Las cuáles serán claves en los primeros meses de inicio de operaciones.

Así mismo se determina la necesidad de tener una reunión semanal con la junta directiva para realizar seguimiento a la gestión, especialmente en la etapa inicial de este emprendimiento. En esta reunión se revisará el avance en los objetivos semanales y mensuales de cada área del negocio, así como el impacto de estos en los objetivos trimestrales a cumplir. De la misma manera se espera empezar a configurar el mapa de consumo y venta mensual, registrando eventos significativos de cada mes que incrementan o disminuyen la

dinámica comercial de la operación. En esta misma herramienta de mapa de consumo, se incluirá el análisis de la disponibilidad de oferta de materia prima, con el objetivo de entender y ajustar los planes de producción de ciertos sabores a lo largo del año. En la última reunión de mes se revisarán las cifras de cierre, así como la revisión e impacto a los planes semestrales y anuales.

Dentro de estructura de Gestión y Organización se considera la conformación de los siguientes estamentos organizacionales, así como el apoyo profesional eventual y necesario para asegurar algunos procesos claves del corto y largo plazo de la organización como los siguientes:

- Junta directiva. Constituida por los 3 socios fundadores y socios aportantes de capital.
- Consejo asesor de gestión: Se convocará a un grupo asesor para acompañar la gestión de la junta directiva y asesorar sus decisiones y planes de acción. Conformado por mínimo tres miembros y máximo cinco. Serán profesionales de amplia trayectoria (más de 10 años) y vinculados a los sectores social y empresarial. Parte de su rol es el acompañamiento al negocio. Serán los asesores claves de este y se les pedirá guiar, en caso de ser necesario, los cargos de liderazgo de la organización.
- Abogado: Se contratarán los servicios de una firma o profesional que cobre según servicio prestado y según la especialidad requerida. Se utilizará en la medida en que sea necesario.

- Contador: Es necesario un contador desde el primer día. Se prevé bajo la figura de prestación de servicios profesionales y al igual que al servicio jurídico será externo y con cobro por servicio prestado.
- Agente(s) de seguros: Se contratará un bróker de seguros según las necesidades como organización de responder por los activos y potenciales colaterales que conlleva una operación de producción y comercialización de alimentos.
- Banca: Se trabajará con dos bancos que tengan amplia cobertura de oficinas y cajeros, bajas cuotas de manejo y costos bancarios, así como líneas de créditos para pequeña empresa.

## 5.6. Inventarios

La proyección de inventario de SALVA tiene como base fundamental la proyección de ventas anuales descrita en la sección 4.6.6 “pronóstico de ventas”. Se toma como base para el inventario la necesidad de tener cubiertas dos semanas anteriores a las ventas. Para esto se considera en los costos el sistema de refrigeración necesario de los productos perecederos.

A continuación, se presenta el resultado final del análisis de inventario en pesos colombianos (ver tabla 16). Para mayor detalle referirse al Anexo D. “Costos Totales”.

**Tabla 16. Inventarios**

Porción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad de SALVA al año	176,832	518,955	907,060	1,425,425	1,883,544	2,382,358
Cantidad de SALVA a la semana	3,401	9,980	17,443	27,412	36,222	45,815

<b>Costo Semanal producción SALVA</b>		\$ 802,326	\$ 2,354,617	\$ 4,115,539	\$ 6,467,482	\$ 8,546,074	\$ 10,809,311
<b>Costo Inventario</b>	2	\$ 1,604,652	\$ 4,709,234	\$ 8,231,079	\$ 12,934,964	\$ 17,092,149	\$ 21,618,621
<b>Total Envasado</b>		\$ 2,040,364	\$ 5,987,937	\$ 10,466,071	\$ 16,447,207	\$ 21,733,196	\$ 27,488,746
<b>Costo total Inventario (COP)</b>		\$ 3,645,016	\$ 10,697,171	\$ 18,697,150	\$ 29,382,171	\$ 38,825,345	\$ 49,107,368

Fuente: Elaboración propia

## 5.7. Proveedores

Para la selección de los proveedores principales de materia prima y empaque, se tuvo en cuenta la capacidad, oportunidad y facilidad de acceso para contar con un abastecimiento permanente que permita un fluido proceso de producción. Un objetivo a largo plazo con ellos es lograr la sensibilización y empatía con el concepto inclusión vegetal y el impacto que tiene sobre el medio ambiente, buscando mejorar la calidad de la pérdida y desperdicio ofrecido, el precio de venta, así como los términos y tiempos de cumplimiento.

- **Materias primas:** Para la producción de las cremas SALVA es indispensable la selección rigurosa de los proveedores de verduras, los cuales deben ofrecer las cantidades necesaria y estado ideal requerido para el cumplimiento de la visión de la compañía.

Por lo anterior, de acuerdo con la entrevista (anexo K. "Entrevista") realizada al Gerente general de la comercializadora Terra Fruits S.A.S, y al resultado del

benchmarking de precios realizado entre proveedores que se tenían como potenciales (grandes superficies, agricultores, comercializadores, plazas de mercados), se seleccionó como proveedor principal la plaza de mercado de Corabastos ubicada en Av. Carrera 80 No 2 – 51 Bogotá D.C, ya que cuenta con más de 6.500 mayoristas y minoristas entre sus comerciantes (CORABASTOS, 2016), como proveedores secundarios estarían las plazas de mercado distritales que se encuentran a lo largo de la ciudad y mencionadas en el aparte 5.2 Localización. Como proveedores terciarios se seleccionaron los fruvers y otros centros de venta pequeños que tienen problemas a la hora de disponer de los productos fuera de especificaciones y para quienes este emprendimiento les resolvería una actividad que les genera costos. Esta catalogación de potenciales proveedores permitirían acceder a una mayor oferta de materia prima a un precio más competitivo. Así mismo al momento de realización de este trabajo se estaban adelantando conversaciones con el Banco de Alimentos con el fin de integrarlo a la plataforma de potenciales proveedores, recibir materia prima y devolver producto terminado como donación, para cumplir con el propósito organizacional de este emprendimiento y activar un círculo virtuoso de ayuda mancomunada frente a un objetivo común: el impacto social.

- **Insumos:** Los proveedores de esta categoría, serán comercializadores ubicados en la misma plaza de mercado de Corabastos. Ya que tiene precios competitivos, se tiene suficiente oferta y por estar en la misma ubicación del proveedor de materia prima facilita el abastecimiento y recolección de estos, genera ahorros en costos y centralización de la operación.

- **Empaque:** La empresa encargada de proveer el recipiente de vidrio o empaque primario del producto, sería DisCordoba, ubicada en la Carrera 22 N° 14-31 Bogotá D.C. El empaque es en vidrio de 350ml (referencia EA4178BM) el cual se presenta terminado en Media Rosca y apto para tapa Tipo Twist Off. Cuenta con una altura de 191 mm y un diámetro de 63,2 mm. (figura 16).



**Figura 16. Envase propuesto**  
Fuente: Página web DisCordoba

- **Artículos de aseo y limpieza:** Los productos necesarios para esta actividad se comprarán directamente a Industrias la Victoria S.A ubicada en la carrera 68 # 39i-55 sur Bogotá D.C.

## **6. Plan financiero**

### **6.1. Gastos de inicio y capitalización**

Para iniciar este proyecto se requiere de una primera inversión en activos fijos, específicamente en la maquinaria necesaria para la planta de producción como se explica en el capítulo 5. “Plan de operaciones”. La inversión total para el inicio de la operación asciende, en pesos colombianos a \$775.028.566 pesos. Se ha planeado para la consecución de este monto, como primera opción, disponer de aportes de capital por parte de los socios fundadores de la iniciativa, aportes que llegarían al orden del 46% de la inversión total, lo que equivaldría a un aporte de capital neto de \$327.731.449 de pesos. El restante 54% equivalente a \$387.514.283 de pesos vendría de aportes de socios inversionistas directos (algunos ya contactados y que mostraron interés en el proyecto: Un inversionista privado y uno público) para cubrir el capital de trabajo que se requiere por los siguientes seis meses, a partir de los cuales se lograría, si el plan de ventas y producción se cumple, que el negocio sostenga sus gastos sin necesidad de más inyección de capital. La tabla 17 muestra los valores aquí explicados. En el momento de contar con un inversionista externo se revisaría el peso de su participación, pues, aunque el faltante 54% de la inversión inicial se pensaría daría control sobre la sociedad, este no es el objetivo. El control de la sociedad en todo momento deberá estar en cabeza de los socios fundadores, por tanto, según las alternativas que se logren generar con el o los nuevos inversionistas, se establecerá una figura (ej. préstamo más capital) que represente un porcentaje de participación no superior al de los

socios fundadores y se desarrollará la construcción de una estrategia de salida para el mismo, según la figura final decidida.

**Tabla 17. Financiamiento inicial**

	Balance Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total Pagado
<b>Origen</b>								
1 préstamo	\$ -							\$ -
2 préstamo		\$ 387,514,283						\$387,514,283
Capital Social	\$ 327,731,449							\$327,731,449
Aporte de Capital								
Reinversión de Utilidades						\$ 227,495,000		\$227,495,000
<b>Total, Financiamiento</b>	\$327,731,449	\$ 387,514,283	\$ -	\$ -	\$ -	\$227,495,000	\$ -	\$715,245,732

Fuente: Elaboración propia

Los montos aquí considerados tienen en cuenta lo necesario para la inversión en producción (compra de Equipos \$ 267,657,500 de pesos, Montaje \$58,873,949 de pesos, Mobiliario y Software \$ 1,200,000 de pesos).

## 6.2. Análisis financiero

Las proyecciones financieras están basadas en la información descrita anteriormente tanto en el capítulo 4.6.6 “Pronostico de ventas” como en el capítulo 5.3 “Costos”, mostrando

como la evolución de los costos de producción desciende desde el 41% sobre las ventas en el primer año, hasta el 30% en el sexto año, esto incluyendo los costos asociados a las donaciones, de las cuales se describe su impacto más adelante en el aparte 6.4 “estado de resultados”. Un análisis detallado de la información de costos y pronóstico de venta se encuentra en el Anexo D. “Costos Totales” y Tabla 13. “Evolución de mercado, ventas y market share respectivamente”.

Como se describió anteriormente en la sección 4.6.2, los ingresos por ventas provendrán del desarrollo de tres canales: Directo o vía Web, Distribuidores e Institucional. Los dos primeros entrando a operar en el primer año de gestión y el tercero, durante el segundo año. La variable precio también fue considerada y definida para cada uno de los canales de ventas, teniendo en cuenta las características de capacidad de pago de los clientes de cada uno de los mismos. En el canal directo el precio fue definido a partir de los resultados de la encuesta realizada y detallada en el capítulo 4.6.1 Estrategia de precio, donde se definió un precio de venta de \$5.200 pesos /unidad 350 ml. Este precio se usó como referencia para ubicar los precios en el canal de Distribuidores, donde se tomó en cuenta un margen del 20% para el distribuidor con el objetivo de conservar el precio final para el consumidor. En el canal Institucional, tomando la misma referencia base y dada la importante disminución de costos por el no uso de envase individual para su entrega, se concluyó un precio de \$1.500 pesos por la porción de 350ml. La lógica detrás de este precio está dada por la disminución del costo de envase, el volumen que traería este canal y los precios que empresas competidoras del sector de abastecimiento institucional manejan para este tipo de productos, en casinos o cafeterías de empresas.

Así mismo se consideraron, como se ha mencionado anteriormente, costos de producción partiendo del análisis de costos de varias recetas ensayadas, así como del presupuesto de compra de materia prima a un 50% de su valor comercial frente al valor de la materia prima con calidad primera o A, valor inicial que cuenta con posibilidades de disminución. De igual manera en los costos de producción se incluyen proyecciones de costo del funcionamiento de maquinaria con un incremental en utilización de capacidad de planta.

Otros supuestos tomados en cuenta para la construcción del modelo financiero fueron:

- Días cuentas por cobrar: 45
- Días cuentas por pagar: 30
- Días de inventario: 14

De igual forma la tasa de impuesto referenciada fue del 32% para el impuesto de renta. Para el cálculo de los costos de empleados los cálculos se hicieron siguiendo la normatividad y reglamentación del ministerio de trabajo que contempla los pagos parafiscales y de seguridad social. A partir de estos supuestos se prepararon los análisis de Balance General, Estado de resultados y Flujo de efectivo, descritos en las siguientes secciones y encontrados con detalle en los anexos 12,13,14 del presente trabajo.

Lo correspondiente a intereses del capital inicial puesto por los socios, se ha contemplado como un rubro a revisar luego del ejercicio del año 3 o 4. Se ha decidido postergar el cobro hasta el momento en que el negocio demuestre resultados sostenibles en el tiempo y capacidad de solvencia. Estos intereses se consideran un cálculo a realizar y serán contemplados en los montos de repartición de utilidades que se realicen, no están incluidos en las cifras presentadas en los anexos.

Finalmente, Es importante resaltar que se ha planteado crear un fondo para la reinversión de utilidades, retenida año a año, para ser usada en el año 5 con el objetivo de renovar equipos y ampliar la producción sin tener que recurrir a créditos u otras figuras de inversión. Así mismo se verá una retención importante de utilidades desde el año 5, la cual estará direccionada a cubrir la operación de la empresa por un periodo de tres meses en caso de alguna eventualidad.

### **6.3. Balance general**

El balance inicial del proyecto muestra los activos e inversiones que se requieren para dar inicio al negocio respecto a: Equipos, montaje, mobiliario y software por valor de COP\$327.731.449 pesos.

El balance del año 1 refleja las depreciaciones de los activos, la deuda adquirida necesaria para la operación por una suma de COP\$327.337.095 y la respectiva variación positiva en caja, la cual asciende para este periodo a \$175.964.630 pesos. Este último indicador muestra el peso de la variable días cuentas por cobrar, dónde se usó un estándar alto de número de días (45), con el objetivo de cubrir la variabilidad de los pagos que puede presentarse dada la cultura de retraso en pagos del canal Distribuidor, canal de venta que en el primer año concentra el 90% de la facturación total. Frente a la deuda se observa el inicio de la amortización y finalmente también se muestra la pérdida generada en este primer año de operación, la cual asciende a COP\$160.628.597 pesos.

Una mirada al balance general a 6 años, la cual se puede apreciar con detalle en el Anexo L “Balance general”, muestra un escenario de desarrollo importante del negocio. En

el año 2 ya se encuentran resultados positivos en el resultado de utilidad. Así como el incremento de las cuentas por cobrar e impuestos dada la evolución de la venta. El año 3 continúa con la curva de mejora de los indicadores generales, el patrimonio se dobla y se inicia con el plan de retención de utilidades para reinvertir en el negocio en el año 5. El año 4 es donde se observa una mejora muy significativa de todos los indicadores del balance, logrado por el incremento constante e importante del activo corriente, generando una utilidad del doble frente al año anterior. Este resultado refuerza la idea de un excelente escenario de creación de valor para los accionistas. En el año 5 se presenta la finalización del pago de la deuda a largo plazo, presupuestada en el escenario de que uno de los accionistas externos participe del negocio por medio de intereses. El año 5 sobresale por un incremento en los activos fijos, dado esto por la reinversión de parte de las utilidades en la actualización y compra de equipos para la expansión de la producción, derivado de los compromisos comerciales generados para ese momento, en el cual la penetración de mercado llegaría al 14,5% del target de consumidores y esto sólo en la ciudad de Bogotá. El año 6 muestra un crecimiento de 13 veces, versus el año 1, de los activos, lo que señala un negocio consolidado, rentable y robusto, de gran valor para sus accionistas, empleados y sociedad.

#### **6.4. Estado de resultados**

El escenario planteado para el Año 1, momento de introducción al mercado, fue desarrollado como un escenario moderado y diseñado sobre un supuesto de penetración de mercado de sólo el 2,5% en la población target, generando una pérdida al final del ejercicio de COP \$160.628.597 pesos. Sin embargo cabe aclarar que este resultado se debe a varios

factores, todos ellos asociados al arranque del negocio, como son: El bajo volumen inicial de venta, lo cual resulta en bajos volúmenes de producción, generando presión en los costos de planta al utilizarse sólo parte de capacidad instalada total, más una depreciación que llega a pesar el 13% del total de la venta; A esto hay que sumarle la acompasada introducción del producto al mercado y los apenas nacientes procesos de consecución y desarrollo de clientes. Como se afirma, se consideran situaciones naturales a la etapa de inicio de producción y lanzamiento de un nuevo producto al mercado, lo cual se evidenciará en contraste con los resultados de las siguientes etapas del negocio, reflejadas en el ejercicio financiero completo que se puede observar en el Anexo M “Estado de resultados”.

A partir del segundo año el panorama luce muy diferente y positivo. La utilidad neta alcanza los COP \$414.391.568 pesos, resultado impulsado por la disminución de 8% en el peso de los costos y un crecimiento del 231% en las ventas. Durante este año se introduce la venta a través del canal institucional, el cual se espera logre un peso del 16% del total de la venta. Así mismo los canales Directo y Distribuidores crecen demostrando un ritmo sólido de facturación y de desarrollo, contando con una penetración de mercado, en línea con el escenario moderado, de un 5.5%. En este momento de evolución primaria del negocio se empieza a vislumbrar su potencial. El Anexo M. “Estado de resultados” ilustra las variaciones mencionadas en este aparte.

Cabe resaltar que al corte del año 2 el impacto social que busca el modelo de negocio habrá generado donaciones con valor comercial por \$1.349 millones de pesos, que equivalen a 90.817 litros de producto, lo cual aunque impacta el P&G general en cuanto a costos de producción, así mismo impacta positivamente a cientos de personas de población vulnerable

que habrán recibido producto terminado en función de mejorar su nutrición, así como las ventas del producto a futuro y las deducciones impositivas por donaciones efectuadas.

Para el resto de los años, del 3 al 6, el panorama es bastante positivo, el punto de equilibrio en este escenario moderado se logra en el año 2 con un resultado en utilidad por encima de los \$414 millones de pesos, con lo cual se cancela el saldo de la pérdida generada al inicio de la operación y genera dividendos importantes para los accionistas. Los esfuerzos en penetración de mercado, gestión comercial, publicidad y desarrollo de la categoría dan resultados según lo planeado, impulsando la ampliación de la producción y venta con el correspondiente crecimiento en estructura humana para estas áreas. A partir del año 3 al año 6 los objetivos de captura de mercado avanzan del 8,5% al 17,5%, sobre la población objetivo y sólo en Bogotá, lo cual deja un gran terreno como oportunidad de penetración de mercado considerando el resto del país, plan B en el caso de visualizar que estos objetivos de captura de mercado no se logran sólo en Bogotá. El año 6 el negocio generaría una venta cercana a los COP\$6.600 millones de pesos y una producción de más de 2.3 millones de sopas al año.

### **6.5. Estado de flujo de efectivo**

El efectivo derivado de las actividades operacionales tiene un incremento importante a partir del segundo año, con un crecimiento de casi \$ 500.000.000 de pesos derivado principalmente de un periodo corto de inventario, un incremento importante de los resultados y cuentas por pagar en periodos cortos, gracias al manejo de relaciones con proveedores y acuerdos de pronto pago, sin dejar de lado la importancia de acuerdos de cuentas por cobrar sin extensiones más allá de lo considerado sano para las finanzas de la compañía.

El flujo de efectivo por actividades de inversión refleja las compras de maquinaria previas al comienzo de operaciones, una inversión importante de un software gerencial para el año 4 (CRM para la gestión comercial) y la extensión de la base instalada de maquinaria para soportar los incrementos en producción tal como se explicó anteriormente. El flujo de las actividades financieras refleja, como se comentó en la sección 6.2 “Análisis Financiero”, un préstamo inicial con tasa fija a largo plazo (6 años) reflejado el primer año y una inversión de capital de los socios por partes iguales de \$ 110.000.000 de pesos, aproximadamente, para un total de \$330.000.000 de pesos colombianos. En conclusión, el flujo neto es positivo desde el primer año de operación en adelante, este comportamiento se estima así en años venideros ya que no se consideran nuevos préstamos ni inversiones de capital para el crecimiento orgánico de la compañía. El detalle del flujo de efectivo se muestra en el Anexo N. “Estado de flujo de efectivo”.

## **6.6.Razones financieras**

Para entender con un mejor detalle el desempeño del negocio, se presentan analizados a continuación los indicadores de Liquidez, Solvencia, Rotación, Rentabilidad y Punto de equilibrio, los cuales se pueden revisar con mayor detalle en el Anexo O. “Razones financieras”

- **Liquidez:** El análisis de los indicadores de Razón corriente, Capital de trabajo, prueba ácida y razón de efectivo muestran una empresa con una importante capacidad de pago. La razón corriente es suficientemente amplia para asegurar que se cuenta con

la capacidad para responder con holgura por cada peso que la empresa deba pagar. El capital de trabajo es bastante amplio en la medida que el negocio a través de los años se consolida alcanzando excedentes alrededor de los \$3.000 millones de pesos para el quinto año de operación.

- **Solvencia:** Los indicadores de este grupo muestran endeudamiento y apalancamiento inicial altos, los cuales luego del primer año de operación descienden hasta ubicarse en valores muy favorables a la hora de solicitar financiación, esto de ser necesaria en el largo plazo y pensando en una expansión más agresiva del negocio a nivel regional o nacional. En conclusión, se puede observar una importante capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo, con unos pasivos que representan alrededor del 17% de los activos para el quinto año de funcionamiento de la compañía.
- **Rotación:** Los coeficientes de Rotación de Inventario, Rotación de Cartera, Periodo de recolección de cartera y Rotación de cuentas por pagar demuestran el cumplimiento de las premisas establecidas en la proyección financiera desde el primer año de operación. Además de esto, el crecimiento del negocio permite asegurar algunas de las variables mostrando así las tendencias hacia la estabilidad de los ciclos de inventarios, operación y caja.
- **Rentabilidad:** Es claro que uno de los principales indicadores de una buena salud financiera y del adecuado manejo de una empresa es su capacidad para obtener una rentabilidad satisfactoria: una buena rentabilidad es atractiva para los inversionistas y los acreedores (Useche, 2019). Así pues, vemos un crecimiento constante a lo largo del tiempo, comenzando operaciones con algunos números negativos, pero

alcanzando valores de retorno del patrimonio (ROE) de 37.6% y rentabilidad de los activos (ROA) de 31.3% para el quinto año de funcionamiento.

- Punto de equilibrio: los niveles necesarios de ventas para cubrir los costos fijos y variables de la operación de SALVA son alcanzados según la proyección en el segundo año de operación al casi doblar los números necesarios en unidades (518 mil versus 235 mil para alcanzar el punto de equilibrio) y ventas (\$1.730 millones de pesos colombianos versus \$977 millones de pesos colombianos requeridos para alcanzar el equilibrio financiero).

### **Valoración**

El objetivo financiero de la empresa es la valorización, haciendo que esta crezca y logre perdurar en el tiempo. Para calcular la valoración empresarial de SALVA se utilizaron diversas variables con el fin de calcular el valor económico agregado (EVA por sus siglas en inglés) basándose en la fórmula:

$$EVA = NOPAT \text{ obtenido} - NOPAT \text{ mínimo requerido}$$

O su equivalente,

$$EVA = NOPAT - (\text{Capital invertido} \times WACC)$$

Donde,

$$\text{Capital invertido} = \text{Activo Total} - \text{Activos No Operacionales} - \text{Pasivos que no implican pagos de intereses o rendimientos}$$

&

$$WACC = K_e * [E/(E+D)] + K_d * (1-T) * [D/(E+D)]$$

En donde,

$D = \text{deuda (pasivo)}$

$E = \text{patrimonio}$

$kd = \text{costo de la deuda (\%)}$

$ke = \text{costo del patrimonio / Rentabilidad Objetivo (\%)}$

$t = \text{tasa de impuestos (\%)}$

Y donde,

$kd = \text{costo de la deuda (\%)} = \text{gastos financieros} / (\text{deuda año } n-1 + \text{deuda } n) / 2$

y, además,

$ke = Rf + (Rm - Rf) * \beta \{USA\} + \text{Riesgo País } \{COL\}$

Para el cálculo del costo del patrimonio (ke) se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model (Kenton, 2020)) ajustado al riesgo país Colombia, utilizando las siguientes premisas:

- Rf (Tasa Libre de Riesgo): Se usó el promedio de los últimos tres años del rendimiento de los bonos del tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica. (United States Federal Reserve, 2020)

Rf (Tasa Libre de Riesgo)	2.44%
---------------------------	-------

- Rm (Rentabilidad promedio del mercado): Se usó como referencia la rentabilidad promedio del mercado en Colombia presentada en la revista Semana del 16 de agosto del año 2019 (Jácome, 2019).

Rm (Rentabilidad promedio del mercado)	16.34%
--	--------

- Coeficiente Beta ( $\beta$ ): Se usó para el cálculo del coeficiente Beta el estudio realizado por Aswath Damodaran (2020) donde el Beta no apalancado para el mercado de procesamiento de comida en los Estados Unidos es de 0.68

$\beta$ no apalancado	0.68
-----------------------	------

Este indicador se apalancó con base en la fórmula:

$$\beta_{Lev} = \beta_{Unlev} * (1 + ((D/E) * (1-t)))$$

donde,

t = tasa de impuestos (%) = ~32%

$\beta$ apalancado	0.68
--------------------	------

A su vez el modelo fue corregido utilizando la fórmula de prima riesgo país utilizada por Corficolombiana en su análisis “Rentabilidad de capital propio” del año 2019 para Colombia (Corficolombiana, 2019).

$$\begin{aligned} \text{Prima de riesgo país de Colombia} = & ((\text{Colombia (CDS 10 Años)} - \text{Estados Unidos} \\ & (\text{CDS 10 Años})) \times (\text{COLCAP Colombia} / \text{JP Morgan EMBI Plus Colombia Total} \\ & \text{Return})) \end{aligned}$$

El cual arroja como resultado:

Prima de riesgo país de Colombia = ((Colombia (CDS 10 Años) - Estados Unidos (CDS 10 Años)) x (COLCAP Colombia / JP Morgan EMBI Plus Colombia Total Return))	3.11%
--	-------

De tal manera que

$$ke = Rf + (Rm - Rf) * \beta \{USA\} + Riesgo País \{COL\}$$

<b>ke = Rentabilidad Objetivo / costo del patrimonio (%) = Rf + (Rm - Rf) * <math>\beta</math> + Riesgo País {COL}</b>	15.00%
--	--------

Así pues, en la tabla 18, se encuentra una tasa para el costo de capital, WACC, variable año a año hasta alcanzar un valor del 12.74% para el sexto año de operación y equivalente aun EVA de \$ 810.000.000 pesos colombianos.

**Tabla 18. WACC y EVA**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>NOPAT Ganado</b>	\$ 0	\$ 281.786.266	\$ 396.824.287	\$ 794.632.658	\$ 954.402.819	\$ 1.583.025.363
<b>WACC</b>	20.18%	10.23%	11.19%	11.94%	12.56%	12.74%
<b>Capital Invertido</b>	\$ 494.439.947	\$ 841.022.354	\$ 1.348.178.421	\$ 2.430.656.218	\$ 3.737.170.544	\$ 6.065.149.019
<b>NOPAT mínimo Esperado</b>	\$ 99.776.765	\$ 86.047.426	\$ 150.830.089	\$ 290.106.130	\$ 469.265.957	\$ 772.825.439
<b>EVA</b>	-99.776.765	195.738.840	245.994.198	504.526.529	485.136.863	810.199.924

Fuente: Elaboración propia

Al comparar este WACC con la tasa de rentabilidad de inversión vemos que SALVA genera valor para sus inversionistas, incluso desde el segundo año, hasta llegar a casi 25 puntos porcentuales para el quinto año de trabajo como se evidencia en la tabla 19. WACC y ROE.

**Tabla 19. WACC y ROE**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>WACC</b>	20.18%	10.23%	11.19%	11.94%	12.56%	12.74%
<b>Rentabilidad del Patrimonio (ROE)</b>	-96.13%	71.26%	50.09%	50.08%	37.56%	38.38%

Fuente: elaboración propia

## Evaluación Financiera

Según Meza (2017), la evaluación financiera es un proceso mediante el cual, una vez conocida la inversión inicial y los beneficios netos esperados, tiene como propósito principal medir la rentabilidad de un proyecto de inversión, de forma que sea posible concluir si el proyecto es viable desde el punto de vista de las finanzas. A continuación, se presenta el análisis de valor presente neto y de tasa interna de retorno, los cuales han sido usados como métodos de evaluación en la viabilidad de SALVA como proyecto de inversión. Para mayor detalle en los cálculos referirse al Anexo N. “Estado de flujo de efectivo”.

- Valor Presente Neto (VPN)

Para el análisis del VPN se utilizó el análisis de flujo de caja presentado en la sección 6.5 “Estado de flujo de efectivo”, aplicando como valor inicial negativo para los inversionistas el flujo de inversión, de tal forma que el resultado obtenido se presenta en la tabla 20.

**Tabla 20. Flujo neto**

	Balance inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Flujo Neto</b>	-\$ 327,731,449	\$ 175,964,630	\$ 520,940,192	\$ 521,384,200	\$ 1,195,667,445	\$ 1,126,180,315	\$ 2,582,225,947

Fuente: elaboración propia

En la tabla 21, se muestra la tasa de interés de descuento (TIO) utilizada, se calculó como el promedio ponderado de los costos de deuda y costos de capital para el primer año de funcionamiento.

**Tabla 21. Tasa interés de descuento**

	Valor	Ponderación	Costos	Total
WD (Costo Deuda)	COP 387,514,283	54.18%	12.00%	6.50%
WACC (Costo Capital)	COP 327,731,449	45.82%	13.14%	6.02%
	COP 715,245,732	100.00%		12.52%

Fuente: elaboración propia

Con base en el flujo de caja proyectado y la TIO, en la tabla 22, se muestra la TIR y el VPN cuyos resultados, para los 6 años de trabajo proyectados de SALVA, arrojan valores alrededor de 121% para la TIR y de los \$ 3.248.000 de pesos colombianos para el VPN.

**Tabla 22. VPN y TIR**

<b>Tasa de descuento (TIO)</b>	12.52%
<b>VPN</b>	COP 3,248,540,575
<b>TIR</b>	121.13%

Fuente: elaboración propia

Efectivamente, el análisis de VPN muestra que el proyecto cubre el costo de oportunidad y entrega \$3.200 millones de pesos colombiano en dinero de hoy, por encima de la rentabilidad que se hubiera obtenido a la tasa de oportunidad del mercado en Colombia. Dados los análisis anteriores, se considera un proyecto viable financieramente.

Al analizar la TIR vemos que está por encima de la rentabilidad objetivo (ke), lo que le da fortaleza a la viabilidad del proyecto

## 7. Planeación estratégica

“La apertura de los mercados y la aceleración de los cambios tecnológicos han impulsado la competencia. Los riesgos para las empresas han sido cada vez mayores, así como las recompensas potenciales. Plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar” (Francés, 2006). Es por esto que se pretende generar un marco estratégico de acción para el emprendimiento SALVA, con el objetivo de marcar una ruta clara de actuación para generar desde el inicio, un proyecto direccionado hacia un crecimiento sostenible permanente. Con este propósito se inicia con el análisis DOFA (ver tabla 23), con el objetivo de identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**Tabla 23. Análisis DOFA**

	<b>Ayuda a alcanzar el objetivo</b>	<b>No ayuda a alcanzar el objetivo</b>
<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio impacto social: Nutrición saludable, alimentación a población vulnerable.</li> <li>• Impacto ambiental positivo: Evita el desperdicio de alimentos (inclusión vegetal) y es Eco-amigable por su envase de vidrio reciclable.</li> <li>• Alineado con un estilo de vida saludable: Ingredientes naturales, sabor casero, sin conservantes, bajo en sal, sin aditivos artificiales.</li> <li>• Ahorro de tiempo: Lista para consumir</li> <li>• Alto valor nutricional.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida útil del producto corta.</li> <li>• Respaldo de marca (producto nuevo): Difusión de la marca, confianza, apertura de mercado.</li> <li>• Red de comercialización.</li> <li>• Capital de inversión.</li> <li>• Capacidad de producción.</li> <li>• Ubicación de planta y costo de servicios.</li> <li>• Costos Logísticos: de retorno de envase y potencial costo de este con un proceso poco eficiente.</li> </ul>

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de envase eco-amigable – biodegradable (para ahorro de costos vs. Vidrio).</li> <li>• Alianza con fundación o banco de alimentos.</li> <li>• Venta en puntos propios.</li> <li>• Alianza con cadena de retail.</li> <li>• Impulso en redes por consumidores felices o influencers que adopten la iniciativa.</li> <li>• Producción y distribución nacional directa o a partir de la creación de “RED SALVA” en ciudades principales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento de materia prima (MP) permanente (disponibilidad de cantidades constantes, Disponibilidad de sabores).</li> <li>• Aversión de algunas personas hacia los ingredientes “Feos”.</li> <li>• Riesgos de demandas y reputacionales por intoxicación por uso de MP inadecuada.</li> <li>• Ingreso de nuevos consumidores: Competencia con atributos similares y con mayor capital, posicionamiento, mercado (marcas propias supermercados).</li> </ul>

Fuente: Basado en (Roberto, 2004)

### Marco Lógico de análisis

A partir de documentación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), se ha encontrado y aplicado, como una herramienta importante de análisis dentro del proceso de planeación estratégica, el modelo Marco Lógico de Análisis, una herramienta que, según el organismo citado, facilita el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Brinda de forma sencilla una estructura clara de planificación y permite una información efectiva de puntos clave de dirección y acción. Ayuda a eliminar ambigüedades en la explicación del proyecto, así como permite analizar aspectos críticos como lo son los objetivos, metas y riesgos. El Marco Lógico de Análisis presenta una estructura metódica que permite entender la envergadura del proyecto y su estructura de acción. Determina elementos de ejecución, seguimiento y monitoreo y consolida en un solo formato toda esta información. La tabla 24. a continuación resume el resultado del análisis aplicado al proyecto con esta herramienta.

**Tabla 24. La estructura del marco lógico**

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
<p>FIN</p> <p>1. Disminuir el desperdicio de alimentos</p> <p>2. Reducir la desnutrición-malnutrición de población vulnerable.</p> <p>3. Sostenibilidad y rentabilidad de la operación empresarial</p>	<p>1. Número de kilos procesados de alimentos que han sido descartados por apariencia</p> <p>2. Número de personas impactadas y seguimiento a niveles de nutrición, desnutrición o malnutrición.</p> <p>3. Indicadores financieros del negocio</p>	<p>1. Reporte de compras de MP</p> <p>2. Informe fundación o instituciones aliadas</p> <p>3. Reporte de estado de resultados e informes financieros</p>	<p>No existe un producto que utilice los alimentos descartados como MP, generando conciencia sobre el desperdicio de alimentos, y mejorando los niveles de nutrición de poblaciones vulnerables siendo rentable y sostenible</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>Desarrollo de un negocio que ayuda a solucionar el problema del desperdicio de alimentos y combate la desnutrición de poblaciones vulnerables al tiempo que es un negocio sostenible y rentable</p>	<p>1. Cumplimiento a los indicadores de producción (productos terminados y envasados/hora) y ventas (ventas semanales por canal).</p> <p>2. Porcentaje de utilización de MP descartada que es utilizada en el proceso productivo</p> <p>3. Porcentaje de Disminución de malnutrición o desnutrición de población vulnerable seleccionada</p> <p>4. Aumento según plan, de ventas y rentabilidad. Disminución de costo de producción y deuda</p>	<p>1. Informes de gestión de las áreas e indicadores mensuales de la organización.</p> <p>2. Reporte de compras de MP/reportes de MP en planta.</p> <p>3. Reporte de instituciones aliadas sobre población impactada.</p> <p>4. Estado de resultados e informe mensual de resultados</p>	<p>1. Se puede crear un negocio a partir del desarrollo de un producto saludable, ambientalmente positivo, agradable al paladar, alimenticio y con impacto social al disminuir el desperdicio de alimentos y aumentar la nutrición de poblaciones vulnerables.</p> <p>2. No existe competencia en el mercado con atributos similares a este</p> <p>3. El consumidor joven (millennial) lo va a preferir por su fácil adquisición, sabor e impacto social</p>
<p>COMPONENTES</p> <p>1. Funcionamiento de una planta de producción de alimentos procesados que utiliza como MP vegetales descartados por apariencia</p> <p>2. Venta de cremas saludables y muy agradables a partir de estos vegetales</p> <p>3. Donación de producto a comunidades vulnerables que se encuentran en condición de nutrición o malnutrición</p> <p>4. Lograr el punto de equilibrio en los primeros 4 años del proyecto</p>	<p>1. Consecución de crédito, capital, trámites, registros y aprobaciones legales para el Montaje de planta</p> <p>2. Avance en el proceso de Montaje de planta</p> <p>3. Porcentaje de ventas semanales vs. producción</p> <p>4. Porcentaje de producto donado vs. producción</p> <p>5. Porcentaje de cumplimiento mensual de resultados</p>	<p>1. Cumplimiento al cronograma de Desarrollo del proyecto</p> <p>2. Informe de estado de resultados mensual</p>	<p>1. Es un proyecto que tiene un respaldo importante en su análisis y ofrece un retorno interesante social y financieramente</p> <p>2. A lo largo del tiempo más consumidores fuera del grupo millennial van a preferir el producto, aumentando la venta y producción del mismo</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>1. Montaje de la planta</p> <p>2. Apertura, introducción y venta de producto al mercado</p> <p>3. Determinación de comunidades y entrega de producto semanalmente</p> <p>4. Entrega de dividendos a socios</p>	<p>1. Avance de obra</p> <p>2. Lanzamiento de producto</p> <p>3. Alianzas firmadas</p> <p>4. Recibo de dividendos</p>	<p>1. Visual in situ</p> <p>2. Cronograma de lanzamiento de producto y plan de ventas</p> <p>3. Documento o carta de compromiso firmado con fundación o aliados especificando contribución y contraprestaciones</p> <p>4. Confirmación contable</p>	<p>1. El montaje es de un proceso sencillo de producción</p> <p>2. El producto es atractivo para el mercado de millenials por su connotación saludable y su fuerte impacto ambiental y social</p> <p>3. El proyecto es rentable a partir del año 2 llegando a punto de equilibrio en el año 4</p>

Fuente: Basado en (CEPAL, 2020)

## 8. Riesgos y supuestos críticos

La tabla 25 resume algunos de los potenciales riesgos que el negocio enfrentaría, así como posibles soluciones que se pueden considerar de manera proactiva y otras reactivas con el objetivo de prevenir o responder al momento de presentarse dichas situaciones.

**Tabla 25. Riesgos y posibles soluciones**

<b>RIESGO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>	<b>POSIBLE SOLUCION / ALTERNATIVAS DE ACCION</b>
<b>Mercado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia con producto similar.</li> <li>2. No aceptación del producto por parte del consumidor.</li> <li>3. Baja rotación de venta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la comunicación de beneficios del producto. (nutricionales, sociales, ambientales)</li> <li>2. Encuesta a consumidor para detectar problemas corregir.</li> <li>3. Revisión de estrategia y planes comerciales contra resultados y motivos. Desarrollo de nuevos canales comerciales, cambio de distribuidores o mejora de participación de canales actuales.</li> </ol>
<b>Abastecimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Sobrecosto de la Materia prima.</li> <li>5. Desabastecimiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Construcción de red de proveeduría amplia para eliminar la dependencia de pocos proveedores y evitar la manipulación de estos hacia el negocio.</li> <li>5. Buscar soluciones como la deshidratación de la materia prima para almacenarla.</li> </ol>
<b>Producción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Daño de maquinaria o equipos.</li> <li>7. Altos costos del proceso productivo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Desarrollo de planes de Mantenimiento predictivo y preventivo.</li> <li>7. Revisión de los diseños de procesos y mejora a través de metodologías como lean six sigma o lean manufacturing.</li> </ol>
<b>Calidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Fallas en la calidad del producto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Estricto protocolo de calidad, no negociable y de indispensable cumplimiento en toda la planta – Búsqueda de procesos y protocolos de certificaciones de calidad – Búsqueda de perfiles de personal con conocimientos en procesos y protocolos de calidad o certificaciones.</li> <li>9. Instalación de detector de metales en la línea de producción.</li> </ol>

	9. Detección de elementos extraños	
<b>Financieros</b>	10. Falta de capital de inicio o de trabajo.  11. Baja en ingresos por ventas.  12. Problemas de flujo de caja.	10. Búsqueda de más socios accionistas o inversionistas ángel – Búsqueda de apoyo en aceleradoras locales o extranjeras de negocios o emprendimientos. 11. Revisión de estrategias, planes, metas e indicadores comerciales – cultura de accountability y reuniones semanales de seguimiento desde el primer día del negocio. 12. Revisión de presupuestación y seguimiento semanal del proceso.
<b>Comunicación, mercadeo y publicidad</b>	13. Rechazo del producto por interpretación errónea de sus ingredientes o por prevención a los mismos.	13. Encuesta para entender generadores de rechazo - Muestras y pruebas gratis a ciegas para demostrar, sabor y calidad del producto.
<b>Reputación</b>	14. Problemas de reputación del producto o empresa.	14. Elaboración de Plan de crisis.

Fuente: Elaboración propia

## 9. Beneficios a la comunidad

Desarrollar un proyecto productivo trae consigo un importante estímulo al desarrollo económico del sitio o región donde se implemente. La ejecución del proyecto SALVA no es ajena a esta realidad, dado que sus efectos impactan positivamente en varios frentes: social, ambiental, nutricional, económico, ambiental y humano entre otros. La figura jurídica de SALVA amparada en la ley 1901 de junio de 2018, por medio de la cual se crea la figura de Sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo BIC, es el argumento de mayor importancia para demostrar el impacto y los beneficios a la comunidad que se crean con el desarrollo del presente proyecto productivo. La ley 1901 señala que una sociedad BIC además del beneficio e interés de sus accionistas, actuará en procura del interés de la colectividad y del medio ambiente (Congreso de Colombia, 2018) siendo esto parte del propósito constitutivo detrás de la creación de SALVA.

Así mismo la citada ley enumera una serie de características esenciales dentro de la denominación de sociedades BIC, las cuales son de necesario cumplimiento y que resaltan y exigen la entrega de beneficios sociales por parte de este tipo de sociedades. A continuación, citamos textualmente las 15 características que indica la ley, ya que estas mismas darán cuenta con detalle de la serie de compromisos y beneficios sociales que adquiere y entrega este proyecto al utilizar esta figura empresarial.

Las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo ("BIC"), tendrán, entre otras, las siguientes características, sin perjuicio de que dentro de su misión desarrollen otros atributos inherentes a su esencia de responsabilidad social empresarial:

1. Establecen una remuneración salarial razonable para sus trabajadores y analizan las diferencias salariales entre sus empleados mejor y peor remunerados para establecer estándares de equidad.

2. Establecen subsidios para capacitar y desarrollar profesionalmente a sus trabajadores y ofrecen programas de reorientación profesional a los empleados a los que se les ha dado por terminado su contrato de trabajo.

3. Crean opciones para que los trabajadores tengan participación en la sociedad, a través de la adquisición de acciones. Adicionalmente, amplían los planes de salud y beneficios de bienestar de sus empleados y diseñan también estrategias nutrición salud mental y física, propendiendo por el equilibrio entre la vida laboral la privada de sus trabajadores.

4. Crean un manual para sus empleados, con el fin de consignar los valores y expectativas de la sociedad.

5. Brindan opciones de empleo que le permitan a los trabajadores tener flexibilidad en la jornada laboral y crean opciones de teletrabajo, sin afectar la remuneración de los trabajadores.

6. Crean opciones de trabajo para la población estructuralmente desemplea tales como los jóvenes en situación de riesgo, individuos sin hogar, reinsertados o personas que han salido de la cárcel.

7. Expanden la diversidad en la composición de las juntas directivas, equipo directivo, ejecutivo y proveedores, con el fin de incluir en ellos personas pertenecientes a distintas culturas, minorías étnicas, creencias religiosas diversas, con distintas orientaciones sexuales, capacidades físicas heterogéneas y diversidad de género.

8. Incentivan las actividades de voluntariado y crean alianzas con fundaciones que apoyen obras sociales en interés de la comunidad.

9. Adquieren bienes o contratan servicios de empresas de origen local o que pertenezcan a mujeres y minorías. Además, dan preferencia en la celebración de contratos a los proveedores de bienes y servicios que implementen normas equitativas y ambientales.

10. Efectúan, anualmente, auditorías ambientales sobre eficiencia en uso de energía, agua y desechos y divulgan los resultados al público en general y capacitan a sus empleados en la misión social y ambiental de la sociedad.

11. Supervisan las emisiones de gases invernadero generadas a causa de la actividad empresarial, implementan programas de reciclaje o de reutilización de desperdicios, aumentan progresivamente las fuentes de energía renovable utilizadas por la sociedad y motivan a sus proveedores a realizar sus propias evaluaciones y auditorías ambientales en relación con el uso de electricidad y agua, generación de desechos, emisiones de gases de efecto invernadero y empleo de energías renovables.

12. Utilizan sistemas de iluminación energéticamente eficientes y otorgan incentivos a los trabajadores por utilizar en su desplazamiento al trabajo, medios de transporte ambientalmente sostenibles.

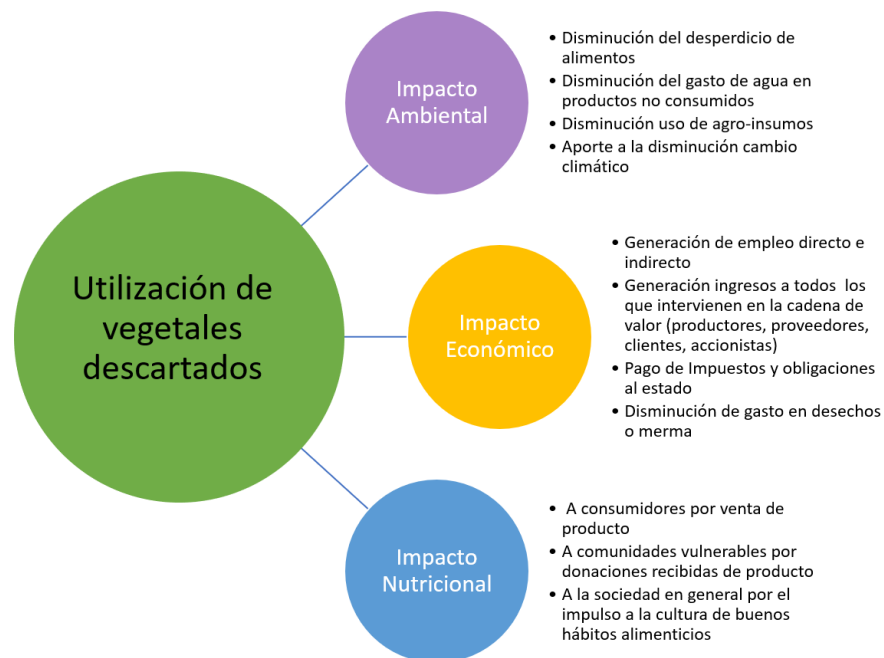
13. Divulgan ante sus trabajadores los estados financieros de la sociedad.

14. Expresan la misión de la sociedad en los diversos documentos de la empresa.

15. Implementan prácticas de comercio justo y promueven programas para que los proveedores se conviertan en dueños colectivos de la sociedad, con el fin de ayudar a estos para salir de la pobreza. (Congreso de Colombia, 2018, págs. 1,2).

### 9.1. Impacto en el desarrollo económico, ambiental y nutricional

A lo largo de la presentación de este trabajo se han mencionado de forma separada los beneficios que aporta la puesta en marcha de SALVA, sin embargo, la distancia entre los mismos puede hacer perder la perspectiva de complementariedad y gran impacto colectivo que estos generan. La figura 17 resume y explica por sí mismo la visión del impacto que puede llegar a provocar la puesta en escena de este proyecto y que ha sido una motivación permanente para los autores de este.



### **Figura 17. Impacto Ambiental, Económico y Nutricional**

Fuente: Elaboración propia

La ley 1990 de 2019 por medio de la cual se crea la política para prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos y se dictan otras disposiciones, pone sobre la mesa herramientas para combatir la situación absurda que reza en el título de la ley, así como también reconoce la gravedad de este problema, el cual no solo afecta a Colombia sino al mundo en general. Esta ley es sólo un primer paso en la búsqueda de una mayor calidad de vida y de una convivencia armónica y sensata con nuestro medio ambiente. El presente trabajo podría ser considerado como un sencillo ejemplo del potencial de instrumentalización de esa ley, la cual en su objeto enmarca claramente lo que podría ser el propósito básico de este esfuerzo colectivo por diseñar una empresa como SALVA, un vehículo, para el crecimiento social:

El objeto de la presente ley es crear la política contra la pérdida y el desperdicio de alimentos, estableciendo medidas para reducir estos fenómenos, contribuyendo al desarrollo sostenible desde la inclusión social, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico, promoviendo una vida digna para todos los habitantes. (Congreso de Colombia, 2019, pág. 1)

## 10. Conclusiones

Vivimos un momento en el cual la sociedad está entendiendo cada vez más su injerencia directa en el bienestar del planeta y por ende el de ella misma, donde el cambio climático y la nutrición sana comparten titulares en los diarios con bastante frecuencia generando conciencia y apoyo a estos temas, y los hábitos alimenticios de nuevas generaciones buscan la funcionalidad, rapidez, nutrición, impacto ambiental y propósito social simultáneamente. Este contexto manifiesta un momento oportuno para introducir al mercado un producto como SALVA, el cual responde a esas nuevas necesidades del sector alimenticio a partir de ofrecer: practicidad en su consumo, alto poder nutricional, ingredientes naturales y una propuesta de impacto para atacar problemas sociales como son la pérdida y desperdicio de alimentos, así como la alimentación y nutrición de comunidades vulnerables.

El planteamiento de un negocio que contiene estas dos últimas características sociales mencionadas se ve promovido por los recientes progresos en la legislación colombiana para la sociedad y las empresas. Las leyes 1990 DE 2019, por medio de la cual se crea la política para prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos y la ley 1901 de 2018, la cual crea y desarrolla las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC), brindan un nuevo marco de acción empresarial con ventajas competitivas que favorecen la constitución legal de empresas con un propósito social como el manifestado en el presente proyecto, es así como el mismo, al momento de convertirse en una realidad, se enmarcaría en una figura legal de sociedad BIC.

Junto al benéfico contexto mundial y local que se genera en estos momentos, la revisión al potencial mercado de entrada como lo es el de sopas y cremas “instantáneas”,

muestra una escasa competencia directa con atributos similares al producto aquí desarrollado, sin embargo, no se encuentran en ningún caso un destacado impacto social ni ambiental, especialmente en el hecho de generar donaciones directamente sobre el producto vendido ni la producción a partir de materia prima rechazada por su aspecto físico. Estas dos características son parte fundamental de la oferta de valor del producto y se espera generen y potencien el consumo de SALVA, al convertirse en diferenciadores claros frente a su potencial competencia, ya que permite generar pautas de preferencia versus otros productos dado el impacto social y ambiental que entrega a partir de su producción, compra y consumo.

Los anteriores factores permiten concluir que la combinación de características de impacto social con atributos bien desarrollados como sabor, empaque, color, nutrición, naturalidad de ingredientes y practicidad de consumo, crearían una experiencia diferente y completa para un consumidor que busca productos con una oferta de valor alta e integral. Es esta estrategia completa lo que brinda una ventaja competitiva para el posicionamiento de SALVA y su diferenciación en la población millennial a la cual inicialmente va dirigido.

Respecto al tipo de clientes del producto, se definió a la población millennial como Mercado objetivo identificado. Las características de esta población fueron el punto de referencia para desarrollar un producto que respondiera a la identidad y nuevas necesidades de consumo. Sin embargo, las características finales del producto desarrollado es seguro que generarán la acción de compra por parte de otras generaciones, que igualmente, empiezan a adoptar o ya adoptan criterios de responsabilidad social, nutrición y practicidad a la hora de determinar los alimentos a consumir. Los estudios de grandes agencias de mercados, relacionados en el presente trabajo, señalan que los consumidores de todas las generaciones son cada vez más conscientes e inclinados hacia empresas que priorizan prácticas

medioambientales y éticas en sus procesos de producción y distribución, premiándolos con su lealtad. El análisis con detalle de la población objetiva permite observar su relevancia actual. La cuarta parte de la población del país es población millennial, representando más de 13 millones de habitantes y con una tasa de ocupación del 46,2%, indicando así, que se cuenta con un importante porcentaje de capacidad de consumo. Las características de esta población indican su interés por la oferta de productos con rasgos como la personalización de estos, la rapidez y facilidad de consumo, el impulso a la vida saludable y el impacto positivo al medio ambiente. Características que han sido punto de referencia en el desarrollo de SALVA y que permiten la construcción de las estrategias de mercadeo y comunicación.

Desde el punto de vista de la plataforma de Branding. El concepto de sostenibilidad es la base a partir de la cual se espera apalancar la estrategia de comunicación del producto. Se busca generar una identidad de marca a partir de la creación de empatía con el consumidor frente a los conceptos social y ambiental mencionados. Se pretende que el consumidor identifique un producto de alta calidad, saludable, generoso, protector y empático, el cual ayuda, cuida y busca un mundo mejor. Con estos criterios como plataforma de marca, se pretende generar el impulso inicial que favorezca una rápida introducción al mercado y la posterior adopción de consumo que incremente la venta gradualmente.

Respecto al mercado, se identifica que la categoría de sopas vende al año cerca de 74 mil millones de pesos, cifra generada en un 93% por la venta de sopas y cremas deshidratadas, las cuales, a pesar de su gran venta, no son percibidas por los consumidores como saludables. Esta referencia visibiliza una amplia oportunidad para incursionar en este grande y rentable segmento de mercado, donde la oferta de sopas y cremas líquidas es casi inexistente, dando espacio a productos con ingredientes naturales, sin aditivos o componentes artificiales y con

una mejor oferta de practicidad, como son algunas de las necesidades del mercado a las cuales responde SALVA. Es este tema de practicidad el cual se convertirá en otro elemento diferenciador básico frente a los productos deshidratados, ya que SALVA solo necesita calentarse para ser consumida, sin necesidad de un proceso de mezcla y posterior cocción, evitando así la correspondiente inversión de tiempo y costos de estos procesos.

Con el objetivo de entender con mayor detalle las preferencias del potencial consumidor, se desarrolló un instrumento de evaluación con características cuantitativa y cualitativas, aplicado a una muestra representativa y a un primer estadio de potencial venta como lo es la ciudad de Bogotá. Los resultados encontrados validan que el mercado objetivo de SALVA son los millennials, que el consumo de cremas de vegetales es parte de su dieta en un 91.3%, y su consumo es preferentemente durante el almuerzo, aunque un 50% las consume en la cena, lo cual genera otra importante oportunidad comercial. Al presentar las características del producto al potencial consumidor, este manifestó la posibilidad de compra entre 2 a 3 veces a la semana, lo que genera una base de análisis importante para soportar el pronóstico de venta que se puede alcanzar. Así mismo el 60% de los participantes estarían dispuestos a pagar en un rango entre \$4.500 a \$6.500 por una porción de crema de vegetales con las características de SALVA. Esto permite establecer, luego del análisis de costos, un precio de venta al consumidor de \$5.200 pesos, manteniéndose dentro del rango expresado.

Frente a los canales de distribución, se construyó la planeación comercial con la disponibilidad de producto para tres canales. Dos de ellos desde el año uno y el tercero desde el año dos. Los canales de pedidos directos por medio de página web y el canal de distribuidores serán los primeros en funcionar. Posteriormente el canal institucional complementará la estrategia de salida al mercado. Se espera que esta canal se convierta en

una importante fuente de generación de volumen para mejorar el aprovechamiento de la capacidad de planta de producción, así como los costos de producto.

Respecto al tema de fabricación, se ve la necesidad de instalar una planta de producción que genere los volúmenes de producto para el abastecimiento a través de los canales de ventas mencionados. La inversión para este desarrollo está en el orden de los COP\$326.000.000, cifra que engloba en su mayor parte los costos de la maquinaria necesaria para este proceso. En el plan financiero se puede observar los detalles respecto de esta inversión desde el año cero al año seis, así como un proceso de ampliación, repotenciación y mejora de equipos que se planea realizar en el año 5 del proyecto, como parte del plan de crecimiento de mercado. Esta inversión se recupera al tercer año y es la mínima requerida para un proceso como el explicado y que permita cumplir con condiciones de calidad a la altura de las exigencias del mercado para el sector de alimentos, permitiendo también una capacidad instalada de producción que alcanza a cubrir hasta el año 4 a 5 de acuerdo con el crecimiento de la demanda.

La inversión inicial de este proyecto proviene del capital social puesto por los socios hasta los \$327.731.449 millones y que corresponde a la compra de maquinaria necesaria, esta inyección de capital se complementará con la participación de banca de inversión o inversionistas directos en una suma que llega a los \$387.514.283 millones, necesaria como capital de trabajo para los primeros seis meses de desarrollo en vivo del negocio. Posteriormente y contando con el cumplimiento de los planes de producción y ventas, el flujo de caja y los demás indicadores financieros (liquidez, solvencia, sostenibilidad, rotación, rentabilidad), muestra un proceso auto sostenible en el tiempo, donde los excedentes y ganancias que registra la empresa augura una dinámica expansión en el mediano y largo

plazo, lo que resulta en un proyecto rentable y atractivo ante los ojos de cualquier inversionista.

Finalmente se observa en ese trabajo el desarrollo de una idea de negocio financieramente viable; atractiva y rentable desde el punto de vista de inversión; innovadora desde el punto de vista de producción y socialmente responsable desde la propuesta de una nutrición saludable, la disminución de la pérdida y desperdicio de alimentos y la donación de la mitad de lo producido para la mejora de la alimentación de poblaciones vulnerables. El positivo impacto que estos factores combinados pueden generar para la vida en Colombia y nuestra sociedad son una muestra y aliciente suficientemente grandes para buscar el desarrollo de empresas con una vocación realmente social que buscan mejorar el mundo.

## Referencias bibliográficas

- (HLPE), H. L. (2014). *Food losses and waste in the context of sustainable food systems*. Roma.
- ABACO. (2018). *Informe de Gestión 2018*. Bogotá.
- Ajinomoto Co., Inc. (2020). *History*. Obtenido de <https://www.ajinomoto.com/aboutus/history>
- American Retail. (29 de Enero de 2018). *America Retail Noticias*. Obtenido de <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/search/doc?dcid=602548553&ebSCO=1>
- ANDI. (20 de Noviembre de 2019). *Cámaras Sectoriales*. Obtenido de Industria de Alimentos: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/16-industria-de-alimentos>
- ARNI Consulting group. (07 de Septiembre de 2017). *Blog ARNI consulting group*. Obtenido de <https://www.arniconsulting.com/2017/09/07/consumidor-ecol%C3%B3gico/>
- Benassini, M. (2014). *INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS*. Pearson.
- Benavides, L. M. (18 de Julio de 2018). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/nestle-y-unilever-lideran-el-negocio-de-sopas-y-cremas-con-60-del-mercado-2750516>
- BMJ. (29 de Mayo de 2019). *British Medical Journal*. Obtenido de British Medical Journal: <https://doi.org/10.1136/bmj.11949>
- Branzai. (2012). *Branzai*. Obtenido de Territorios de Marca: la Base del Branding: <http://www.branzai.com/2012/10/territorios-de-marca-la-base-del.html>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Acerca de la inscripción de actas, libros y documentos*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Inscriba-su-empresa-libros-actas-y-documentos/Acerca-de-la-inscripcion-de-actas-libros-y-documentos>
- Cambridge dictionary. (2020). *Cambridge dictionary*. Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/accountability>
- Campbell's. (2018). *Campbell's annual report*.
- CEPAL. (2020). *Comisión económica para América latina y el Caribe*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/marco\\_logico\\_y\\_ev\\_proyectos.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/marco_logico_y_ev_proyectos.pdf)

- CITYNOTICIAS. (13 de Abril de 2019). *El Tiempo*. Obtenido de eltiempo.com:  
<https://www.eltiempo.com/bogota/comida-desperdiciada-en-colombia-podria-alimentar-8-veces-la-guajira-349324>
- Compostadores. (2019). *Bolsas: compostables, biodegradables, oxodegradables, fotodegradables, hidrosolubles o reciclables?* Obtenido de  
<http://www.compostadores.com/descubre-el-compostaje/la-sostenibilidad-del-compostaje/194-bolsas-compostables-biodegradables-oxodegradables-fotodegradables-hidrosolubles-o-reciclables.html>
- ConceptoDefinicion.de. (2019). Obtenido de Definición de Cadena de Suministro.:  
<https://conceptoDefinicion.de/cadena-de-suministro/>
- Congreso de Colombia. (18 de Junio de 2018). *Presidencia de la República*. Obtenido de Ley No.1901 8JUN 2018:  
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201901%20DEL%2018%20DE%20JUNIO%20DE%202018.pdf>
- Congreso de Colombia. (02 de 08 de 2019). *Ley No 1990 por medio de la cual se crea la política para prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de  
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201990%20DEL%2002%20DE%20AGOSTO%20DE%202019.pdf>
- CORABASTOS. (2016). *Corporación de abastos de Bogotá S.A.* Obtenido de Nuestra Historia: <https://www.corabastos.com.co/index.php/about-joomla/nuestra-historia>
- Corficolombiana. (2 de Mayo de 2019). *Corficolombiana*. Obtenido de  
[https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Rentabilidad%20del%20capital%20propio%20\(Ke\).pdf/0a626af6-b9c7-05d9-c146-7c79cf1e1414](https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Rentabilidad%20del%20capital%20propio%20(Ke).pdf/0a626af6-b9c7-05d9-c146-7c79cf1e1414)
- Damodaran, A. (Enero de 2020). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- DANE. (03 de 2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*. Obtenido de  
[https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)
- DANE. (1 de Agosto de 2019). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenido de  
[https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/cua\\_som](https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/cua_som)
- DANE. (3 de Mayo de 2019). *Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2018*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2018>
- De La Rosa, F. (1 de 09 de 2013). *Titonet*. Obtenido de  
<http://www.titonet.com/comunicacion/definiendo-los-territorios-de-marca.html>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (30 de Agosto de 2019). *DANE*. Obtenido de Dirección de Censos y Demografía: <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>
- DNP. (2016). *Pérdida y desperdicio de alimentos en Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Vol. 3). Editorial Mc Graw Hill.
- EAE Business School. (2016). *¿Por qué los millennials son los consumidores más exigentes?* Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/por-que-los-millennials-son-los-consumidores-mas-exigentes>
- Echeverri, L. (2009). *El plan de marketing*. Bogotá .
- Ecoosfera. (09 de Septiembre de 2019). *Muchos dicen que a los millennials no nos importa lo que comemos: demostramos lo contrario*. Obtenido de <https://ecoosfera.com/millennials-comida-alimentacion-cocina>
- Ediciones Díaz de Santos. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid.
- El liberal. (06 de 02 de 2014). *La tendencia "ecofriendly" gana terreno*. Obtenido de [https://www.elliberal.com.ar/noticia/124584/tendencia-ecofriendly-gana-terreno?utm\\_campaign=ScrollInfinitoDesktop&utm\\_medium=scroll&utm\\_source=nota](https://www.elliberal.com.ar/noticia/124584/tendencia-ecofriendly-gana-terreno?utm_campaign=ScrollInfinitoDesktop&utm_medium=scroll&utm_source=nota)
- El observador. (26 de Febrero de 2018). *Cómo los millennials estan cambiando la forma en que nos alimentamos*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/como-los-millennials-estan-cambiando-la-forma-en-que-nos-alimentamos-2018226900>
- El Tiempo. (0 de mayo de 2019). *Periodico El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/salud/alto-consumo-de-ultraprocesados-aumenta-el-riesgo-de-muerte-prematura-368938>
- Euromonitor International. (Noviembre de 2019). *Euromonitor International*. Obtenido de Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/soup-in-colombia/report>
- Eyal, N., & Hoover, R. (2014). *Hooked: How to build habit-forming products*. New York: Penguin.
- FAO . (2020). *Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq5/es/>
- FAO. (3 de Noviembre de 2010). *Informe final simposio científico internacional biodiversidad y dietas sostenibles unidos contra el hambre*. (FAO, Productor) Obtenido de <http://www.fao.org/ag/humannutrition/25917-0e85170814dd369bbb502e1128028978d.pdf>

- FAO. (2019). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de Pérdida y desperdicio de alimentos: <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/es/>
- FAO. (2019). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de Pérdida y desperdicio de alimentos: <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/es/>
- Fedesarrollo. (2019). *Los Millennials y el mercado laboral*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Figuera, M. (s.f.). *iMarketing*. Obtenido de <http://www.iniciamarketing.com/definicion-tipos-estrategias-canales-distribucion/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Atlacomulco: Pearson.
- Fundación MAPFRE. (18 de 11 de 2019). *Los Millennials, la primera generación consciente de la importancia de tener buena salud física y emocional*. Obtenido de [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/imagen.do?path=1103996&posicion=2&registrardownload=1](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/imagen.do?path=1103996&posicion=2&registrardownload=1)
- Godin, S. (2019). *Esto es Marketing*. Bogotá: PPlaneta Colombia.
- González, D. R. (2017). *Los Millennials en Colombia Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional*. Medellín.
- Greenpack . (21 de 07 de 2017). *Diferencia entre biodegradable, degradable y compostable*. Obtenido de <https://greenpack.com.co/diferencia-entre-biodegradable-degradable-y-compostable/>
- Heredia, N. L. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva*. Bogotá: Ecoc ediciones.
- IAAlimentos. (12 de Septiembre de 2018). *Cada generación con su estilo de consumo de alimentos*. Obtenido de <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/ed-73-foco-sorprender-axioma/generacion-estilo-consumo-alimentos-etapas/>
- Infobae. (24 de Mayo de 2017). *Exigentes, ecológicos y emocionales: qué y cómo compran los Millennials*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/05/24/exigentes-ecologicos-y-emocionales-que-y-como-compran-los-millennials/>
- Innova Market Insights. (2020). *Ready meals merge taste with health and wellness*.
- Jácome, O. (16 de Agosto de 2019). *¿Cómo se ha comportado el mercado de valores colombiano en 2019?* Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/mercado-de-capitales-claves-para-el-pais/articulo/comportamiento-del-mercado-de-valores-colombiano-en-2019/628200>
- Jay, A. (2003). *Six sigma simplificado*. Mexico: Panorama.

- Jericó, & Pilar. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Madrid.: Prentice Hall.
- Juaréz, F. (2018). *Principios de marketing*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Juliá, J. M. (2015). *Posicionarse o desaparecer*. Madrid: ESIC.
- Justicia Alimentaria. (marzo de 2017). *Justicia Alimentaria VSF*. Obtenido de Dame Veneno: <https://justiciaalimentaria.org/dame-veneno/presentacion-dame-veneno#top>
- Kennedy, W. (2006). *So What? who Cares? why You?* Ottawa, Canadá: Wendykennedy.
- Kenton, W. (30 de Abril de 2020). *Investopedia*. Obtenido de Capital Asset Pricing Model (CAPM): <https://www.investopedia.com/terms/c/capm.asp>
- Kermally, S. (2003). *Gurus on Marketing*. Thorogood.
- Kotler , P., & Gertner, D. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. Méxio: Pearson.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing, Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- La República. (22 de Octubre de 2018). *La República*. Obtenido de Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen: <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>
- La República. (18 de Junio de 2018). *Nestlé y Unilever lideran el negocio de sopas y cremas con 60% del mercado*. Obtenido de Nestlé y Unilever lideran el negocio de sopas y cremas con 60% del mercado: <https://www.larepublica.co/empresas/nestle-y-unilever-lideran-el-negocio-de-sopas-y-cremas-con-60-del-mercado-2750516>
- La República. (16 de Enero de 2019). *La República*. Obtenido de Sergio Clavijo: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-del-sector-de-alimentos-y-bebidas-2018-2019-2816375>
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*. Madrid: Diaz de Santos S.A. .
- LATINPYME. (2019). *Desmitificando a los millennials: cómo entender y alcanzar la 'generación de los 30 billones de dólares'*<sup>TM</sup>. Obtenido de <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/search/doc?dcid=652698238&ebSCO=1>
- Lindstrom, M. (2016). *Small Data*. Greenberg: Rostan Literary Agency.
- Madie, D. (2019). Growth Wheel Tool Kit. Copenhagen.
- ManpowerGroup. (2019). *Las Carreras de los Millennials*. Obtenido de <http://www.manpowergroup.com.co/wps/portal/manpowergroup/co/millennial>

- MasterPlan - Desarrollo Urbano. (10 de 2019). *Armor No. 1*. Obtenido de [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/191011\\_dts\\_plan\\_parcial\\_armor\\_imprimir\\_0.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/191011_dts_plan_parcial_armor_imprimir_0.pdf)
- McCain Foodservice Francia. (26 de 02 de 2018). *BON et Bien - Proyecto social McCain Francia*. Obtenido de You tube - BON et Bien - Proyecto social McCain Francia: <https://www.youtube.com/watch?v=IK4nSOBEBt4>
- Meza Orozco, J. (2017). *EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS*. ECOE.
- Ministerio de comercio. (2020). *Sociedades BIC empresas con proposito*. Obtenido de Modulo 1: <https://contenidos.misionpyme.com/curso-virtual-sociedadesbic-registro>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de 07 de 2013). *Resolución número 2674 de 2013*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/436889/resolucion-2674-de-2013.pdf/80ad4a4c-2215-4e13-58fe-2836f79bd7a5?t=1554852588366>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (11 de 03 de 2015). *Resolución número 719 de 2015*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/344791/resoluci%C3%B3n0719de2015anexo%C3%A9cnico.pdf/9115cbeb-da71-cd3e-1714-8e7e7af0ce01>
- Ministerio del Interior. (2019). *LEY 1990 DE 2019*. Bogotá.
- Mintel. (2019). *Tendencias globales en alimentos y bebidas 2030*.
- Mullin, S. (1 de Agosto de 2019). *CXL Institute*. Obtenido de Propensity Modeling: Using Data (and Expertise) to Predict Behavior: <https://cxl.com/blog/propensity-modeling/>
- Neck, H., Neck, C., & Murray, E. (2018). *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*. Londres: SAGE.
- Nestlé. (2019). *Nestle Good Food, Good Life*. Obtenido de <https://www.nestle-caribbean.com/brands/allbrands/maggi-history>
- Nielsen . (27 de Enero de 2016). *Generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables/>
- NIELSEN. (7 de 9 de 2016). *NIELSEN*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2016/keys-to-unlocking-the-millennial-mindset/>
- Nissin Foods Holdings CO.,LTD. (2020). *Brands*. Obtenido de [https://www.nissin.com/en\\_jp/brands/](https://www.nissin.com/en_jp/brands/)

- Observatorio eCommerce & transformación digital. (2017). *Los Millennials transforman el eCommerce*. Obtenido de <https://observatorioecommerce.com/millennials-transforman-ecommerce/>
- OPS Perú. (1 de Septiembre de 2015). *OPS Perú*. Obtenido de [https://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3070:los-alimentos-ultra-procesados-son-motor-de-la-epidemia-de-obesidad-en-america-latina-senala-un-nuevo-reporte-de-la-opsoms&Itemid=900](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=3070:los-alimentos-ultra-procesados-son-motor-de-la-epidemia-de-obesidad-en-america-latina-senala-un-nuevo-reporte-de-la-opsoms&Itemid=900)
- Pérez, J. P., & Gardey, A. (2019). *Definición.de*. Obtenido de Grupos Vulnerables: <https://definicion.de/grupos-vulnerables/>
- Pérez, J. P., & Merino, M. (2014). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/retail/>
- Philip Kotler, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Portafolio. (25 de 11 de 2005). *Los fruver, un modelo de los comerciantes que crece para atender a clientes exigentes*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/fruver-modelo-comerciantes-crece-atender-clientes-exigentes-161878>
- Portafolio. (4 de Febrero de 2019). *¿Hay más ventas al usar extranjerismos para promocionar productos? ¿Hay más ventas al usar extranjerismos para promocionar productos?*, pág. Negocios. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/hay-mas-ventas-al-usar-extranjerismos-para-promocionar-productos-525954>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter*.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quiñones, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor*. Lima: Editorial Planeta Perú S.A.
- RAE. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es/prejuicio>
- RAE. (2020). *Real academia española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/empat%C3%ADa>
- Rajadell, M. C., & Sánchez, J. G. (2010). *Lean manufacturing: La evidencia de una necesidad*. España: Díaz de Santos.
- Ries, A., & Trout, J. (1999). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Mexico, D.F.
- Roberto, D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos aires: Ediciones granica.
- Roldán, P. N. (2019). *Economipedia*. Obtenido de Cadena de suministro: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>

- Sancho, E. L. (2015). *Crea la marca global modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Schneider, F. (2013). Review of food waste prevention on an international level. *Waste and Resource Management*, 187–203.
- Seagal, D. (11 de Noviembre de 2019). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/the-new-york-times/2019/09/11/una-solucion-para-el-desperdicio-de-alimentos-en-el-mundo-la-hora-feliz/>
- SIAL Inspire Food Business. (diciembre de 2018). *SIAL*. Obtenido de [https://www.sialparis.com/Top-Trends/SIAL-Think-Tank/Look-deeper-into-Healthy-food?xtmc=healthly\\_food\\_tendency&xtnp=1&xtrc=3](https://www.sialparis.com/Top-Trends/SIAL-Think-Tank/Look-deeper-into-Healthy-food?xtmc=healthly_food_tendency&xtnp=1&xtrc=3)
- SIT Innovation. (2020). *SIT*. Obtenido de <https://es.sitsite.com/>
- Smart Insights. (22 de 11 de 2018). *Smart Insights*. Obtenido de <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/millennial-consumer-trends-2018/>
- Solé, J. (30 de 12 de 2012). *Lean. Diferencias entre Producción por lotes y Flujo Continuo de Producción. L8*. Obtenido de <http://javiersole.com/?p=2070>
- Stack, L. (2018, 03 05). *¿Quién es realmente un milénial?* Retrieved from The new york times: <https://www.nytimes.com/es/2018/03/05/espanol/quien-es-milenial-generacion.html>
- Stack, L. (05 de Marzo de 2018). *¿Quién es realmente un milénial?* Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2018/03/05/quien-es-milenial-generacion/>
- Stack, L. (05 de Marzo de 2018). *Quién es realmente un milénial?* Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2018/03/05/quien-es-milenial-generacion/>
- Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (s.f.). *Que es una marca*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/node/77>
- SurveyMonkey. (2020). *Calculadora del tamaño de muestra*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Taylor, D. (2006). *Brand vision. How to energize your team to drive business growth*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltda.
- Tradelog. (11 de 04 de 2020). *Claves para mejorar la logística de última milla*. Obtenido de <http://www.tradelog.com.ar/blog/logistica-ultima-milla/>
- UN. (2015). *ONU: Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

Unidad administrativa especial cuerpo oficial Bomberos de Bogotá. (s.f.). *¿Qué es el Concepto Técnico?* Obtenido de <http://bomberosbogota.gov.co/transparencia/informacion-interes/faqs/%C2%BFqu%C3%A9-concepto-t%C3%A9cnico-y-cu%C3%A1les-requisitos-se-deben-tener>

Unilever. (2020). *Knorr*. Obtenido de <https://www.knorr.com/us/en/about-us/brand-history.html>

United States Federal Reserve. (13 de Mayo de 2020). *Selected Interest Rates*. Obtenido de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>

Useche, A. (2019). *ESTADOS FINANCIEROS, FLUJO DE EFECTIVO Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO*.

Westreicher, G. (2018). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia Haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/subsidio-cruzado.html>

Zeratsky, K. (3 de Abril de 2020). *Mayo Clinic*. Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/expert-answers/monosodium-glutamate/faq-20058196>