



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

TRUE Aliméntate de verdad
Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:
Diana María Orjuela Martínez

Bogotá, D.C. 24 de abril de 2023



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

TRUE Aliméntate de verdad

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Diana María Orjuela Martínez

Bajo la dirección de:

Luisa Fernanda Lara Carvajal

Bogotá, D.C. 24 de abril de 2023

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.....	xiii
Resumen ejecutivo	xv
Palabras clave.....	xvi
Abstract	1
Key words	2
1. Introducción.....	3
2. Idea inicial de negocio.....	5
2.1 Descripción.....	5
2.2 Perfil de usuario.....	8
2.3 Validación con consumidor.....	11
2.4 Prototipado y construcción de MVP.....	14
3. Descripción general del proyecto.....	17
3.1 Misión y visión.....	18
3.2 Metas y objetivos.....	18
3.3 Valores corporativos.....	19
3.4 Mercado objetivo.....	19
3.4.1 Tendencias.....	20
3.5 Fortalezas y competencias básicas	22
3.6 Licencias y permisos	22
3.7 Portafolio de productos y servicios	22
3.7.1 Especificaciones técnicas de producto:.....	24
3.7.2 Beneficios del producto	25

3.8	Fuentes de ingresos:	26
3.9	Portafolio de clientes:	26
4	Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento	30
4.1	Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)	30
4.2	Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento	30
4.3	Descripción de socios y/o alianzas que requieres el emprendimiento.....	32
4.4	Procesos de negocio	33
4.5	Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento	35
5	Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento	38
5.1	Instalaciones que requiere el emprendimiento	38
5.2	Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento	39
5.3	Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento.....	39
5.4	Estrategias de financiación del emprendimiento	40
5.5	Plan financiero del emprendimiento.....	40
5.5.1	<i>Costos:</i>	40
5.5.2	<i>Volumen</i>	42
5.5.3	<i>Gastos de administración</i>	44
5.5.4	<i>Gastos de ventas</i>	45
5.5.5	<i>Desglose plan financiero</i>	45
5.5.6	<i>Flujo de caja</i>	48
5.5.7	<i>CAPEX estimado</i>	49
5.5.8	<i>Balance general</i>	50
5.5.9	<i>Capital de trabajo</i>	51
5.5.10	<i>Flujo de caja libre</i>	51
6.	Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés.....	53
6.1	Estrategia de marca (Branding)	53
6.2	Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento.....	57
6.3	Proceso de ventas y servicios	58
6.4	Plan de mercadeo.....	58
6.4.1	<i>Investigación de mercado</i>	59
6.4.2	<i>Investigación de mercado secundaria</i>	76

6.4.3 <i>Barreras de entrada</i>	76
6.4.4 <i>Amenazas y oportunidades</i>	77
6.4.5 <i>Competidores claves</i>	77
6.4.6 Precios	80
6.4.7 <i>Canales de distribución</i>	82
6.5 Red de contactos.....	82
Referencias bibliográficas	86
Anexos.....	91

Preliminares

Agradecimientos

En primera instancia agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir exitosamente el sueño de cursar mi maestría. A mi esposo quien me apoyo cada minuto, hizo de papá y mamá cuando no podía estar y estuvo siempre cuando sentía que no podía seguir adelante. A Juan Sebastián y Santiago, mis hijos por ser ese motor que me impulsó a estudiar de nuevo, por su comprensión en esos momentos donde no pude estar con ellos y porque de manera indirecta siempre con una sonrisa me dijeron “si se puede”. A mi mamá que desde siempre me enseñó que con estudio se puede todo y que solo a través de él iba a lograr ser una persona independiente y exitosa; y por último y no menos importante a mis hermanos, sobrinos, cuñados sin cuyo apoyo y palabras de ánimo no habría podido lograr este sueño.

Diana María Orjuela Martínez

Dedicatoria

Dedicado a mis hijos Juan Sebastian y Santiago, las personas más importantes de mi vida, que me dieron fuerzas y motivos para lograr este sueño y dar más de mi misma.

Por ellos y para ellos todo mi esfuerzo y dedicación.

Diana María Orjuela Martínez

Declaración de originalidad y autonomía

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

Declaro(amos) que he(mos) 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.

Diana M^a Orjuela

Diana María Orjuela Martínez

Firmado en Bogotá, D.C. el 24 de abril de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

Diana M^a Orjuela

Diana María Orjuela Martínez

Firmado en Bogotá, D.C. el 24 de abril de 2023

Lista de figuras

FIGURA 1: IMÁGENES DE REFERENCIA YOGURT COLOMBIA – RETAIL Y TIENDAS SALUDABLES	6
FIGURA 2: RECOPIACIÓN INICIAL INPUTS DE CONSUMIDORES YOGURT.	6
FIGURA 3: PERFIL DE USUARIO IDENTIFICADO A TRAVÉS DE ENTREVISTAS A USUARIOS	9
FIGURA 4: MAPA DE VALOR PERFIL FAMILIAR.	10
FIGURA 5: VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR CONSUMIDOR	13
FIGURA 6: LOGOTIPO EMPRENDIMIENTO.....	13
FIGURA 7: FOTOGRAFÍA PROTOTIPO YOGURT TRUE GULUPA.....	15
FIGURA 8: CONSUMIDORES INTERESADOS EN DIFERENTES ATRIBUTOS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	21
FIGURA 9: LANZAMIENTOS DE YOGURT EN LATINOAMÉRICA 2020 - 2022.....	23
FIGURA 10: TABLA NUTRICIONAL E INGREDIENTES YOGURT BEBIBLE CON PULPA DE GULUPA.....	25
FIGURA 11: MAPA DE EMPATÍA POTENCIALES CONSUMIDORES DIRECTOS (30 USUARIOS)	27
FIGURA 12: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
FIGURA 13: PROCESO DE FABRICACIÓN YOGURT	34
FIGURA 14: PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO POR 5 AÑOS (COP)	46
FIGURA 15: VARIACIONES LOGO TRUE	53
FIGURA 16: PALETAS DE COLOR PRIMARIA Y SECUNDARIA TRUE.....	54
FIGURA 17: TAREAS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
FIGURA 18: CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA - EDAD.....	63
FIGURA 19: CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA - GÉNERO.....	63
FIGURA 20: CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA - COMPRADORES DE YOGURT.....	64
FIGURA 21: CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA - CONSUMIDORES DE YOGURT	64
FIGURA 22: HÁBITOS DE CONSUMO YOGURT – HORARIO DE CONSUMO	65
FIGURA 23: HÁBITOS DE CONSUMO - TAMAÑO DE COMPRA	65
FIGURA 24: HÁBITOS DE CONSUMO - TIPO DE YOGURT	66
FIGURA 25: HÁBITOS DE CONSUMO - SABORES.....	66
FIGURA 26: HÁBITOS DE CONSUMO - CARACTERÍSTICAS DESEADAS.....	67
FIGURA 27: HÁBITOS DE CONSUMO - MARCA HABITUAL	67
FIGURA 28: VALIDACIÓN PROPUESTA DE VALOR	68
FIGURA 29: PROPUESTA DE VALOR - PRECIO	69
FIGURA 30: VALIDACIÓN POR COMPONENTES PROPUESTA DE VALOR	70
FIGURA 31: ABASTECIMIENTO ACTUAL DE YOGURT.....	71
FIGURA 32: EXPLORACIÓN ABASTECIMIENTO DE YOGURT	71
FIGURA 33: ABASTECIMIENTO DE YOGURT - ENVÍO	72

FIGURA 34: TAMAÑO DE MERCADO YOGURT LATINOAMÉRICA, PRINCIPALES COMPETIDORES 73

FIGURA 35: TAMAÑO DE MERCADO YOGURT COLOMBIA, PRINCIPALES COMPETIDORES..... 74

FIGURA 36: TAM – SAM – SOM CATEGORÍA YOGURT 75

FIGURA 37: LOS TIPOS DE COMPRADORES DE ACUERDO CON SU PERCEPCIÓN DE VALOR Y SENSIBILIDAD DE PRECIO... 78

FIGURA 38: POWER GRID COMPETENCIA TRUE. 80

FIGURA 39: RESULTADOS ENTREVISTAS A CONSUMIDORES DE YOGURT. 81

FIGURA 40: MAPA DE STAKEHOLDERS 83

Lista de tablas

TABLA 1: VALIDACIÓN PROPUESTA DE VALOR. ANEXO 3	11
TABLA 2: PRINCIPALES HALLAZGOS EVALUACIÓN PROTOTIPO BEBIBLE SABOR GULUPA - GRUPO 20 USUARIOS.....	15
TABLA 3: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE USUARIOS	27
TABLA 4: CLASIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES	28
TABLA 5: TIEMPO DE ROTACIÓN MATERIAS PRIMAS.....	39
TABLA 6: PLAN DE INVERSIÓN EMPRENDIMIENTO TRUE (ESTIMADO CON BASE EN EL PLAN FINANCIERO).....	40
TABLA 7: COSTO PRESENTACIÓN BEBIBLE CON FRUTA (170GR) COP	41
TABLA 8: COSTO PRESENTACIÓN YOGURT GRIEGO (160GR) COP.....	41
TABLA 9: COSTO YOGURT BEBIBLE (1000 GR) COP.....	42
TABLA 10: ESTIMACIÓN DE VOLUMEN EN TONELADAS CON BASE EN DATOS DEMOGRÁFICOS Y PENETRACIÓN DE MERCADO:.....	42
TABLA 11: CÁLCULO DE VOLUMEN EN UNIDADES.....	43
TABLA 12: PROYECCIÓN DE VOLUMEN YOGURT TRUE A 5 AÑOS.....	44
TABLA 13: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN FIJOS - COP	44
TABLA 14: GASTOS DE VENTAS, CORRESPONDE A CAMPAÑAS DE IMPULSO ANUAL - COP	45
TABLA 15: INGRESOS OPERATIVOS YOGURT TRUE, AÑO 1 - COP.....	45
TABLA 16: PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1 Y PROYECTADO 5 AÑOS (COP).....	46
TABLA 17: EVOLUCIÓN DE LA CARTERA.....	47
TABLA 18: PROYECCIÓN DE INVENTARIO ANUAL.....	48
TABLA 19: EJERCICIO FLUJO DE CAJA	49
TABLA 20: CAPEX ESTIMADO.....	50
TABLA 21: BALANCE GENERAL.....	50
TABLA 22: CÁLCULO CAPITAL DE TRABAJO	51
TABLA 23: FLUJO DE CAJA LIBRE Y VPN	52
TABLA 24: REPORTE DE BÚSQUEDA	56
TABLA 25: MATRIZ DOFA COMPETENCIA DE YOGURT 2022	79
TABLA 26: PRECIOS POR ML Y UNIDAD DE MARCAS RECONOCIDAS EN EL MERCADO EN SUS PRESENTACIONES: PREMIUM Y MASIVA (OCTUBRE 2022).....	79
TABLA 27: PRECIOS POR ML Y UNIDAD DE MARCAS ARTESANALES EN EL MERCADO EN SU PRESENTACIÓN 1 LITRO (FEBRERO 2023).....	80
TABLA 28: MIX DE MARCA Y PRECIOS POR ML DE YOGURT TRUE	81

Anexos

ANEXO 1: ENTREVISTA EXPLORATORIA	91
ANEXO 2: ENTREVISTA VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR	92
ANEXO 3: ENCUESTA - PRUEBA DE PRODUCTO	93
ANEXO 4: CANVAS	95
ANEXO 5: ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	96

Resumen ejecutivo

True Aliméntate de verdad

True aliméntate de verdad se refiere a una nueva marca de productos lácteos que ofrece una alternativa saludable con ingredientes 100% naturales, fortificado con avena, con fruta, endulzado naturalmente con yacón y sin aditivos ni preservantes artificiales; esta línea surge como inventiva de dos ingenieros químicos expertos en el área de investigación y desarrollo y responde a la necesidad de múltiples usuarios de la categoría que buscan alternativas más saludables para la alimentación de sus familias en los momentos de consumo principales como son desayuno y refrigerio. El emprendimiento operará en la ciudad de Bogotá y está planeado para ejecutarse a través de un maquilador ubicado en Subachoque con quien se negociarán los servicios de producción, administración de inventarios y transporte hasta el centro de almacenamiento en la ciudad de Bogotá.

El tamaño de mercado asciende en Latinoamérica a los 8300 millones de dólares, siendo Colombia un 5% del este mercado para US\$ 389M y la ciudad de Bogotá un 15% de Colombia para US\$ 59M. el objetivo del emprendimiento es incursionar en este mercado capitalizando cerca de US\$ 315m hacia el tercer año.

De acuerdo con el plan de negocio desarrollado se requiere una inversión de \$49 millones de pesos en el primer año, que provendrán de recursos propios, no se recurrirá a financiación de bancos ya que el modelo de producción seleccionado disminuye los niveles de inversión y permite el apalancamiento a través de proveedores.

Palabras clave

Alimento saludable, endulzante natural, maquilador, plan de negocio, emprendimiento.

Abstract

True Nourish yourself properly

True nourish yourself properly, is a new dairy product brand, offering a healthy alternative with 100% natural ingredients, fortified with oats, natural fruit, and naturally sweetened with yacon and with no artificial preservatives and non-additives; this new brand was created by two research and development chemical engineering experts and in response to the necessity of many dairy consumers who are looking for healthy alternatives for their families in the principal moments of consumption, like breakfast and for snacks. The entrepreneurship will operate in Bogota city and will be executed through third-party manufacturer 3PM whose premises are located in Subachoque. 3PM will be in charge of production, stock management and transportation from Subachoque to the storage center in Bogotá.

The market size in Latin-American amounts to US\$ 8300 million, in which Colombia represents 5% of the market with US\$ 389M and Bogota city 15% of Colombia's total with US\$ 59M. The objective of entrepreneurship is to enter into the market and to capitalize at least US\$ 315m by the third year.

Bearing in mind the business plan developed, it will require an investment of \$49 million COP in the first year, this money will come from own resources; bank financing will not be used due to the production model chosen to decrease the investment level and allow leverage through suppliers.

Key words

Healthy food, natural sweetener, third-party manufacturer, business plan, entrepreneurship, yacon.

1. Introducción

Yogurt True surge como inventiva de Walberto José Batista Peña y Diana María Orjuela, ingenieros químicos y padres de familia de dos niños de 3 y 5 años, que frente a la preocupación por la alimentación saludable de sus hijos y la de su familia en general, y basados en su experiencia en la industria de consumo masivo deciden apalancarse en sus conocimientos para crear una nueva propuesta alimenticia láctea, que responda a las necesidades de los consumidores, que como ellos, se enfrentan a una oferta amplia de productos con información limitada respecto a sus atributos nutricionales, así como a productos con alto contenido de azúcar, grasas saturadas, altos niveles de industrialización que suscitan baja naturalidad y por ende permiten inferir un alto consumo de ingredientes innecesarios o en exceso para una correcta nutrición.

En Colombia cerca del 56% de la población tiene exceso de peso (Ministerio de salud y protección social, 2021), los principales determinantes para esta problemática tienen que ver con patrones alimentarios jalonados por el consumo de snacks, helados, donas, pasteles, entre otros con altos contenidos de azúcar y carbohidratos refinados, que son consumidos a lo largo de la jornada especialmente en momentos como el desayuno o refrigerio. Dentro de las recomendaciones dadas por el ministerio de salud para hacer frente a la problemática se encuentran realizar actividad física, consumir productos frescos con altas cantidades de frutas y verduras, evitar el consumo de alimentos ultra procesados, en niños preferir la lactancia materna, así como dar lectura a las etiquetas nutricionales y preferir los alimentos con menor contenido de sodio, grasas saturadas y azúcares añadidos (Cadena, 2021).

Sumado a esto el nuevo gobierno liderado por Gustavo Petro, a través de su ministerio de hacienda presentó la Reforma tributaria en agosto de 2022, en donde uno de los objetivos es el establecimiento de impuestos a las bebidas azucaradas y alimentos ultra procesados (Ministerio de salud y protección social, 2022)

Teniendo en cuenta lo anterior, sumado a las investigaciones realizadas con el consumidor objetivo, True nace como una propuesta saludable e indulgente, frente a la problemática que enfrentan padres y madres para alimentar de manera natural y saludable a sus familias. La línea de yogurt True apalanca su propuesta en ingredientes 100% naturales junto al contenido de avena, un ingrediente reconocido por los colombianos como nutritivo, y la complementa con el yacón como endulzante natural, unido a proclamas como “sin azúcar refinada” y “sin edulcorantes ni aditivos artificiales”.

La marca cuenta con diferentes tipos de producto en presentaciones de 160gr cuchareable, 170gr y 1 Kg en bebible, adicional viene en sabores de gulupa, frutos rojos y natural. Estos serán vendidos durante los primeros 6 meses únicamente a través de B2C con promoción a través de canales digitales, sin embargo, en paralelo se desarrollará la opción de tener venta B2B apalancados en la base de datos y experticia del maquilador aliado, quien cuenta con una base de datos construida.

Las etiquetas presentan la información más relevante y entendible de acuerdo a la validación con consumidor. Los colores de la marca fueron definidos con enfoque familiar y serán presentados más adelante en el desarrollo del documento.

A continuación, se desarrollarán cada una de las etapas trabajadas durante la puesta en marcha del emprendimiento.

2. Idea inicial de negocio

A continuación, se describen los ejes desarrollados en la etapa inicial de la construcción de True, el proceso inicia con la descripción de la idea de negocio que surge de motivaciones personales, incluye perfil básico de early adopters, iteraciones realizadas en el proceso con base en insights de consumidor, validaciones de propuesta, y construcción de MVP.

2.1 Descripción

La idea de negocio surge a partir de una motivación personal, como padres de familia preocupados constantemente por la alimentación de esta y con conocimientos amplios de desarrollo de productos particularmente en la industria láctea, se concibe la idea de entregar al consumidor una propuesta diferente que permita capitalizar lo mejor de la naturaleza sin dejar de ser indulgente y adecuado para toda la familia.

Al revisar los principales competidores y analizar los claims, beneficios e ingredientes se detecta de manera general productos con contenidos de azúcar superiores a 10gr, cuando la Organización Mundial de la salud sugiere que se reduzca la ingesta de azúcares libres máximo entre el 10% y el 5% de la ingesta calórica total (Organización Mundial de la Salud, 2015), libre diaria aditivos y/o edulcorantes y/o sabores artificiales De igual forma se detectan en algunos casos etiquetas que podrían inducir al consumidor a confusión debido a proclamas poco claras y exceso de disclaimers.

Figura 1: Imágenes de referencia yogurt Colombia – Retail y tiendas saludables



Fuente: elaboración propia

Con base en el entendimiento del mercado y de la exploración inicial de productos se realizan entrevistas con usuarios de la categoría en donde se exploran sus hábitos de consumo, lugares de compra, marcas favoritas y principales problemáticas (Anexo1):

Figura 2: Recopilación inicial inputs de consumidores yogurt.



Fuente: elaboración propia.

Principales hallazgos:

- El yogurt es consumido principalmente en el desayuno, medias nueves y onces.
- El yogurt es consumido por toda la familia, en algunos casos se compran productos para cada integrante, ejemplo: yogurt griego para adultos y yogo – yogo para niños.
- El yogurt es consumido en promedio 4 veces a la semana.
- Regularmente se consume solo, mezclado con fruta y/o cereal.
- La compra del yogurt se hace en el mismo lugar donde se compra el mercado, en algunas ocasiones se recurre a tiendas especializadas en productos saludables o redes sociales.
- La marca más comprada es Alpina, sin embargo, también se evidencian consumidores que ya han empezado a probar marcas nuevas que parecen más saludables, la más mencionada es Dejamu.
- La principal preocupación del consumidor es el alto contenido de azúcar de los yogures actuales, la falta de naturalidad y la presencia de ingredientes artificiales.
- El consumidor percibe como negativo la alta industrialización de los productos lácteos y asocia a las marcas comerciales como Alpina a productos poco naturales; sin embargo, no encuentra mejores opciones.

Esta misma exploración se desarrolla con 3 clientes institucionales que manejan portafolios de comida saludable y natural, la investigación se realiza a través de entrevistas a profundidad, los principales hallazgos son:

- Algunas tiendas saludables realizan investigación exhaustiva de las proclamas de los productos antes de aceptar el producto dentro de su portafolio. Es de vital importancia que los productos cumplan realmente con los beneficios expuestos.
- El responsable de la compra en las tiendas saludables asegura que se tengan compras conscientes y responsables con el consumidor final, por lo cual en algunos casos verifica origen y procesos de manufactura del portafolio.
- En los establecimientos entrevistados se exige contar con registro sanitario expedido por en INVIMA.
- El precio de sus productos normalmente esta por encima de los precios de los supermercados tradicionales, consideran que los productos que comercializan entregan un valor adicional al consumidor.
- Uno de los clientes expresa que no acepta productos que sean codificados en grandes cadenas como Éxito o Jumbo: “Este tipo de productos tienen alta cantidad de preservantes, para lograr la vida útil exigida por el retail en Colombia”.
- Los envases de vidrio son mejor percibidos por los consumidores finales.
- Normalmente realizan y reciben los productos lácteos una vez por semana. Exigen mínimo 15 días de vida útil en los productos que compran.
- Una de las tiendas expresa tener rotación entre 15 a 20 litros semanales, con pedido semanal.

2.2 Perfil de usuario

Luego de analizar las entrevistas realizadas, se decide enfocar el proceso de emprendimiento en el consumidor final, pues es quien aceptará o no el producto desarrollado, sin embargo los inputs

recibidos desde las tiendas saludables serán utilizados para el desarrollo de canales a partir del 6to mes de venta.

Teniendo en cuenta los inputs de consumidor se identifican 2 perfiles de usuario con dolores asociados a la problemática que se quiere atacar: familiar y descomplicado:

Figura 3: Perfil de usuario identificado a través de entrevistas a usuarios

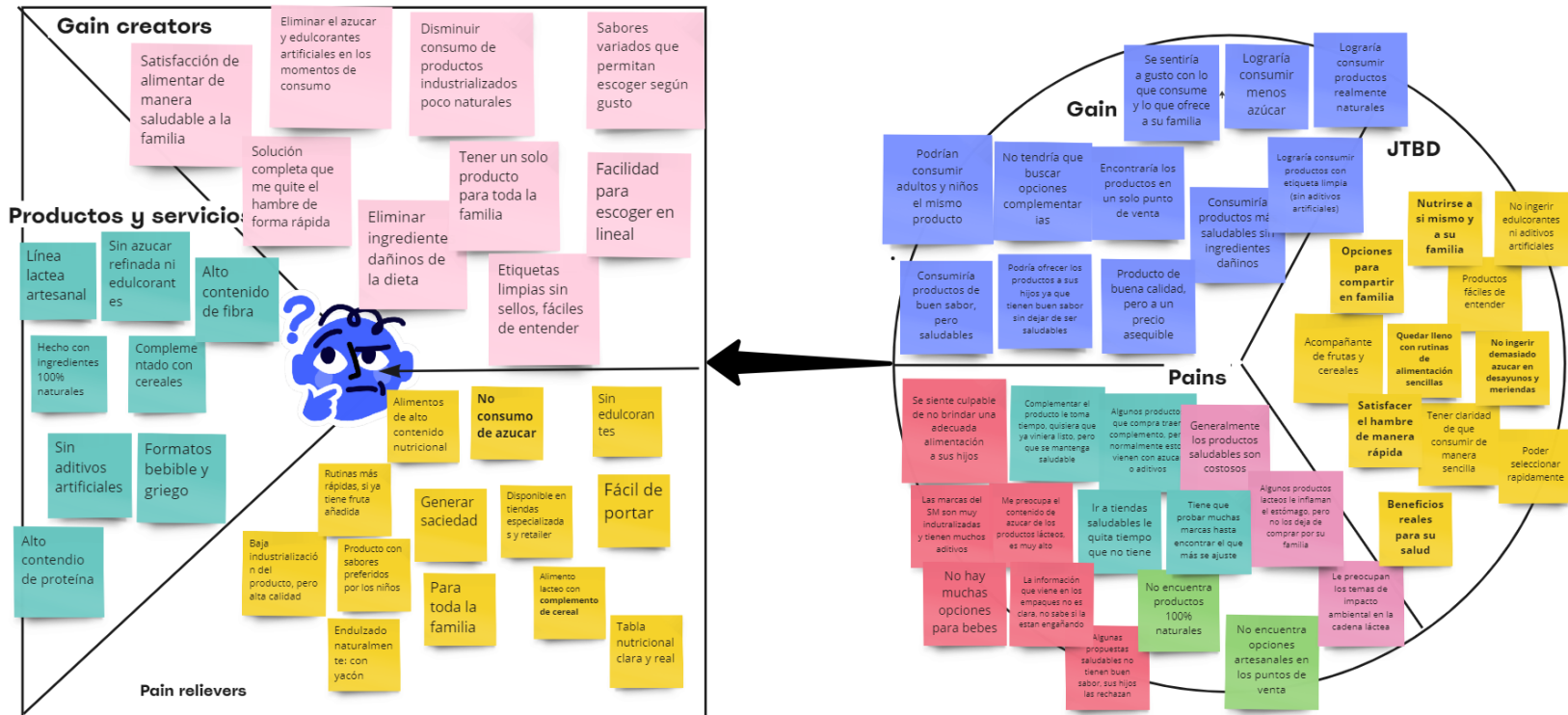


Fuente: elaboración propia

Con el fin de focalizar el emprendimiento se define trabajar en el perfil familiar, puesto que es mucho más amplio, según el censo nacional 2018 publicado por el DANE cerca del 59.5% de la población colombiana vive en hogares de más de 3 personas.

De acuerdo con la información capturada en 10 entrevistas de este tipo de usuario se construye el mapa de mapa de valor.

Figura 4: Mapa de valor perfil familiar.



Fuente: elaboración propia

Así bien con la información compilada se construye la propuesta de valor:

“Nuestra línea de productos lácteos ayudará a familias que están preocupadas por garantizar una alimentación realmente nutritiva, quienes quieren brindar productos 100% naturales, con probióticos, con yacón, fortificado con avena, sin azúcar refinada y sin aditivos ni edulcorantes artificiales para lograr una nutrición real en los momentos de consumo.”

2.3 Validación con consumidor

Dicha propuesta se traduce al lenguaje de consumidor y se valida en repetidas ocasiones con grupos de 8 consumidores a través de entrevistas y encuestas:

Tabla 1: Validación propuesta de valor. Anexo 2



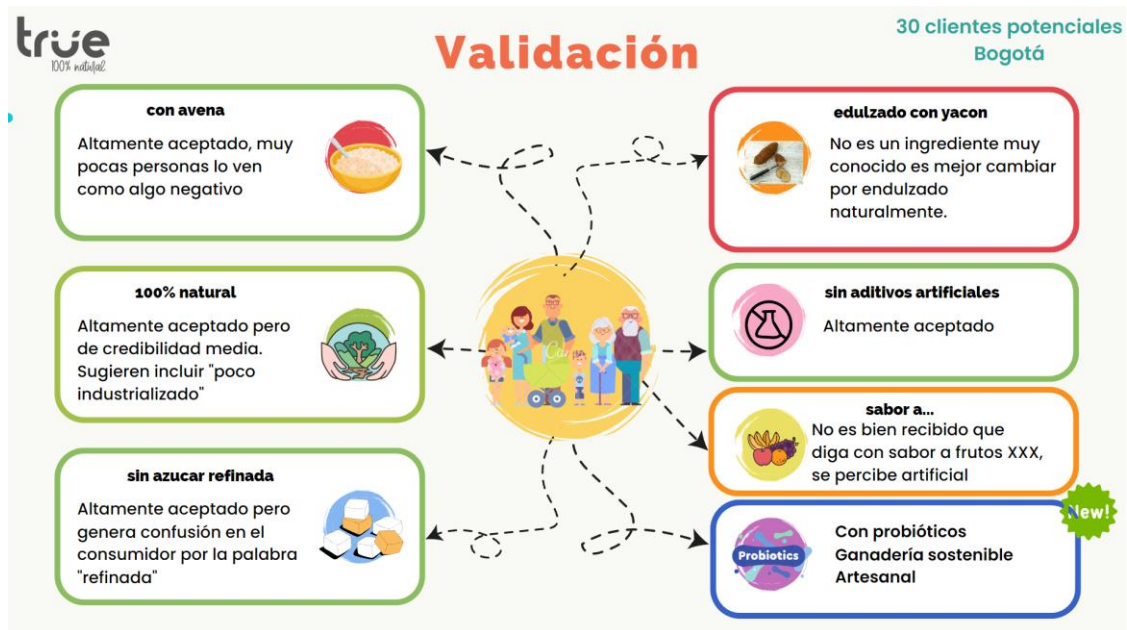
PROPUESTA DE VALOR	INPUTS CONSUMIDOR
<p>Iteración 1</p> <p>PROPUESTA DE VALOR (VERSION 0)</p>  <p>Prueba el nutritivo y auténtico YOGURT artesanal XXX, elaborado con 100% ingredientes naturales y frutas auténticas, con avena, sin azúcar refinada, sin edulcorantes ni aditivos artificiales.</p> <p>Disfruta el poder de lo natural y cuida a tu familia diariamente con una opción saludable y deliciosa.</p> <p>Dejate sorprender por sus sabores auténticos. Encuéntralo en presentación bebible y griego.</p>	<p>Entrevista 8 consumidores (<i>Entrevista 1er grupo 8 consumidores, comunicación personal, 2022</i>)</p>  <p>What we learn from our users</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiene dudas e inseguridad, pero el producto se vende muy rápido, me ha gustado que sea en los griegos que ya he probado que son muy ricos. Me gusta todo, me llama mucho la atención que tenga fruta y que no tenga azúcar. Le gusta la propuesta y lo compraría. No lo compraría está intentando no consumir lacteos. Quisiera probarlo. Le gusta la propuesta, quisiera probarlo. Quisiera que tuviera colores más vivos, como nips, el amarillo no me gusta tanto. Le genera duda que diga que no tiene azúcar, pero luego la fruta no aporta. Le gusta que venga en griego porque tiene más proteína. Me gusta que diga que no tenga azúcar, porque es saludable pero por el sabor puede que mis hijos lo rechacen. Debería decir que tiene probióticos, son buenos para el estómago. Debería tener una opción libre de azúcar, que sea natural sin fruta. Le gusta que no tenga azúcar porque se la probaron. Que sea artesanal ok, pero deben ser más explícito que sabe bien. Ella no consume yogurt le hace daño.

Figura 5: Validación de propuesta de valor consumidor



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los insumos suministrados por los consumidores se simplifica la idea, como se muestra a continuación:

Figura 6: Logotipo emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

“Productos lácteos saludables con avena, con ingredientes 100% naturales, sin azúcar refinada, con fruta, endulzados naturalmente y sin aditivos ni edulcorantes artificiales.”

La propuesta de valor de la iteración se presenta a las tiendas saludables encontrando aceptación de la propuesta, la única sugerencia realizada es la de asegurar envases que sean reciclables con el fin de garantizar que el producto como un todo transmita la propuesta de valor.

2.4 Prototipado y construcción de MVP

Con la propuesta de valor clara se procede a iniciar la etapa de prototipado para esto se parte de una formulación base con el mínimo de ingredientes requeridos para la fabricación de yogurt. Se inicia con el formato bebible pues es el de mayor representatividad.

Los ingredientes utilizados son:

- Leche entera
- Avena molida
- Bacilos de fermentación
- Leche en polvo
- Fruta fresca despulpada

Equipos requeridos:

- Olla con revestimiento de teflón
- Yogurtera de capacidad 1 litro
- Palas de mezclado
- Termómetro
- Cucharas de prueba
- Estufa
- Recipiente de mezcla

Luego de 5 iteraciones en dosificación de los diferentes ingredientes y con base en la evaluación de experto se llega a una propuesta estable en nevera con la cual se inicia muestreo en consumidor objetivo.

Figura 7: Fotografía prototipo yogurt TRUE gulupa



Fuente: Elaboración propia

La evaluación de producto fue realizada en la ciudad de Bogotá con consumidores que cumplen con las características descritas en la sección 2.3.

Tabla 2: Principales hallazgos evaluación prototipo bebida sabor gulupa - grupo 20 usuarios

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Se percibe natural <input checked="" type="checkbox"/> Sabe a fruta real <input checked="" type="checkbox"/> Me recuerda mi infancia <input checked="" type="checkbox"/> Quedaría muy bien con fruta y cereal <input checked="" type="checkbox"/> El punto de dulce es muy bueno 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Le falta dulce para mi gusto <input checked="" type="checkbox"/> Se siente muy espeso <input checked="" type="checkbox"/> Prefiero el yogur griego

<input checked="" type="checkbox"/> La textura se siente bien, ni muy espesa ni muy líquida	
---	--

Fuente: elaboración propia, información tomada de (*Prueba de producto 20 consumidores, comunicación personal, 2022*)

Luego de la evaluación en consumidor varios de los usuarios solicitan litros de yogur para consumo en casa, teniendo en cuenta esto junto con los hallazgos se define cerrar la fórmula testeada y proceder con la etapa de escalamiento piloto para validar reproducibilidad y fórmula a mayor escala.

3. Descripción general del proyecto

El proyecto está enfocado en la investigación, desarrollo y comercialización de productos saludables de consumo humano, basados en ingredientes 100% naturales, sin azúcar, sin adición de aditivos artificiales ni químicos que afecten la salud humana. El primer lanzamiento estará enfocado en el perfil familiar y estará constituido por una línea láctea de yogurt con avena, endulzado con yacón; el portafolio tendrá versión natural y con frutas (rojas y amarillas) y vendrá en presentaciones cuchareable, bebible individual y presentación litro.

La venta de producto se hará, en la ciudad de Bogotá inicialmente, a través de venta directa a través de redes sociales y tiendas saludables. El proceso de codificación en tiendas se hará de manera paulatina durante el primer año de venta y se irá aumentando en los años venideros. La logística será tercerizada, así como el desarrollo de contenido digital que apalancará la venta.

Las formulaciones serán desarrolladas con talento in house y serán producidas a través de un maquilador ubicado en los alrededores de Bogotá.

En una segunda instancia se hará el lanzamiento de una línea híbrida de productos 50% lácteo – 50% base vegetal apto para dietas flexitarianas enfocado en el segundo perfil identificado: descomplicado. Esta segunda instancia es una idea a largo plazo y no constituye parte de este documento.

3.1 Misión y visión

Misión:

Desarrollar productos alimenticios 100% naturales, saludables e indulgentes, que entreguen al consumidor una alternativa nutritiva y auténtica para su dieta diaria.

Visión:

Para 2026, True será reconocida como una marca alternativa saludable en las principales ciudades del territorio nacional; a través de su venta directa y aliados logrará un volumen de ventas superior a 6 Ton mensuales de producto.

3.2 Metas y objetivos

- Consolidar un portafolio básico pero completo de codificación bajo un modelo financiero que garantice sostenibilidad en el tiempo.
- Garantizar un índice de recompra de producto de al menos el 60%.
- Desarrollar un plan de marketing digital que permita como mínimo venta de 2 toneladas mensuales de producto para el 2do año.
- Lograr aumento de 70% de las ventas a través de aliados estratégicos como tiendas saludable y retail para el 3er año de operación.
- Aumentar el alcance geográfico de la marca hacia las 5 principales ciudades del país para el 5to año de ventas.
- Desarrollar un pipeline de innovación basado en tendencias (dieta flexitariana, vegana) que garantice mantener vigencia de la marca en el tiempo – largo plazo.

3.3 Valores corporativos

Innovación

Honestidad

Transparencia

Enfoque en el consumidor

Inclusión

Sustentabilidad

3.4 Mercado objetivo

Según un estudio realizado por en 2020 en Colombia el consumo de yogurt se da en un 38% de 1 - 2 veces por semana y en un 20.5% entre 3 - 6 veces por semana (Mobijob, 2020). Dentro de las entrevistas realizadas se corrobora la data numérica encontrando que la mayoría de los entrevistados consumen yogurt entre 2 y 5 veces a la semana en el desayuno y refrigerio de la familia.

El mercado objetivo del emprendimiento en primera instancia estará conformado por las familias bogotanas con o sin hijos que consumen yogurt de manera frecuente (más de 1 vez por semana). Durante el primer año de lanzamiento la venta se enfocará en redes sociales con venta y distribución directa, de igual se trabajará de la mano con el maquilador aliado quien cuanta con una base de datos robusta que permitirá la entrada paulatina a tiendas saludables que permitan ampliar el impacto de la marca en la ciudad de Bogotá.

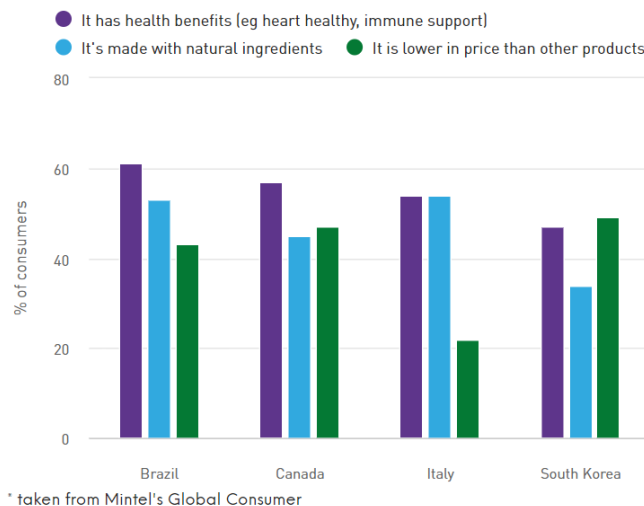
Se proyecta luego del tercer año ampliar cobertura a otras ciudades del territorio colombiano.

3.4.1 Tendencias

La tendencia de consumo de alimentos saludables aumenta en los países latinoamericanos y específicamente en Colombia, de acuerdo con un estudio realizado por Nielsen (2018, párr. 6) “Alimentarse mejor, parece ser cada vez más prioridad para el consumidor colombiano, pues el aumento de los productos de la canasta es constante, aun cuando, en promedio, son más costosos que la categoría regular”. Dicho estudio revela que 4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto favorito.

Sumado a esto, estudios realizados por la consultora Mintel (2022a) proyectan que debido a los cambios en comportamiento dados después de la pandemia en donde el consumidor es más consciente de su alimentación y pese a los escenarios volátiles a nivel de inflación en el mundo, la tendencia para 2023 será que cada vez más consumidores den mayor relevancia a los productos con beneficios para la salud o con ingredientes 100% naturales por encima de los productos con menor precio.

Figura 8: Consumidores interesados en diferentes atributos de productos alimenticios



Base: Brazil, Italy: 1,000 internet users aged 16+ in each market; Canada, South Korea: 1,000 internet users aged 18+ in each market
Source: Kantar Profiles/Mintel; Dynata/Mintel, August 2022

Fuente: (Mintel, 2022a)

En este sentido, la creciente demanda de productos saludables mantendrá su aumento permitiendo a la industria explorar nuevas alternativas que transmitan al consumidor beneficios reales con información clara para su salud y bienestar.

Por otro lado cada vez la industria masiva y los consumidores recurren a diferentes rutas para reducir el consumo de azúcar refinada en sus preparaciones, la indulgencia es prioridad, sin embargo no es fácil lograr productos de “sabor agradable” al reducir notablemente los niveles de azúcar, por lo tanto se requiere un balance entre salud, naturalidad y sabor. (Mintel, 2019)

3.5 Fortalezas y Competencias Básicas

- Personal calificado en investigación, desarrollo e innovación es clave para el desarrollo y soporte técnico de las formulaciones, así mismo para garantizar el pipeline de innovación.
- Conocimiento profundo de regulación nacional para el cumplimiento de la reglamentación colombiana en materia de alimentos saludables.
- Maquila competente con experiencia en fabricación de productos lácteos y prácticas sostenibles.
- Soporte técnico tercerizado para canales digitales.
- Sistema logístico estandarizado y organizado que permita la llegada de producto en óptimas condiciones al cliente.

3.6 Licencias y Permisos

Los permisos necesarios para el funcionamiento del negocio son:

- Matricula mercantil vigente 25
- Registro Sanitario
- Inscripción en el RUT.

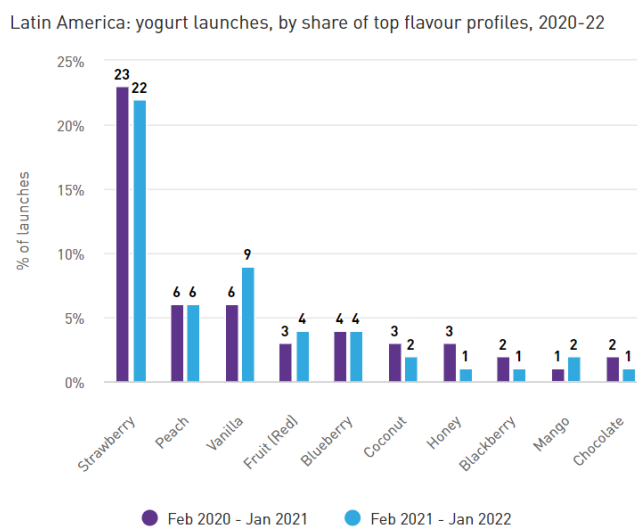
3.7 Portafolio de productos y servicios

Los productos del portafolio True son yogures saludables, elaborados con ingredientes 100% naturales, con avena, sin adición de azúcar refinada, sin adición de conservantes ni aditivos artificiales y endulzados naturalmente con yacón.

El sabor es uno de los principales motivadores de compra de yogurt en el mercado Latinoamericano según revela Mintel (2022b) en su estudio de tendencias en Yogurt, por esta razón los sabores fueron cuidadosamente seleccionados bajo los racionales expuestos abajo:

- Fresa: uno de los sabores preferidos por los latinoamericanos, debido a su color evoca emociones fuertes y estimula el apetito.

Figura 9: Lanzamientos de yogurt en Latinoamérica 2020 - 2022



Fuente: (Mintel, 2022b)

- Gulupa: seleccionada con el fin de dar una alternativa diferente al consumidor, que le permite disfrutar de una fruta exótica colombiana (Procolombia, 2017) más apetecidas a nivel internacional, en 2022 ocupó el tercer puesto en exportaciones demostrando su alto potencial en el mercado europeo. Es cosechada en Antioquia, Cundinamarca, Boyacá y Bolívar.

- Natural: esta opción viene con una dosis de yacón balanceado que permite reducir el sabor ácido del yogurt, es preferido por varios consumidores para mezclar con fruta y usar en postres (*Entrevista 1er grupo 8 consumidores, comunicación personal, 2022*).

Los gramajes de venta serán 160gr cuchareable, 170gr bebible, 1000gr bebible. El impulso se hará especialmente sobre la presentación bebible pues es la que genera mayor margen.

3.7.1 Especificaciones técnicas de producto:

El producto cuenta con las siguientes especificaciones técnicas de control:

pH: 4 – 4.6

Grados brix: 13 - 16

Acidez titulable: 100 – 120 °D

Perfil sensorial: cremoso, ligeramente ácido, lácteo.

A continuación, se presenta la tabla nutricional para el yogurt con pulpa de gulupa, dicha tabla fue construido por un profesional especialista en el sector lácteo con base en la resolución 2492 de 2022 por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados y empacados para consumo humano. (Ministerio de salud y protección social, 2022)

Figura 10: Tabla nutricional e ingredientes yogurt bebible con pulpa de gulupa

Datos de Nutrición	
Tamaño por porción (150 g)	
Porciones por envase Aprox. 7	
Cantidad por porción	
Calorías	110
Calorías de grasa	25
Valor diario*	
Grasa Total	2,5 g
Grasa saturada	2 g
Grasa trans	0 g
Colesterol	0 mg
Sodio	0 mg
Carbohidratos Totales	15 g
Fibra Dietaria	0 g
Azúcares	5 g
Proteína	7 g
Vitamina A	4%
Calcio	30%
Vitamina C	4%
Hierro	0%

*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades caloricas.

Azúcares*: Azúcar proveniente del Yacón. No incluye azúcar de la leche.

Ingredientes: Leche entera de vaca pasteurizada, pulpa de gulupa (10%), leche descremada en polvo, avena entera molida, sirope de yacón, cultivos lácticos específicos (*S. thermophilus*, *L. bulgaricus*), cultivos probióticos (*L. acidophilus*, *Bifidobacterium lactis*).

Fuente: Elaboración propia, basado en contenidos teóricos de los ingredientes utilizados.

3.7.2 Beneficios del producto

- Buena fuente de proteína: True es buena fuente de proteína al tener más de 5 gramos de proteína efectiva por cada 100g de producto final, la proteína es importante para la formación de músculos y la recuperación post-ejercicio.
- Con fruto oligosacáridos (fos): provenientes del yacón utilizado como endulzante en el producto, es una fibra soluble y tipo de azúcar que no puede ser digerido directamente por el intestino (Nestle Family Group, 2023), tiene pocas calorías lo cual lo hace ideal para diabéticos, pues no eleva el nivel de glucosa en la sangre. Actúan como efecto prebiótico al llegar a la parte final del intestino grueso, incrementando así la flora intestinal, esto además contribuye a disminuir los riesgos de cáncer de colon

- Sin azúcar refinada: el azúcar presente en el yogurt es 100% proveniente de sus ingredientes, no tiene azúcar refinada añadida.
- Con probióticos (Olveira & González-Molero, 2016): contiene las cepas bifidobacterium y lactobacillus casei, que en combinación con una adecuada alimentación y consumo regular de estos probióticos ayuda a mantener las funciones digestivas y regenerar la flora intestinal.

3.8 Fuentes de ingresos:

La fuente de ingresos estará focalizada en la venta de producto en la ciudad de Bogotá inicialmente, se hará de manera directa a través de social media con 30% de alcance y 70% por medio de codificación de tiendas saludables, esta distribución se define con el fin de usar la centralización de producto en tiendas saludables como insumo para disminuir costos logísticos y eliminación de días de refrigeración en instalaciones propias. El proceso de venta se iniciará durante los primeros 6 meses con enfoque B2C, sin embargo a partir del mes 5 se iniciará la codificación de tiendas, haciendo uso del listado de clientes del maquilador lo cual se incluirá dentro del contrato. El desarrollo del presente trabajo se enfocará en el consumidor final puesto que sus inputs son los que han direccionado el desarrollo.

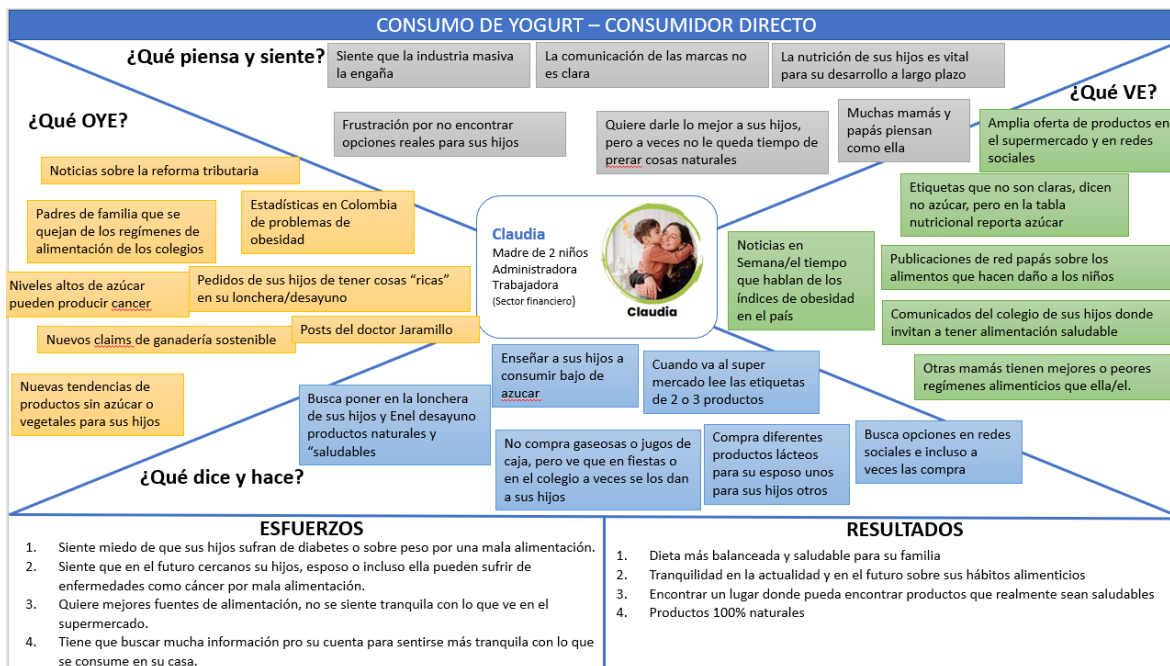
El modelo de negocio se detalla en el Anexo 4 “Canvas”.

3.9 Portafolio de clientes:

Dentro del proceso de desarrollo del emprendimiento se realizaron entrevistas a profundidad con clientes a través de mapas de empatía que permitieron agrupar a los consumidores según sus hábitos de consumo.

A continuación, mapa de empatía resumido del proceso con consumidores:

Figura 11: Mapa de empatía potenciales consumidores directos (30 usuarios)



Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior se definen las características generales de los clientes y su clasificación:

Tabla 3: Caracterización general de usuarios

Tipo de consumidor	Responsable de la compra de yogurt en el hogar
Edad	25 – 45 años
Nivel socio económico NSE	3 – 5
Ciudad	Bogotá
Familias	2 o más integrantes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Clasificación de clientes potenciales

Tipo de cliente	Características	Necesidades
Radicales (5)	Llevan varios años sin consumir azúcar y no incluyen productos azucarados en su dieta o en la de su familia. Algunos hacen parte de asociaciones como red papás y compran sus lácteos en tiendas saludables específicas como: tiendas naturistas, Gastronomy Market o prefieren elaborar directamente sus productos en casa. Están constantemente actualizándose respecto a productos saludables y muchos de ellos siguen dietas funcionales y 100% orgánicas. Nivel adquisitivo: alto	Productos SIN azúcar adicionada. Dietas especializadas. Etiquetas claras que les permitan identificar los productos que pueden consumir. Centro o canales de venta específicos. Asesores claros y expertos en materia alimenticia.
Buscadores (21)	Se encuentran constantemente en búsqueda de mejores opciones para ellos y sus familias, compran productos en el supermercado y leen las etiquetas para seleccionar los productos que consumen. Leen ocasionalmente información de alimentación saludable, preguntan a	Productos SIN azúcar adicionada. Dietas saludables. Etiquetas claras que les permitan identificar los productos que pueden consumir. Información clara de las marcas y sabores indulgentes que les

	<p>médicos y pediatras por sugerencias de alimentación, aunque no siempre las siguen al 100%. Usan habitualmente redes sociales y están dispuestos a probar nuevas opciones. No son consumidores de gaseosas, y procuran dietas bajas en alimentos ultraprocesados.</p> <p>Nivel adquisitivo: alto – medio</p>	<p>permitan tener y brindar a sus familias productos que sepan bien.</p>
<p>Ocasionales (4)</p>	<p>Personas relajadas que normalmente no están en búsqueda de opciones específicas para su alimentación, normalmente siguen tendencias sin mucha disciplina y prueban productos por recomendación de familiares o amigos. No tienen un interés genuino por cambiar o mejorar su alimentación, sin embargo, son influenciables si hay razones económicas de por medio o argumentos de peso que los lleven a mover su dieta.</p>	<p>Recomendaciones de amigos o familia.</p> <p>Productos de bajo – medio costo.</p>

Fuente: Elaboración propia

4 Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

4.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

El emprendimiento fundado por la pareja de esposos Walberto Jose Batista y Diana María Orjuela convendrán sus responsabilidades, aportes y cesión de derechos al momento de constitución oficial de la empresa a través de un acuerdo de fundadores y políticas de gobierno corporativo. La organización se iniciará a través del registro comercial como persona natural de Walberto José Batista; una vez el emprendimiento haya avanzado y cuente con resultados sostenidos (mínimo después de un año o según el avance lo disponga) se creará una persona jurídica bajo la constitución de una sociedad por acciones simplificada SAS bajo el nombre “Batista Orjuela e Hijos”, la sociedad se constituirá mediante escritura pública en notaria, luego será inscrita en el registro mercantil de la cámara de comercio de acuerdo a lo definido en el código de comercio (Congreso de la República, 1995).

Los accionistas de la sociedad serán los fundadores, se escogerá un representante legal como administrador de la sociedad. El aporte de capital y trabajo de cada uno será en igual proporción, no se tendrá inversión externa ni financiación.

4.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

Para el desarrollo del emprendimiento se contará con un equipo reducido pero calificado conformado por:

CEO – Diana María Orjuela Martínez: ingeniera química especialista en ingeniería de procesos de manufactura y servicios de la Universidad Javeriana, aspirante a Maestría de

Emprendimiento e innovación de la Universidad del Rosario. Cuenta 16 años de experiencia en reconocidas empresas de consumo como Quala S.A. y Unilever en donde ha trabajado en la dirección y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo con foco en desarrollo de producto, manejo de presupuestos, investigación del consumidor, manejo y desarrollo de proveedores, entre otros.

Director de R&D – Walberto José Batista: ingeniero químico especialista en innovación de la Universidad Pontificia Bolivariana, Máster en química de la Universidad de Sarria Barcelona. Más de 15 años de experiencia en industrias de consumo masivo como Nacional de chocolates, Quala S.A y Givaudan. Amplio conocimiento y experiencia en desarrollo en el sector lácteo y pionero en el desarrollo de propuestas “Plant based”.

Asistente administrativo: esta persona será responsable de la toma y gestión de pedidos, contabilidad básica, recepción de llamadas, respuesta de peticiones, reclamos y consultas provenientes de diferentes medios de comunicación. Debe ser estudiante de últimos semestres de administración o ingeniería industrial preferiblemente.

Asesor financiero: contratado bajo prestación de servicios, será responsable del balance general y proyecciones financieras, será contratado por horas semanales y no hará parte de la sociedad colectiva. Debe contar con amplia experiencia en asesoría financiera en empresas medianas, preferiblemente debe contar con experiencia en el sector bancario.

La empresa contará con un grupo de asesores externos con amplia experiencia en el sector financiero y empresarial quienes darán consejo al administrador en decisiones relevantes.

Adicional se tendrán terceros especializados en diseño, marketing, legal y social media que trabajarán por prestación de servicios para la compañía.

Con el fin de facilitar flexibilidad y agilidad el tipo de organización será circular, esta promoverá la motivación dentro de los diferentes actores del sistema. El organigrama tendrá como punto central al cliente ya que en pro de este se tomarán todas las acciones del emprendimiento.

Figura 12: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

4.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento

Para el desarrollo del emprendimiento se contará con un aliado estratégico quien estará encargado de la maquila del producto, adicional será encargado del control de stock de materiales y producto terminado, así como de la logística de transporte desde la maquila hasta

el centro de almacenamiento de producto donde luego saldrá a distribución a través de un servicio de última milla.

El maquilador cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector lácteos y es propietario de una línea láctea propia que comercializa en la ciudad de Bogotá. La leche para la fabricación del yogurt provendrá de la misma fuente usada por el maquilador.

Por pedido expreso del maquilador, su nombre y el de su empresa no serán mencionados en el documento.

Aun no se cuenta con proveedor fijo de fruta y procesamiento de esta, en el corto plazo esta será elaborada de forma artesanal como un servicio adicional del maquilador.

4.4 Procesos de negocio

El proceso de operación del emprendimiento será centralizado por el maquilador, dentro del proceso de negociación se convendrán las características del proceso y calidad del producto a comercializar con cláusulas específicas de acciones en caso de incumplimiento.

A continuación, los pasos del proceso de fabricación definidos:

- a. Envío de pedido de cliente a maquilador: consolidación de pedidos y envío a través de correo electrónico al maquilador
- b. Programación de la producción: solicitud de fechas de producción en el maquilador para programación de entregas.
- c. Fabricación: contempla las etapas descritas en la figura 16

Figura 13: Proceso de fabricación yogurt



Fuente: elaboración propia de acuerdo con alineación cliente - maquilador

- d. Verificación de características fisicoquímicas: liberación o rechazo del lote.
Verificación de pH, viscosidad, grados Brix de acuerdo a los parámetros de calidad definidos
- e. Envasado y refrigeración: envasado de producto bajo condiciones asépticas y almacenamiento en nevera.
- f. Maduración de 48 horas: reposo de producto en neveras de refrigeración durante 48 horas.
- g. Transporte a centro de almacenamiento central: Subachoque – Bogotá
- h. Transporte última milla Bogotá de acuerdo con pedidos: Transporte de individual de pedidos del centro de almacenamiento al cliente.

Adicional a las actividades arriba listadas se tendrá un proceso de recepción de pedidos y respuesta de inquietudes o quejas por parte de los consumidores.

El proceso de creación de contenido será tercerizado.

4.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

Dentro de los procesos legales y de regulación para el desarrollo del emprendimiento se siguen los lineamientos del código de comercio (Congreso de la República, 1995) así como de la asesoría de abogados cercanos a los fundadores:

- a. **Acuerdo de fundadores:** el acuerdo establece claramente los roles y responsabilidades de los fundadores y establece el proceso de toma de decisiones de la empresa. Estatus: en construcción
- b. **Políticas de gobierno corporativo:** De acuerdo a lo dictado por la OCDE y G20 El gobierno corporativo “proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución” (G20/OCDE, 2016). Se incluirá dentro de éstas la no entrega de dividendos a los accionistas hasta después de 5 años de operación del negocio. Estatus: en construcción.
- c. **Escritura pública:** de acuerdo al de Código de comercio “La sociedad comercial se constituirá por escritura pública en la cual se expresará: El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes” (Congreso de la República, 1995, art. 110). Estatus: pendiente
- d. **Contrato de prestación de servicios:** documento entre la empresa y los prestadores de servicios específicos como servicio de marketing, diseño, creación y manejo de redes sociales. Estatus: no iniciado

- e. **Contrato de maquila:** documento notariado que estipula las responsabilidades de cada una de las partes en el proceso de maquila de yogurt, se incluirán cláusulas de incumplimiento y precios, el contrato será susceptible a la inclusión de otro si trimestral con ajuste de precios por volúmenes o variación de más del 20% en precio de materiales. Dentro del contrato estará estipulada la obligatoriedad por parte del maquilador de mantener vigente el certificado de capacidad de producción del producto suscrito en el contrato. Estatus: no iniciado
- f. **Registro mercantil:** permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante. Adicional brinda beneficios específicos de la formalidad como asesoría y acompañamientos. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023)
- g. **Registro sanitario:** documento expedido por la autoridad sanitaria correspondiente, INVIMA en el caso de Colombia mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano.
- h. **Registro marcario:** procedimiento administrativo mediante el cual se obtiene la titularidad y la protección del derecho sobre la marca comercial. Estatus: en curso.
- i. **Consulta homonimia:** verificación del nombre de la empresa en la Ventanilla única empresarial del Ministerio de comercio, industria y turismo con el fin de evitar conflictos en la inscripción del registro mercantil con el nombre de la empresa, como lo recomienda (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2021). Estatus: ejecutado.

Así mismo se realiza validación de homonimia en el Registro Único Empresarial RUES, se acuerdo a lo sugerido en (Confecamaras, 2021) encontrando viabilidad del nombre de la sociedad.

5 Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

Con el fin de minimizar la inversión y por ende mitigar el riesgo de pérdida de dinero se define desarrollar el emprendimiento a través de un maquilador con amplia experiencia en el sector lácteo, el abastecimiento de materias primas e insumos serán negociados desde el inicio con el maquilador; el proceso logístico será tercerizado, a la fecha no se cuenta con una empresa definitiva para hacerlo si embargo se parte de ciertas premisas para llevar a cabo el ejercicio financiero.

5.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento

True contará con una oficina administrativa en la residencia de los fundadores ubicada en el noroccidente de la ciudad de Bogotá, dicha oficina estará dotada con mobiliario y elementos de oficina con dos puestos de trabajo y equipos de cómputo para trabajos administrativos.

Las pruebas de laboratorio, lotes piloto e industriales se realizarán directamente en las instalaciones del maquilador en Subachoque Cundinamarca, por lo cual no es requerida infraestructura propia durante los primeros años del emprendimiento.

El maquilador cuenta con capacidad de procesamiento de 800 litros de leche diaria lo que equivale a una producción anual de aproximadamente 14.000 litros. True contempla la producción progresiva de 4000 a 8000 litros anuales en el año.

5.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

En cuanto a infraestructura tecnológica no se hará adquisición de ningún servidor ni ERP (Enterprise Resource Planning) específico para el emprendimiento, la planeación de la demanda se hará por lotes iniciando por cantidades de máximo 100Kg y ajustando las mismas de acuerdo con la demanda. El plan de volumen planeado se detallará en el plan financiero.

El desarrollo de comunicación, pauta y contenido se tercerizará con una agencia experta en desarrollo digital.

5.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

Para la puesta en marcha del proyecto es requerido el abastecimiento de las materias primas y empaques para la producción del yogurt. Algunas de las materias primas utilizadas para la fabricación del yogurt son perecederas, tendrán tiempos de rotación como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 5: Tiempo de rotación materias primas.

Materia Prima	Rotación de inventario en días
Leche descremada	2
Avena molida	60
Bacilos de fermentación	60
Leche en polvo	60
Fruta fresca despulpada	7 (en refrigeración 4°C)

Fuente: elaboración propia

La leche descremada y los bacilos serán provistos por el maquilador, el maquilador cuenta con un hato ganadero que tiene la capacidad de hasta 800litros diarios de leche de la calidad

requerida. El resto de los materiales serán entregados directamente por True manteniendo un inventario de máximo 7 días para la fruta y 60 días para los polvos.

El tiempo de pago promedio a proveedores incluyendo el maquilador será a 30 días.

5.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

De acuerdo con el plan financiero desarrollado el emprendimiento requiere de una inversión inicial \$49.746.000 COP, este monto considera los requerimientos de capital de trabajo bruto operativo que incluye cambio en cartera que representa el pago de los clientes con un plazo de 7 días y cambio en inventarios que representa el inventario al final de cada mes, este cambio de inventario asume una rotación quincenal del producto, así mismo se une la inversión en CAPEX detallado en la tabla 8:

Tabla 6: Plan de inversión emprendimiento True (estimado con base en el plan financiero).

RUBRO	MONTO (COP)
Cambio en Cartera	\$ 14.221.296,80
Cambios en Inventarios	\$ 19.025.411,76
Requermtos. Cap. de Trabajo bruto operativo	\$ 33.246.708,56
Inversión en No corrientes (CAPEX)	\$ 16.500.000,00
PLAN DE INVERSIÓN	\$ 49.746.708,56

Fuente: elaboración propia

El monto de inversión será puesto en un 100% por los fundadores del emprendimiento.

No se recurrirá a financiación bancaria.

5.5 Plan financiero del emprendimiento

5.5.1 Costos:

A continuación, la estimación de costos realizada a través de cotizaciones con proveedores y maquiladores locales, susceptibles de mejora por negociación:

Tabla 7: Costo presentación Bebible con fruta (170gr) COP

FÓRMULA BEBIBLE	%	COSTO/Kg	COSTO KG YOGURT
Leche	82,00%	\$ 2.200,00	\$ 1.804,00
Cultivo	0,002%	\$ 120.000,00	\$ 2,40
Sirope de yacon	3%	\$ 100.000,00	\$ 3.000,00
Leche en polvo	4%	\$ 12.000,00	\$ 480,00
Avena	1%	\$ 4.000,00	\$ 40,00
Salsa de fruta	10%	\$ 8.000,00	\$ 800,00
			\$ 6.126,40

COSTO UNITARIO	170gr	
Fórmula	\$ 1.041	63%
Empaque	\$ 400	24%
Maquila	\$ 200	12%
TOTAL	\$ 1.641,49	

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Costo presentación yogurt Griego (160gr) COP

FÓRMULA (ALTO EN PROTEÍNA)	%	COSTO/Kg	COSTO KG YOGURT
Leche	79,00%	\$ 2.200,00	\$ 1.738,00
Cultivo	0,002%	\$ 120.000,00	\$ 2,40
Sirope de yacon	3%	\$ 100.000,00	\$ 3.000,00
Leche en polvo	7%	\$ 12.000,00	\$ 840,00
Avena	1%	\$ 4.000,00	\$ 40,00
Salsa de fruta	10%	\$ 8.000,00	\$ 800,00
			\$ 6.420,40

COSTO UNITARIO	160gr	
Fórmula	\$ 1.091	66%
Empaque	\$ 400	24%
Maquila	\$ 200	12%
	\$ 1.691,47	

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: Costo yogurt bebible (1000 gr) COP

FÓRMULA BEBIBLE	%	COSTO/Kg	COSTO KG YOGURT
Leche	82,00%	\$ 2.200,00	\$ 1.804,00
Cultivo	0,002%	\$ 120.000,00	\$ 2,40
Sirope de yacon	3%	\$ 100.000,00	\$ 3.000,00
Leche en polvo	4%	\$ 12.000,00	\$ 480,00
Avena	1%	\$ 4.000,00	\$ 40,00
Salsa de fruta	10%	\$ 8.000,00	\$ 800,00
			\$ 6.126,40

COSTO UNITARIO	1000gr		
Fórmula	\$ 6.126	373%	
Empaque	\$ 1.000	61%	
Maquila	\$ 400	24%	
TOTAL	\$ 7.526,40		

Fuente: elaboración propia

5.5.2 Volumen

Se realiza estimación de volumen de acuerdo con data demográfica, cruzado con hábitos y usos detectados en las entrevistas realizadas con consumidores en la ciudad de Bogotá, las toneladas mensuales calculadas son 4.

Tabla 10: Estimación de población objetivo de yogurt en la ciudad de Bogotá:

Ítem	Cantidad	Aclaración	Fuente
Población Colombia	48.258.494	Total población	DANE
Población Bogotá	7.181.469	Equivale al 15% aproximadamente	DANE
Población objetivo			
Mujeres	3.748.727		52,20% DANE
Con hijos	2.886.520		77% DANE
Estratos 3, 4 y 5	1.356.664		47% La Republica

Fuente: (DANE, 2018, 2019; Diario La Republica, 2019)

Con base en los cálculo de la tabla 10, la población objetivo es de 1.356.664 habitantes compradoras de yogurt en la ciudad de Bogotá (mujeres, con hijos en estratos 3-4-5).

Tabla 11: Estimación de volumen en toneladas con base en datos demográficos y penetración de mercado.

Ítem	Cantidad	Aclaración	Fuente
Consumo de yogurt en el hogar	3 veces por semana		Resultado de entrevistas
Consumo en el hogar anual	156 veces por año		Estimación calculada (semanas x # de veces/semana)
Consumo por semana promedio	160 g/uso		Estimación benchmarking
Consumo anual	24960 gr/año		
Ambición de mercado	0,15 %		Definido por la empresa como ambición realista
Compradoras True	2.004	Posibles familias compradoras por ambición de mercado	Estimación calculada (ambición de mercado x Población objetivo)
Venta anual	50	Ton/año consumo anual por compradores True	
Venta mes	4	Posible venta Ton/mes	
Unidades/Ton (160gr)	6.250,00	Und/Ton	
Unidades/Ton (170gr)	5.882,35	Und/Ton	
Unidades/Ton (1000gr)	1.000,00	Und/Ton	

Fuente: Elaboración propia

En total las toneladas mensuales serán 4 y se distribuirán de acuerdo a la tabla 12 por formato:

Tabla 12: Cálculo de volumen en unidades

Volumen mensual	Unidades por presentación	Participación por formato
TOTAL		22.975,00
Bebible		21.087,64 170gr (86%)
Cuchareable		1.553,89 160gr (6%)
Litro		333,48 1 Lt (8%)

Fuente: elaboración propia, basado en (Mintel, 2023)

La proyección a 5 años se hace partiendo de esta base calculada, con aumento en número de tiendas codificadas y codificación retail, a partir de año 5 se espera aumento del 4% a partir de la proyección de crecimiento de la categoría según Mintel 2022 (mintel 2022).

La proyección de volumen incluye clientes directos y codificación de tiendas saludables, puesto que como se explico en el apartado de fuente de ingresos la estrategia de codificación de tiendas empezará después de los 6 primeros meses de venta.

Tabla 13: Proyección de volumen yogurt TRUE a 5 años.

VOLUMEN PROYECTADO 5 AÑOS		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
VOLUMEN (TON/AÑO)		48		61		79		100		106	
AUMENTO # TIENDAS				50,00%		30,00%		30,00%		4,00%	
AUMENTO VENTA DIRECTA				20,00%		20,00%		20,00%		4,00%	
AUMENTO CONSOLIDADO				27,25%		28,78%		27,53%		5,79%	
Canal de venta	venta estimada (Kg)	# Tiendas	Kg/mes	# Tiendas	Kg/mes	# Tiendas	Kg/mes	# Tiendas	Kg/mes	# Tiendas	Kg/mes
Tiendas saludables	100	20	2000	25	2500	32,5	3250	42,25	4225	43,94	4394
Tiendas saludables	30	30	900	35	1050	45,5	1365	59,15	1774,5	61,516	1845,48
Directo	1100	1	1100	1	1540	1	1540	1	1760	1	1804
Retail	200	0	0	0	0	2	400	3	600	4	800
TOTAL (Kg/MES)		4000		5090		6555		8359,5		8843,48	

Fuente: elaboración propia

5.5.3 Gastos de administración

5.5.3.1 Fijos.

Contemplan salarios de gerente, contador, mensajero, comercial, asistente administrativo y servicios públicos de oficina. El incremento proyectado obedece a la inflación, más incremento salarial en cargos críticos:

Tabla 14: Gastos de administración fijos - COP

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$ 4.500.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.450.000,00	\$ 5.722.500,00	\$ 5.951.400,00
Asesor	\$ 1.800.000,00	\$ 1.980.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.730.000,00	\$ 2.940.000,00
Contador	\$ 1.000.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.472.460,00	\$ 1.546.083,00	\$ 1.607.926,32
Comercial	\$ 3.000.000,00	\$ 4.270.000,00	\$ 4.270.000,00	\$ 4.483.500,00	\$ 4.440.800,00
Mensajero		\$ 1.265.000,00	\$ 1.349.755,00	\$ 1.417.242,75	\$ 1.473.932,46
Asistente administrativo	\$ 1.200.000,00	\$ 1.308.000,00	\$ 1.395.636,00	\$ 1.465.417,80	\$ 1.524.034,51
Servicios publicos	\$ 300.000,00	\$ 327.000,00	\$ 348.909,00	\$ 366.354,45	\$ 381.008,63
Mensual	\$ 11.800.000,00	\$ 15.530.000,00	\$ 16.446.760,00	\$ 17.731.098,00	\$ 18.319.101,92
Anual	\$ 141.600.000,00	\$ 186.360.000,00	\$ 197.361.120,00	\$ 212.773.176,00	\$ 219.829.223,04

Fuente: elaboración propia

5.5.3.2 Variables.

Contempla gastos logísticos de producto terminado entre un 15% y un 30%, dicho porcentaje se calcula con base en los gastos administrativos de otras industrias de índole similar como Dejamu y Zorba.

5.5.4 Gastos de ventas

Los gastos de ventas contemplan las siguientes actividades anuales, el monto de las mismas se encuentra ajustado en el plan financiero de acuerdo a la inflación.:

Tabla 15: Gastos de ventas, corresponde a campañas de impulso anual - COP

Actividad	Cantidad	Valor unitario	Total
Desarrollo digital para post via redes sociales	5	\$ 2.000.000	\$ 10.000.000
Poster físico	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Catálogo físico	20	\$ 50.000	\$ 1.000.000
Incentivos de codificación	2000	\$ 3.500	\$ 7.000.000
		TOTAL	\$ 23.000.000

Fuente: elaboración propia

5.5.5 Desglose plan financiero

Con base en los costos, volumen y gastos descritos en los numerales anteriores se construyen los ingresos operativos del emprendimiento del primer año, se contemplan 5% de desperdicios y averías con base en datos de referencia de la competencia (Dejamu y Zorba):

Tabla 16: Ingresos operativos yogurt TRUE, año 1 - COP

Item	Producto	Precio por Litro	Mercado total en unidades de litros	Participación del mercado de la empresa en análisis	Ventas de las empresa analizada en unidades de litro	Ingresos operativos en pesos colombianos COP
1	Bebible	\$15.000	231.340.000	0,013%	31.188,61	\$467.829.216
	Bebible (venta directa)	\$17.753		0,005%	11.830,16	\$210.022.382
2	Cuchareable	\$22.500	16.140.000	0,01%	2.088	\$46.989.575
	Cuchareable (venta directa)	\$27.906		0,01%	895	\$24.977.197
3	Litro	\$15.000	21.520.000	0,0130%	2.801,22	\$42.018.342
	Litro (venta directa)	\$18.000		0,0056%	1.200,52	\$21.609.433
	% Desperdicios y devoluciones			0,0557%		5%
Total de ingresos						\$772.773.837

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior se calcula el plan financiero y punto de equilibrio. El punto de equilibrio para el primer año se dará a los 11 meses de operación, este es calculado a través

de dividir los costos fijos en 1 menos los costos variables del emprendimiento, en dinero los 11 meses corresponden a \$702.697.273 COP

Tabla 17: Punto de equilibrio año 1 (COP)

Panel de planeación financiera		Año 1
		0,765759728
Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)		\$ 702.697.273
Ventas		\$ 741.539.047
	<i>Inventario Inicial</i>	\$ 0
	<i>Compras</i>	\$ 475.635.294
	<i>Disponibles</i>	\$ 475.635.294
	<i>Inventario Final</i>	\$ 19.025.412
Costo de Ventas		\$ 456.609.882
Utilidad Bruta		\$ 284.929.165
Gastos de Administración variables		\$ 111.230.857
Gastos de Administración fijos		\$ 141.600.000,00
Gastos de Depreciación		\$ 1.650.000
Gastos de Ventas		\$ 23.000.000
Utilidad Operacional		\$ 7.448.308
Gastos Financieros		\$ 0
Utilidad Gravable		\$ 7.448.308
Impuestos		\$ 2.606.908
Utilidad Neta		\$ 4.841.400

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Punto de equilibrio proyectado por 5 años (COP)

AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO
1	\$ 702.697.273
2	\$ 908.511.583
3	\$ 966.768.517
4	\$ 1.038.774.948
5	\$ 1.075.419.093

Fuente: Elaboración propia

5.5.5.1 Cambio de cartera.

El plan financiero elaborado contempla la venta dividida en directa (30%) y codificación de tiendas saludables (70%). En venta directa el pago se solicitará contra entrega y en el caso de tiendas saludables se negociará un término de pago de máximo 10 días por tratarse de productos de corta vida útil y alta rotación, para una termino de pago promedio de 7 días.

Una vez se inicie el plan de negociación con grandes cadenas se aumentará el termino de pago promedio, pasando de 7 a 12 días, el retail solo representará un 8% de la venta total.

Así bien, el cambio en cartera de la compañía será cercano a los 14 millones de pesos colombianos e irá aumentando en los años venideros conforme se modifican las ventas y el término de pago de acuerdo con la estrategia.

Tabla 18: Evolución de la cartera - egresos

Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cambio en Cartera	\$ 14.221.297	\$ 5.503.997	\$ 7.379.295	\$ 9.189.820	\$ 3.637.122

Fuente: elaboración propia

Se hará revisión de clientes “tiendas saludables” de manera semestral para validar estados financieros y determinar si es conveniente ofrecer términos de pago más extensos que permitan establecer una relación de apoyo y confianza.

5.5.5.2 Inventarios.

A través del contrato de negociación con el maquilador se dejará bajo su gestión los siguientes inventarios:

- Inventarios de Materia Prima
- Inventarios de Insumos y Materiales
- Inventarios de productos en proceso

El gasto de la gestión será dividido entre sus clientes de manera proporcional y reflejado en el costo de maquila, por esta razón no será contemplado en el costo de inventario, sino que estará incluido en el costo de ventas.

El inventario de producto terminado será gestionado por la compañía directamente, contempla costos logísticos, de custodia y de obsolescencia desde la entrega del producto en la bodega de almacenaje temporal en la ciudad de Bogotá con entrega de última milla. La rotación de producto fue definida como quincenal por tratarse de un producto de vida útil inferior a 30 días de rotación media (consumo promedio semanal: 480gr semanales, Euromonitor 2020).

Tabla 19: Proyección de inventario anual

Análisis de los requerimientos de capital de trabajo					
Días Plazo Cartera	7 días	7 días	7 días	7 días	7 días
Rotación veces de Inventarios	24 :1 /x /veces	24 :1 /x /veces	24 :1 /x /veces	24 :1 /x /veces	24 :1 /x /veces
Días Plazo Pago Proveedores	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días
Ciclo de caja de conversión de efectivo					
Panel de planeación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0,765759728		Despues		
Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias)	\$ 702.697.273	\$ 908.511.583	\$ 966.768.517	\$ 1.038.774.948	\$ 1.075.419.093
Ventas	\$ 741.539.047	\$ 1.028.533.197	\$ 1.413.310.699	\$ 1.892.494.177	\$ 2.082.144.121
Inventario Inicial	\$ 0	\$ 19.025.412	\$ 26.388.722	\$ 36.260.826	\$ 48.555.071
Compras	\$ 475.635.294	\$ 640.692.632	\$ 880.131.916	\$ 1.177.615.946	\$ 1.286.966.282
Disponibles	\$ 475.635.294	\$ 659.718.044	\$ 906.520.638	\$ 1.213.876.771	\$ 1.335.521.352
Inventario Final	\$ 19.025.412	\$ 26.388.722	\$ 36.260.826	\$ 48.555.071	\$ 53.420.854

Fuente: elaboración propia

5.5.6 Flujo de caja

El flujo de caja será positivo desde el año 1, apalancado principalmente en cuentas por pagar con proveedores que están provistas para pago a 30 días, mientras el cambio de cartera

se encuentra estipulado a 7 días por el tipo de producto comercializado. Lo anterior flexibiliza el ejercicio financiero y por ende mejora el flujo de caja anual.

Adicional no se tendrán gastos financieros puesto que el capital requerido de 49'521.000 millones será puesto vía inversión de los fundadores. Durante los primeros 5 años no se tendrán contemplado el pago de dividendos, esto se dejará estipulado en las políticas de gobierno corporativo.

Tabla 20: Ejercicio flujo de caja

FLUJO DE CAJA MÉT. INDIRECTO					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional	\$ 7.448.308	\$ 26.463.895	\$ 102.948.162	\$ 198.325.424	\$ 234.165.544
Depreciación	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000
Ctas x Pagar con Proveedores	\$ 39.093.312	\$ 13.566.357	\$ 19.679.941	\$ 24.450.742	\$ 8.987.699
Aporte de Capital	\$ 49.746.709	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Préstamos Bancarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Ingresos	\$ 97.938.328	\$ 41.680.252	\$ 124.278.103	\$ 224.426.166	\$ 244.803.243
Egresos					
Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cambio en Cartera	\$ 14.221.297	\$ 5.503.997	\$ 7.379.295	\$ 9.189.820	\$ 3.637.122
Cambios en Inventarios	\$ 19.025.412	\$ 7.363.310	\$ 9.872.104	\$ 12.294.245	\$ 4.865.783
Requermtos. Cap. de Trabajo bruto operativo	\$ 33.246.709	\$ 12.867.307	\$ 17.251.398	\$ 21.484.065	\$ 8.502.905
Inversión en No corrientes (CAPEX)	\$ 16.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PLAN DE INVERSIÓN	\$ 49.746.709	\$ 12.867.307	\$ 17.251.398	\$ 21.484.065	\$ 8.502.905
Gastos Financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización de Pasivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	0	\$ 2.606.908	\$ 9.262.363	\$ 36.031.857	\$ 69.413.898
Total Egresos	\$ 49.746.709	\$ 15.474.215	\$ 26.513.762	\$ 57.515.922	\$ 77.916.804
SALDO DE CAJA	\$ 48.191.620	\$ 26.206.037	\$ 97.764.341	\$ 166.910.244	\$ 166.886.439
SALDO ACUMULADO DE CAJA	\$ 48.191.620	\$ 74.397.657	\$ 172.161.998	\$ 339.072.242	\$ 505.958.681

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información presentada en la tabla anterior se cuenta con caja libre que podría ser reinvertida para expandir o fortalecer el negocio.

5.5.7 CAPEX estimado

Teniendo en cuenta que el modelo de negocio contempla maquila no se incurrirá en inversión de equipo para la manufactura del yogurt, solo se contemplará equipos básicos administrativos para la operación de la compañía.

Tabla 21: Capex estimado

ITEM	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Computador	\$ 3.500.000,00	2	\$ 7.000.000,00
Mobiliario de oficina	\$ 4.500.000,00	2	\$ 9.000.000,00
Licencia IT	\$ 500.000,00	1	\$ 500.000,00
			\$ 16.500.000,00

Fuente: elaboración propia

5.5.8 Balance general

De acuerdo con la información del ejercicio, el proyecto a la fecha se encuentra equilibrado pues los activos equivalen a la suma de pasivos más patrimonio, de esta manera se puede concluir que el destino de los medios financieros es consecuente con el origen de estos.

Tabla 22: Balance general

Balance General					
Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja + Bancos	\$ 48.191.620	\$ 74.397.657	\$ 172.161.998	\$ 339.072.242	\$ 505.958.681
Cartera, deudores, Cuentas por cobrar a clientes	\$ 14.221.297	\$ 19.725.294	\$ 27.104.589	\$ 36.294.409	\$ 39.931.531
Inventarios	\$ 19.025.412	\$ 26.388.722	\$ 36.260.826	\$ 48.555.071	\$ 53.420.854
Activos Corrientes	\$ 81.438.328	\$ 120.511.672	\$ 235.527.412	\$ 423.921.722	\$ 599.311.066
Activo Fijo Bruto	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000
Depreciación Acumulada	\$ 1.650.000	\$ 3.300.000	\$ 4.950.000	\$ 6.600.000	\$ 8.250.000
Activo Fijo Neto	\$ 14.850.000	\$ 13.200.000	\$ 11.550.000	\$ 9.900.000	\$ 8.250.000
Total Activos	\$ 96.288.328	\$ 133.711.672	\$ 247.077.412	\$ 433.821.722	\$ 607.561.066
Pasivos					
Obligaciones Financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ctas x Pagar Proveedores	\$ 39.093.312	\$ 52.659.668	\$ 72.339.610	\$ 96.790.352	\$ 105.778.051
Impuestos x Pagar	\$ 2.606.908	\$ 9.262.363	\$ 36.031.857	\$ 69.413.898	\$ 81.957.940
Pasivos Corrientes	\$ 41.700.220	\$ 61.922.032	\$ 108.371.466	\$ 166.204.250	\$ 187.735.991
Pas. Fin . Largo Plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Pasivos	\$ 41.700.220	\$ 61.922.032	\$ 108.371.466	\$ 166.204.250	\$ 187.735.991
Patrimonio					
Capital	\$ 49.746.709	\$ 49.746.709	\$ 49.746.709	\$ 49.746.709	\$ 49.746.709
Reserva Legal	0	\$ 484.140	\$ 2.204.293	\$ 8.895.924	\$ 21.787.076
Otras Reservas	0	0	0	0	0
Utilidad del Ejercicio	\$ 4.841.400	\$ 17.201.532	\$ 66.916.305	\$ 128.911.526	\$ 152.207.604
Utilidad Retenida	\$ 0	\$ 4.357.260	\$ 19.838.639	\$ 80.063.314	\$ 196.083.687
Total Patrimonio	\$ 54.588.109	\$ 71.789.641	\$ 138.705.946	\$ 267.617.472	\$ 419.825.075
Pasivos + Patrimonio	\$ 96.288.328	\$ 133.711.672	\$ 247.077.412	\$ 433.821.722	\$ 607.561.066
Control	● \$ 0	● \$ 0	● \$ 0	● \$ 0	● \$ 0

Fuente: elaboración propia

5.5.9 Capital de trabajo

El capital de trabajo resulta de la resta entre los activos corrientes y pasivos corrientes, tomando la data del ejercicio el capital de trabajo de True durante los primeros 5 años es positivo mostrando que la empresa tiene la posibilidad de encarar sus deudas y apalancar el crecimiento incluso a través de reinversiones del capital líquido.

Según la literatura (Altos empresarios, 2020), relaciones entre 1,2 y 2 en capital de trabajo son saludables, en ese caso la compañía cuenta con una relación de 1,8 que indica una buena capacidad para afrontar deudas y requerimientos en el corto plazo, sin embargo, es importante monitorearla para no aumentar la relación por encima de 2, puesto que se podría caer en el error de no sacar el provecho total al negocio al retener dinero superior a lo requerido para operar.

Tabla 23: Cálculo Capital de trabajo

Activos Corrientes	\$ 71.212.622	\$ 99.022.513	\$ 199.833.573	\$ 369.377.268	\$ 525.620.183
Pasivos Corrientes	\$ 39.093.312	\$ 57.067.405	\$ 101.700.709	\$ 157.271.770	\$ 177.908.373
Liquidez Antes (capital de trabajo)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liquidez después (capital de trabajo)	\$ 32.119.310	\$ 41.955.108	\$ 98.132.864	\$ 212.105.498	\$ 347.711.810
Resultado	▲ \$ 32.119.310	▲ \$ 41.955.108	▲ \$ 98.132.864	▲ \$ 212.105.498	▲ \$ 347.711.810

Fuente: elaboración propia

5.5.10 Flujo de caja libre

El flujo de caja libre representa la cantidad de dinero disponible a mediano plazo para distribuir dividendos o reinvertir en la empresa, en el caso de True se encuentra un flujo de caja libre negativo en el primer año, lo cual es normal especialmente cuando se ha tenido inversión dentro de la empresa. El comportamiento en los años siguientes del flujo de caja libre tiene una tendencia creciente indicando que la empresa tiene la capacidad de sostenerse y generar recursos de reinversión o entrega de dividendos a los accionistas, sin embargo,

como se expresa en capítulos arriba durante los primeros 5 años no se realizara repartición de dividendos, sino que se generaran reservas y/o se reinvertirá para expandir el negocio.

Tabla 24: Flujo de caja libre y VPN

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa (EBIT)		-\$ 2.551.772	\$ 12.593.534	\$ 83.888.855	\$ 172.804.053	\$ 206.086.634
(-) Impuestos operativos		\$ 0	\$ 4.407.737	\$ 29.361.099	\$ 60.481.419	\$ 72.130.322
(+) Depreciación y amortizaciones		\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000
(=) Flujo operativo		-\$ 901.772	\$ 9.835.797	\$ 56.177.756	\$ 113.972.634	\$ 135.606.312
(-) Incremento en el capital de trabajo neto operativo	-\$ 6.072.230	-\$ 786.372	-\$ 2.545.618	-\$ 3.112.477	-\$ 542.498	-\$ 564.198
(-) Incremento en los activos fijos	\$ 16.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(=) Flujo de caja libre (operativo)	-\$ 10.427.770	-\$ 115.400	\$ 12.381.416	\$ 59.290.233	\$ 114.515.132	\$ 136.170.510
	\$234.857.114,28	\$291.573.078,79	\$349.460.775,22	\$374.390.589,29	\$350.103.589,16	\$298.308.044,15
Valor presente del proyecto	\$ 224.429.344 Es viable					
Ke	24%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Kd (costo bancario)	16%	0%	0%	0%	0%	0%
WACC		24,10%	24,10%	24,10%	24,10%	24,10%

Fuente: elaboración propia

Con base en los datos de flujo de caja libre se hace la proyección anual de la empresa incluyendo el año 6 que proyecta un valor de esta de \$370.200.000 partiendo de una inflación de 4% para dicho año. Con el fin de determinar si el proyecto es viable financieramente, se realiza el cálculo del Valor Presente Neto VPN de la empresa, en donde se supone un costo de capital Ke de 24% y un costo bancario de 16%, sin embargo, al ser un proyecto 100% financiado con recursos propios este último no afecta el cálculo del WACC.

6. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

6.1 Estrategia de marca (Branding)

La marca definida para la comercialización de la nueva línea láctea es True, dicho nombre es producto de la creatividad de los fundadores y hace referencia a al vocablo inglés “True” que significa verdad e intenta evocar en el consumidor comida real y genuina; el nombre de la marca se complementa con la frase “*aliméntate de verdad*”. Los colores y tipografía fueron seleccionados en conjunto con un diseñador experto con el fin de suscitar en el consumidor una precepción de producto familiar.

True - Aliméntate de verdad, tiene 3 variaciones de logos, las cuales parten a raíz del logo principal.

Figura 15: Variaciones logo True



Fuente: Elaboración propia

Las paletas de color definidos para el logo y la publicidad será:

Figura 16: Paletas de color primaria y secundaria True



Fuente: elaboración propia

Análisis y fundamentos: se contrata servicios legales para realizar análisis de marca como se describe a continuación:

Descripción del signo A. Caracterización El signo True Aliméntate de verdad se trata de una composición de tres elementos a saber, (i) La representación gráfica del signo con cinco reivindicaciones de colores sobre la etiqueta bajo una codificación HEX con los siguientes colores: Verde #35B77D; Amarillo #BDBD3E; Naranja #F26C4A; Crema #FFF8E8; y Negro #0a0a09, (ii) la denominación del signo True, y (iii) la frase “Aliméntate de verdad” que resulta ser una expresión de apoyo al elemento predominante y marcado del signo.

A partir de esto, en primer momento se considera que se tiene una marca mixta que se compone tanto de un elemento gráfico como uno nominativo para su registro, pero podrían ser tres signos individualmente constituidos que podrían estudiarse de manera particular.

Téngase en cuenta que de conformidad con lo dispuesto en la (Secretaría general de la comunidad Andina, 2000, art. 134) que:

A efectos de este régimen constituirá marca cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos susceptibles de representación gráfica. La naturaleza del producto o servicio al cual se ha de aplicar una marca en ningún caso será obstáculo para su registro. Así las cosas, se identifica el potencial de registro como una marca mixta en donde se pueden incorporar todos los elementos teniendo por una parte elementos denominativos y de otra un elemento gráfico que en conjunto pueden ser apreciados como un solo signo (Art.134).

B. Clases: Vistos los productos que se quieren comercializar bajo la marca identificada se recomienda el registro de la marca en la clase 29 que comprende, entre otras cosas, los productos como jaleas, compota, leche, quesos, yogur y otros productos lácteos. Asimismo, se considera necesario el registro de la marca en la clase 30 por abarcar productos tales como arroz, tapioca y sagú, harinas y preparaciones a base de cereales, pan, productos de pastelería y confitería, sorbetes y otros helados. Finalmente se encuentra necesario incluir la clase 32 que abarca bebidas sin alcohol, bebidas a base de frutas y zumos de frutas.

Búsqueda de antecedentes: La búsqueda de antecedentes se trata de un elemento esencial previo al registro en el que se realiza una indagación diligente sobre signos que se

encuentran registrados o que se han solicitado previamente. Para esta tarea es preciso acudir a los expedientes de la Superintendencia de Industria y Comercio y generar la búsqueda de signos que puedan implicar un riesgo ante el trámite a seguir y en este caso se han obtenido los siguientes datos.

Tabla 25: Reporte de búsqueda

Parámetro de búsqueda	No. de resultados	Observaciones
True aliméntate de verdad	0 resultados	Signo completo sin resultados idénticos. Riesgo bajo de negación.
True	177 resultados	Partícula común en diferentes marcas restándole distintividad. De entre los resultados se destaca que existen solo 9 antecedentes de solicitudes bajo las clases 30 y 32 y ningún resultado en la clase 29. Riesgo alto por solicitud de palabra única.
Tru	42 resultados	Se considera un antecedente relevante pese a que no es una reproducción exacta del signo bajo estudio, representa un riesgo por la similitud y evidencia 42 resultados, que dejan ver que se trata de una partícula común en diferentes signos. Se trata de un riesgo medio en la solicitud.
Aliméntate	3 resultados	Por ser parte de la frase de refuerzo se hace la búsqueda arrojando pocos antecedentes bajo las clases 29, 30 y 32, dejando ver un riesgo bajo relacionado con este elemento.
Verdad	27 resultados	Con 27 resultados es una palabra común en muchos signos, pero no se trata de una expresión representativa en la mayoría de estos. Riesgo bajo de reclamación relacionada con este elemento.

Fuente: elaboración propia

Visto lo anterior es posible afirmar que el signo debería solicitarse como la expresión completa “True aliméntate de verdad” para evitar el riesgo de confusión como causal de irregistrabilidad, considerando que la suma de factores brinda distintividad al signo frente a una solicitud abreviada del mismo en donde solo se opte por el registro de la marca “TRUE” o “TRÜE” que representaría un riesgo alto de negación considerando que puede entrar en

conflicto con diferentes marcas que incorporan esta palabra y con aquellos signos registrados con la partícula “tru”.

6.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

La comunicación del emprendimiento se realizará a través de una agencia tercerizada experta en contenidos virtuales que apoyará con:

- Desarrollo mensual de redes sociales con elaboración y producción de fotos y videos para redes y demás piezas de comunicación.
- Producción gráfica, al igual que temas de edición de video.
- Implementación y desarrollo de landing para ofrecer los productos en una web, con buenas prácticas de SEO.
- Estrategias e informes para la implementación de la pauta en redes sociales.

Los videos y fotos se harán inicialmente a través de experiencias reales de los emprendedores y sus hijos en donde se expliquen los beneficios del producto.

Posterior a esto se promoverá la publicación de videos e historias de los clientes quienes permitan a través de sus vivencias mostrar los beneficios de la línea e invitar a otros consumidores a comprarla.

De igual forma se hará seguimiento de comentarios y publicación de blogs que respondan las inquietudes de los usuarios y a la vez permitan dar explicaciones más profundas de los diferentes ingredientes del producto.

Pese a que el mayor alcance de redes sociales en el país esta focalizado en Facebook (DATAREPORTAL, 2023), la comunicación se hará a través de Instagram y Tiktok,

teniendo en cuenta la exploración hecha con los consumidores objetivo que expresaron usar Facebook solo para buscar cosas específicas y explorar en IG y Tiktok novedades de producto. Previo al lanzamiento del emprendimiento se creará una comunidad vía IG en donde se harán campañas de expectativa con aquellos usuarios del target.

En el caso de la venta a tiendas saludables inicialmente se hará comunicación directa con los establecimientos aliados del maquilador, en donde se promoverá e impulsará el producto.

6.3 Proceso de ventas y servicios

El proceso de venta durante los 4 primeros meses del emprendimiento se hará a través de redes sociales con un link directo a Whatsapp WA en donde el cliente dejará el pedido que será enviado miércoles y sábados a domicilio. De igual manera a los clientes ya inscritos en la base de datos se enviarán mensajes informativos que les permitan recordar los días de producción y envío, así mismo vía WA se informará de promociones.

Posterior a los 6 meses se continuará con la venta directa, sin embargo se incluirán estrategias de venta a comercio en donde se el asistente administrativo centralizará los pedidos para entrega los días martes y viernes, se recurrirá a promociones eventuales para incentivar la venta.

6.4 Plan de mercadeo

A continuación, se describen las características del mercado objetivo, los principales competidores y las herramientas de marketing utilizadas para la promoción del emprendimiento.

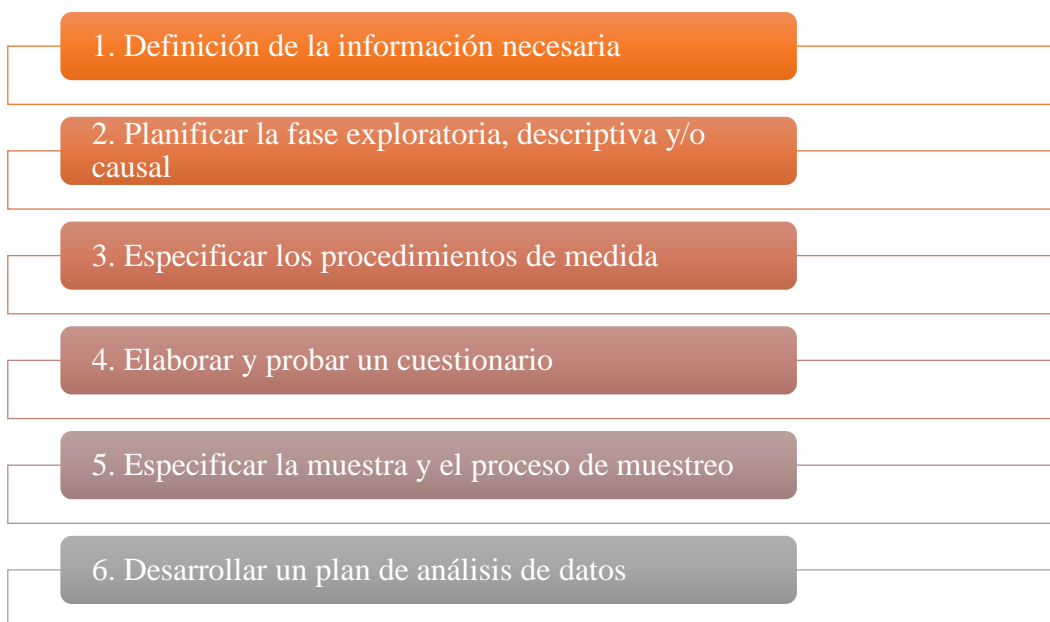
6.4.1 Investigación de mercado

Como parte del desarrollo del emprendimiento se realiza una investigación de mercado primaria, basada en encuestas realizadas a consumidores por medio digital en donde se afirman y retan algunas hipótesis hechas al inicio del emprendimiento. Adicional se realiza una investigación de mercado secundaria basada en consultas a fuentes de información oficiales en el sector lácteo como Euromonitor y Mintel.

I. Investigación primaria

Con el fin de entender el comportamiento del mercado y con base en la información recopilada en los diferentes estudios exploratorios presentados en los capítulos anteriores, se procede con una investigación descriptiva. El diseño de la investigación se realiza siguiendo los pasos de la figura a continuación.

Figura 17: Tareas del diseño de la investigación



Fuente: (Talaya & Collado, 2014, p. 21)

Etapa 1: Definición de la información necesaria / definición del problema

- Cuál es el comportamiento de los consumidores de yogurt en la ciudad de Bogotá?
- Cuáles es la reacción de los consumidores frente a ingredientes cuestionados en la industria alimenticia como el azúcar, aditivos y edulcorantes artificiales?
- Cuál es la reacción de los consumidores de yogurt, en la ciudad de Bogotá, frente a la propuesta de valor de True?

Etapa 2: Planificación - Método para resolver el problema

Investigación descriptiva transversal simple.

Etapa 3: Procedimiento de medida

El procedimiento de medida definido para la investigación descriptiva fue una encuesta virtual realizada a través de Google Forms.

Etapa 4: Cuestionario

El cuestionario realizado se expone en el Anexo 5. Dicho cuestionario fue probado con 3 usuarios antes de compartirlo de manera masiva, de igual forma fue validado por 2 docentes de la institución.

Etapa 5: Muestra y proceso de muestreo

La investigación se enfoca en la población bogotana mayor de edad, la encuesta fue circulada a través de grupos de padres de familia vía whats app, Facebook, Instagram, grupos escolares y universitarios. La muestra se obtuvo a través de muestreo aleatorio simple (Osuna et al., 1991) con caída natural, el error de muestreo se calculó a través de:

Ecuación 1: Muestreo aleatorio simple - error muestral

$$e = Z \sqrt{\frac{N - n}{N - 1} * \frac{PQ}{n}}$$

Fuente: (Abascal & Esteban, 2005, p. 71)

Donde

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño del universo

Z: Parámetro estadístico bajo distribución normal, determina el nivel de confianza

e: Error muestral

p: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q= (1-p): Probabilidad de que no ocurra el evento del estudio

Etapa 6: Análisis de datos

El análisis de los resultados de la encuesta se realizó a través de tabulación simple, definición de hallazgos y conclusiones de cada pregunta.

La encuesta fue circulada por 1 mes, obteniendo como resultado un total de 192 encuestas diligenciadas, con base en esta información y teniendo en cuenta que se tenía definido un muestreo aleatorio simple se calcula el error muestral del estudio.

La población objetivo calculada en la Tabla 10 se ajusta teniendo en cuenta la información obtenida en la encuesta, se elimina el filtro de familias con hijos y se incluye el de mayores de 18 años.

Tabla 26: Estimación de población objetivo ajustada de yogurt en la ciudad de Bogotá

Ítem	Cantidad	Aclaración	Fuente
Población Colombia	48.258.494	Total población	DANE
Población Bogotá	7.181.469	Equivale al 15% aproximadamente	DANE
Población objetivo			
Mujeres	3.748.727		52,20% DANE
Mayores de 18 años	3.263.642		87% DANE
Estratos 3, 4 y 5	1.533.912		47% La Republica

Fuente: (DANE, 2018, 2019; Diario La Republica, 2019)

Tabla 27: Información cálculo error muestral

Parámetro	Valor	Descripción
n	192	Tamaño de muestra logrado
N	1533911,5	Tamaño del universo (población bogotana mayor de 18 años)
Z	1,96	Parámetro al 95% de confianza
e	7,1%	Error máximo aceptado
p	0,5	Probabilidad de que ocurra el evento estudiado. Al no conocerse se asume 0,5
q =(1-p)	0,5	Probabilidad de que no ocurra el evento del estudio

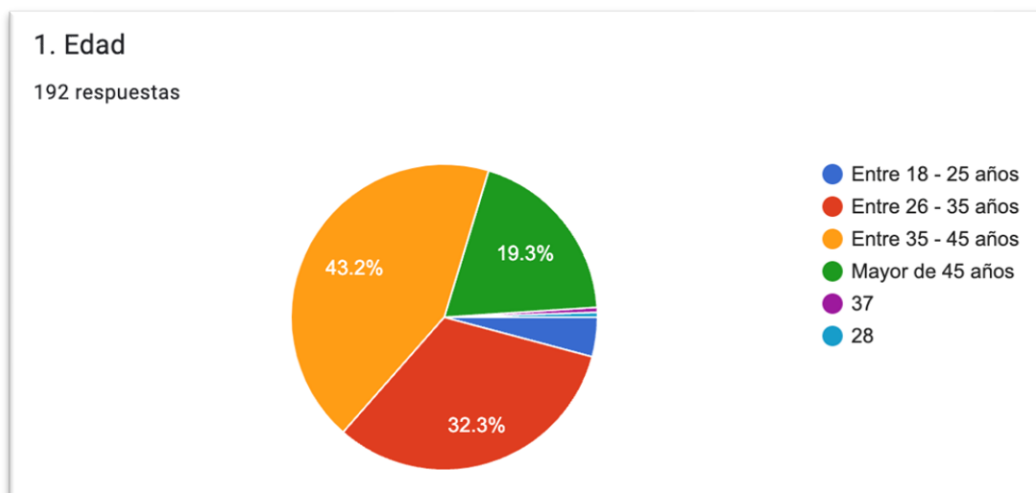
Fuente: (DANE, 2019; Matemóvil, 2018)

Usando la ecuación 1, el error muestral calculado es del 7,1% con un 95% de confianza. El error muestral nos indica el rango de incertidumbre de la data compilada y puede ser disminuido a través de un aumento de la muestra. Según la firma consultora experta en investigación de mercados Appinio, los investigadores usan de manera general errores muestrales entre 3% y 8% (Appinio, 2023).

El análisis de la data se realizó con base en la información recopilada hasta el 4 de Abril de 2023, sin embargo con fines de disminuir el nivel de incertidumbre se circulará la encuesta de nuevo para disminuir el error al 5%, para lo cual se requiere completar 400 encuestados en total.

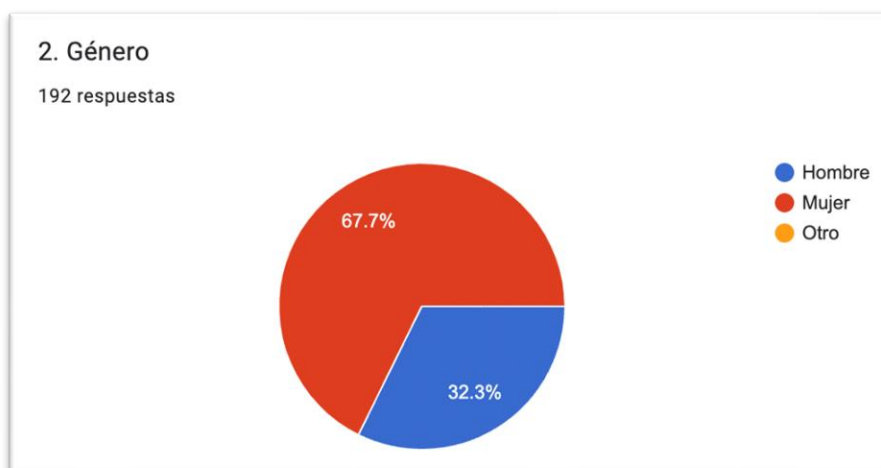
Los resultados y hallazgos de la encuesta se presentan a continuación:

Figura 18: Caracterización demográfica - Edad



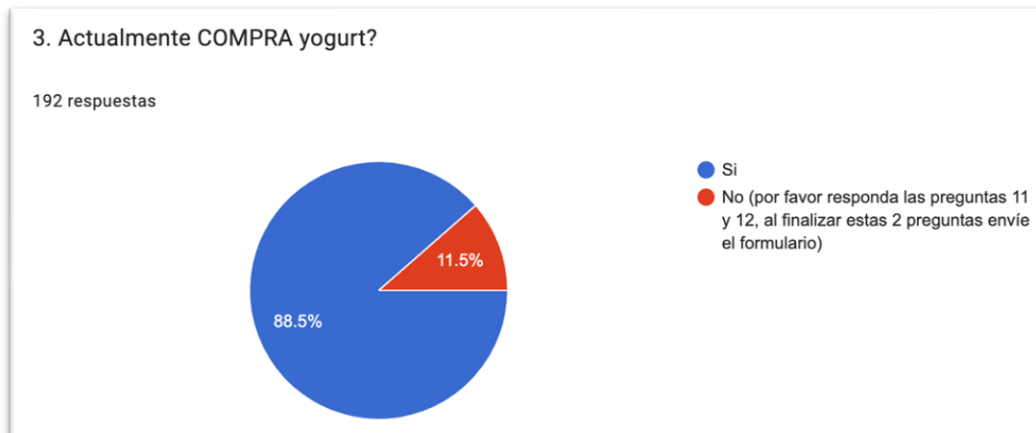
Fuente: Elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 19: Caracterización demográfica - Género



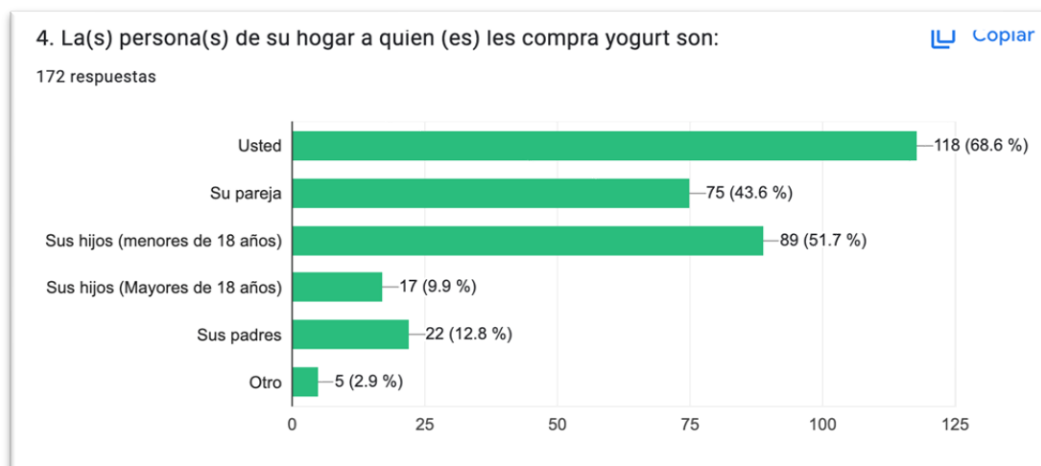
Fuente: Elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 20: Caracterización demográfica - Compradores de yogurt



Fuente: Elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 21: Caracterización demográfica - Consumidores de yogurt



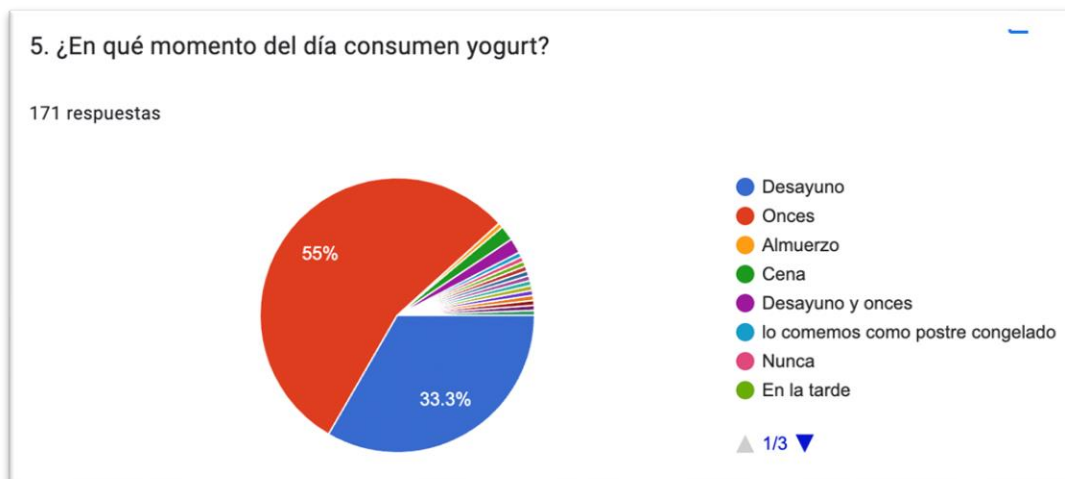
Fuente: Elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Hallazgos *caracterización demográfica*:

- La población bogotana en un 88,5% es consumidora de yogurt.
- La compra de yogurt en la ciudad de Bogotá la hacen en su mayoría mujeres: 67,7%
- La compra de yogurt en los hogares bogotanos es realizada principalmente por personas entre 26 y 45 años.

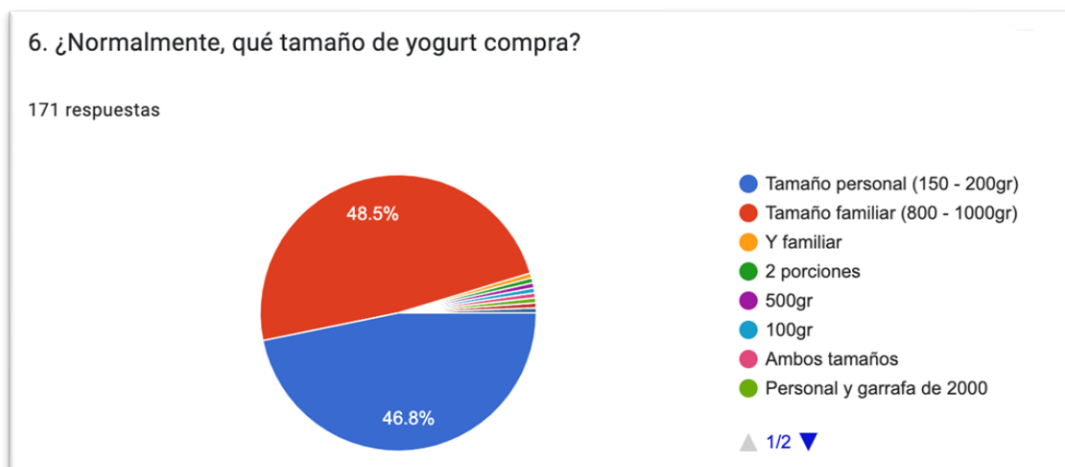
- El yogurt en Bogotá, es consumido principalmente por las mujeres responsables de la compra, sus parejas e hijos menores de 18 años.

Figura 22: Hábitos de consumo yogurt – Horario de consumo



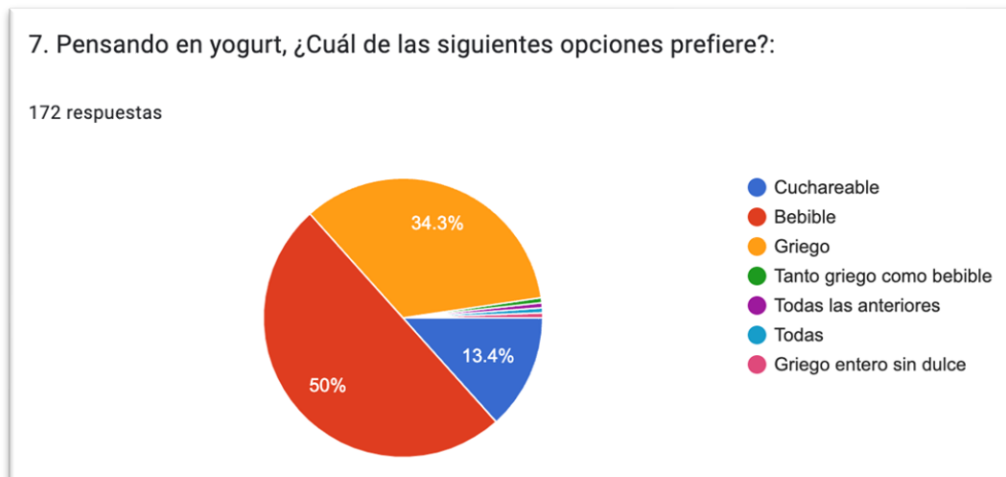
Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 23: Hábitos de consumo - Tamaño de compra



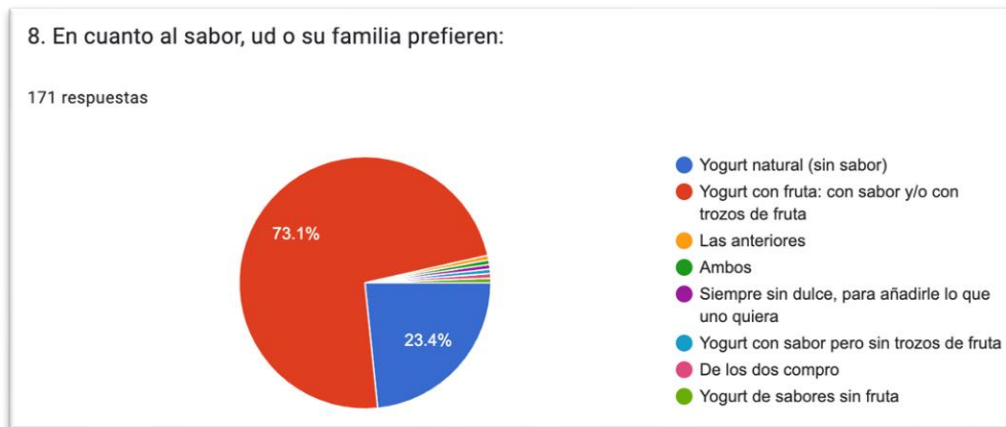
Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 24: Hábitos de consumo - Tipo de yogurt



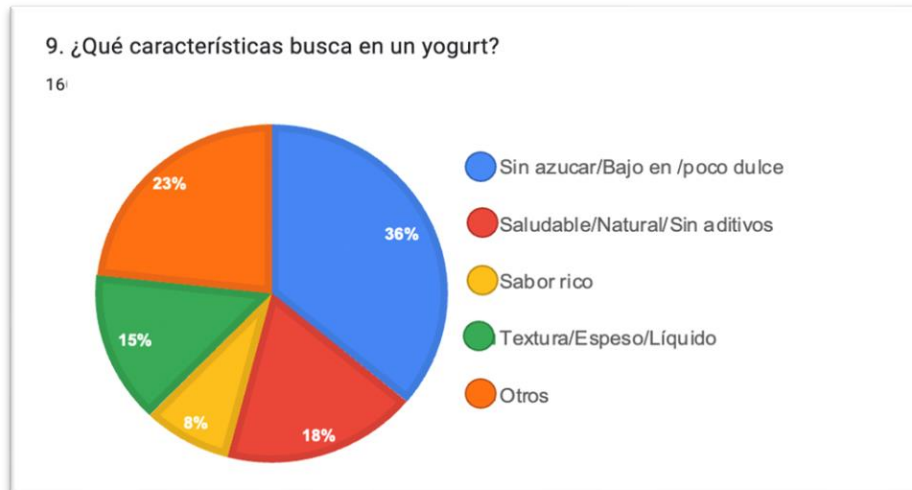
Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 25: Hábitos de consumo - Sabores



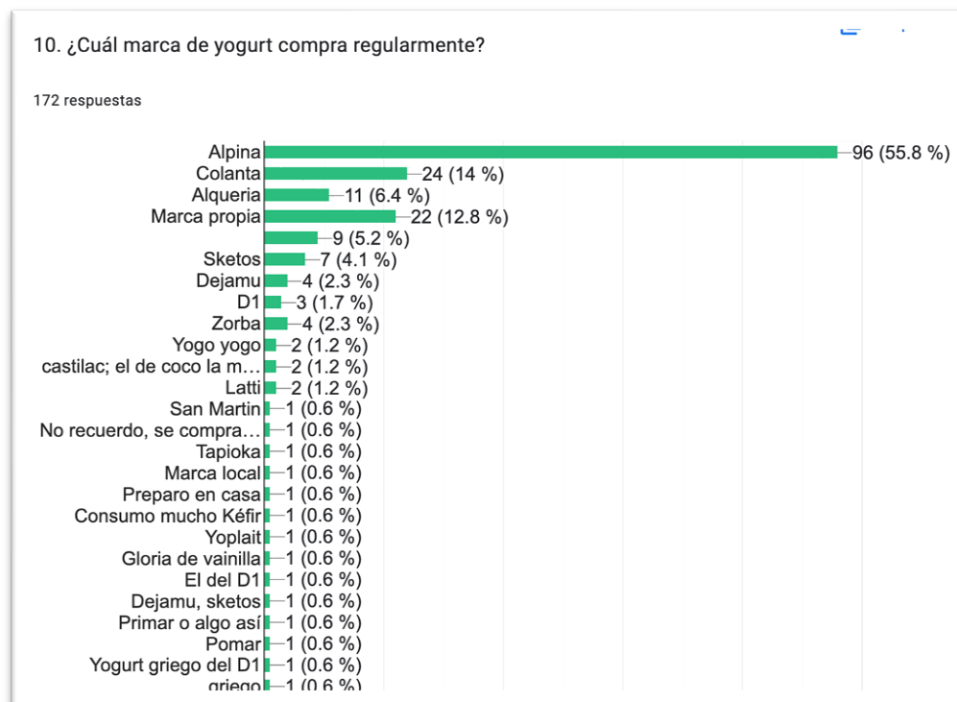
Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 26: Hábitos de consumo - Características deseadas



Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 27: Hábitos de consumo - Marca habitual

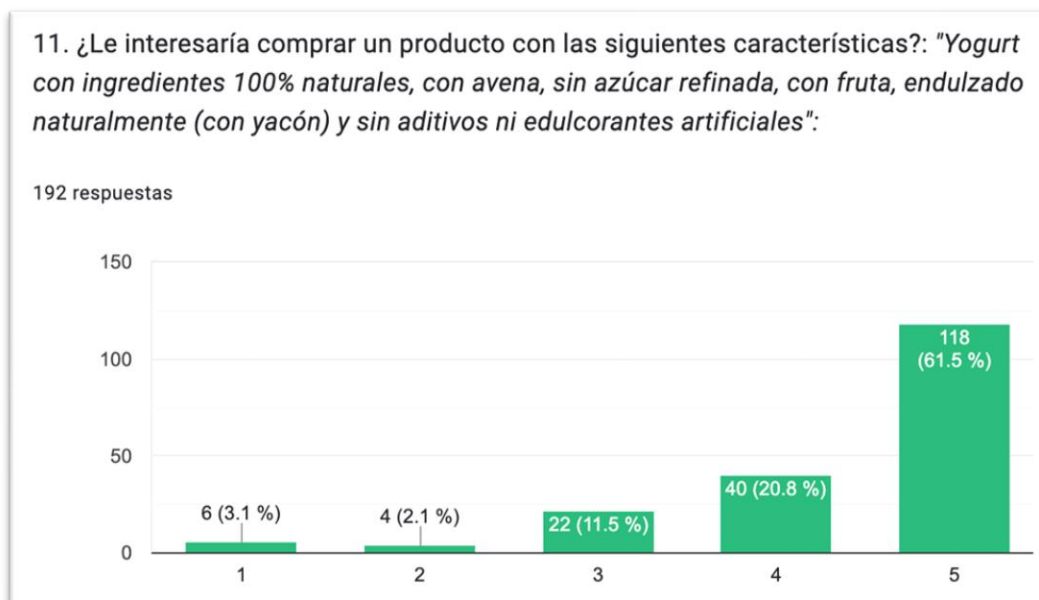


Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Hallazgos *hábitos de consumo yogurt*:

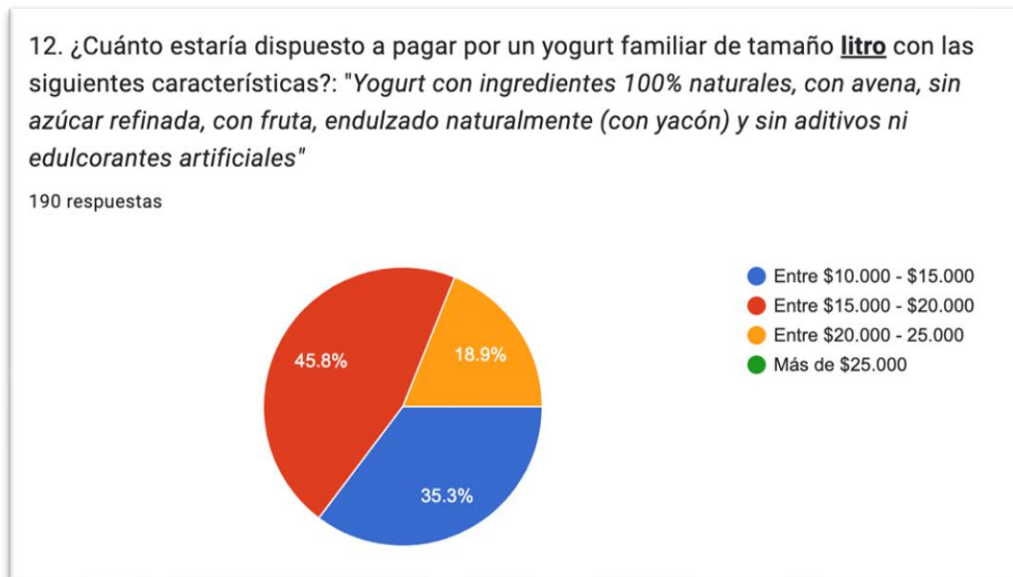
- El yogurt es consumido por los bogotanos principalmente en el desayuno y las onces.
- Los formatos de yogurt más comprados por los bogotanos son las presentaciones individuales y los de litro; se prefieren los yogures bebible y “griego”.
- Los yogures más apetecidos son aquellos con fruta, seguidos por el natural.
- De manera espontanea los participantes de la encuesta reportan que las características más buscadas en un yogurt son: que no tenga azúcar/bajo contenido de azúcar y que sean saludables/naturales.
- La marca de yogurt más comprada es Alpina con un 55,8% seguida por Colanta y marca propia con un 14% y 12,8% respectivamente.

Figura 28: Validación propuesta de valor



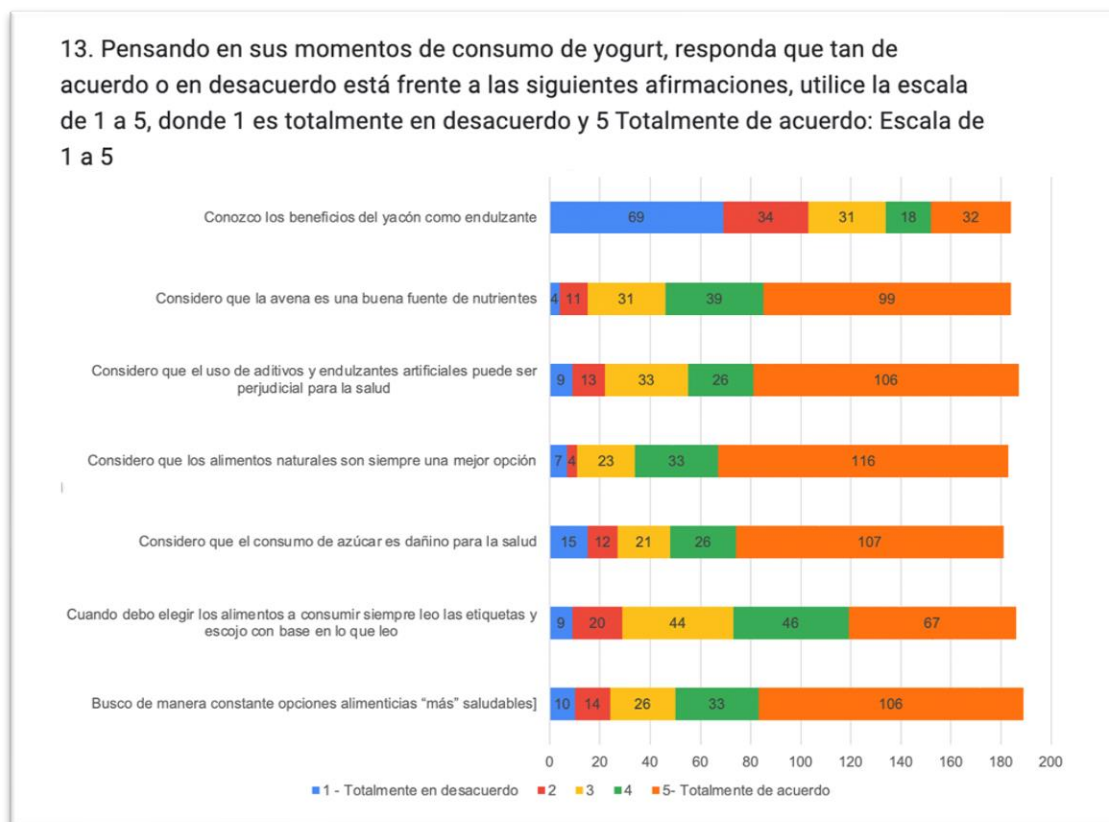
Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 29: Propuesta de valor - Precio



Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 30: Validación por componentes propuesta de valor



Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

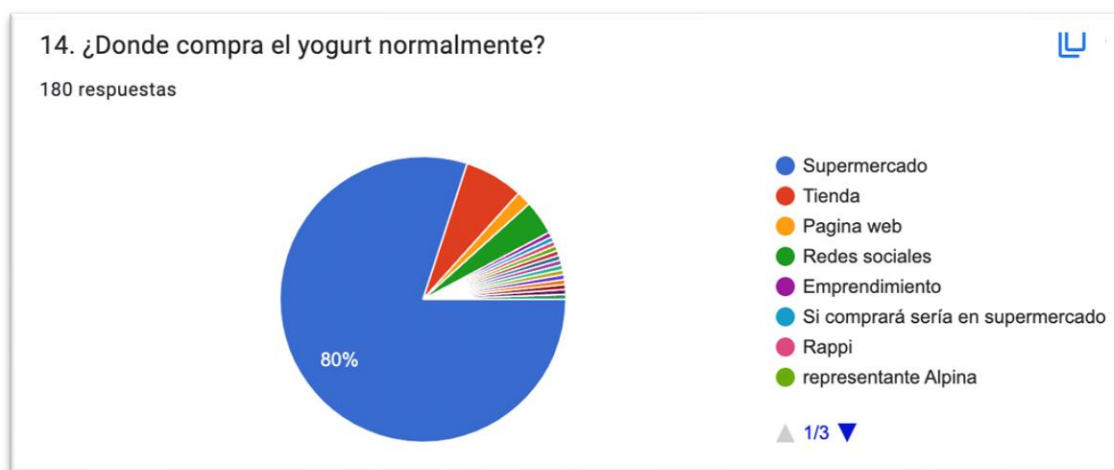
Hallazgos validación propuesta de valor:

- Existe un alto interés de compra por la propuesta presentada por True como nueva línea de yogurt, 82,3% de la población estaría interesada o muy interesada en comprar el producto.
- Los rangos de precio están divididos entre los rangos definidos en la encuesta, el 81,2% de los encuestados pagaría entre \$10.000 y \$20.000 pesos, por la propuesta de True.
- Los consumidores de la categoría están altamente conectados con los insights relacionados con contenido de perjuicios a la salud por altos contenidos de azúcar y/o

presencia de aditivos y endulzantes artificiales; así mismo consideran como una mejora alternativa la alimentación natural y saludable, así como el contenido nutritivo de la avena.

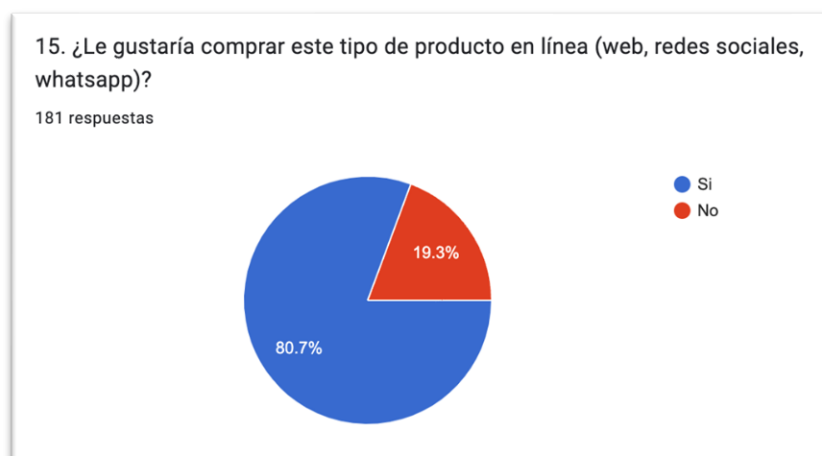
- No hay una alto conocimiento del yacón como endulzante.

Figura 31: Abastecimiento actual de yogurt



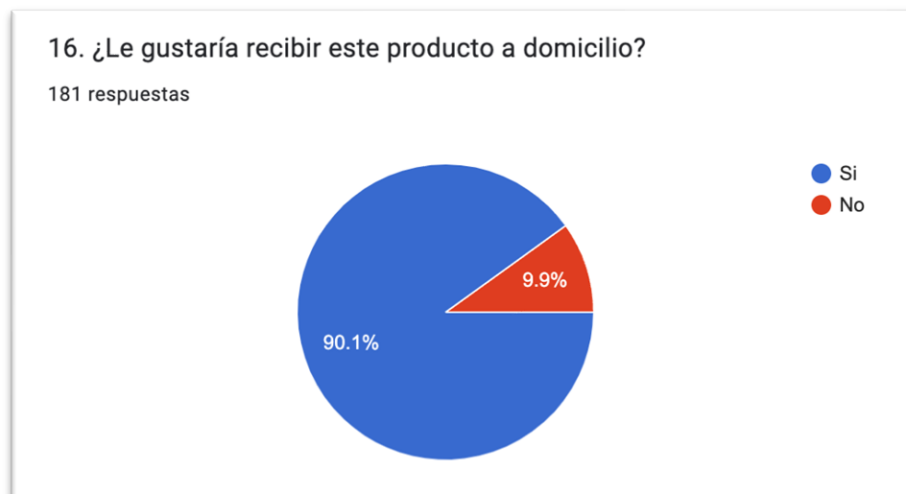
Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 32: Exploración abastecimiento de yogurt



Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Figura 33: Abastecimiento de yogurt - envío



Fuente: elaboración propia (D. Orjuela, comunicación personal, 2023)

Hallazgos *abastecimiento*:

- Los consumidores de yogurt en Bogotá lo compran principalmente en supermercado, sin embargo están dispuestos en un alto porcentaje a comprar el producto a través de redes sociales y recibirlo a domicilio.

Con base en la información compilada de la encuesta, se valida la oportunidad del emprendimiento en el mercado bogotano, se tienen algunos ajustes para la ejecución de posteriores validaciones y comunicación:

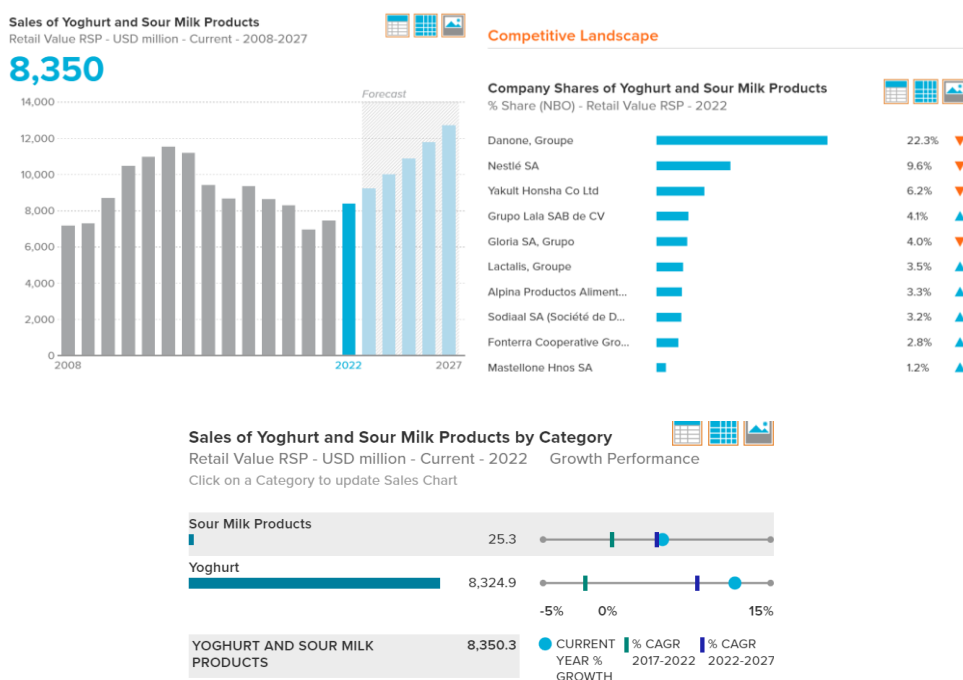
1. El comprador objetivo será acotado a mujeres mayores de 18 años, que convivan en familias de 2 o más integrantes.
2. La validación de producto se debe hacer madres de familia, pareja e hijos menores de 18 años.

3. En la comunicación vía redes sociales se debe explicar los beneficios del yacón y la función dentro del producto.
4. La propuesta de valor “Yogurt con ingredientes 100% naturales, con avena, sin azúcar refinada, con fruta, endulzado naturalmente (con yacón) y sin aditivos ni edulcorantes artificiales” esta validada.

II. Investigación secundaria

Según el informe “Yoghurt and Sour Milk Products in Latin America” (Passport, 2022b) el mercado latinoamericano asciende a los 8,3 millones de dólares donde los yogures bebibles tienen un 54% de participación seguidos por los yogures con sabor que pesan un 42% de dólares. El líder del mercado es Danone y tiene una participación del 22%.

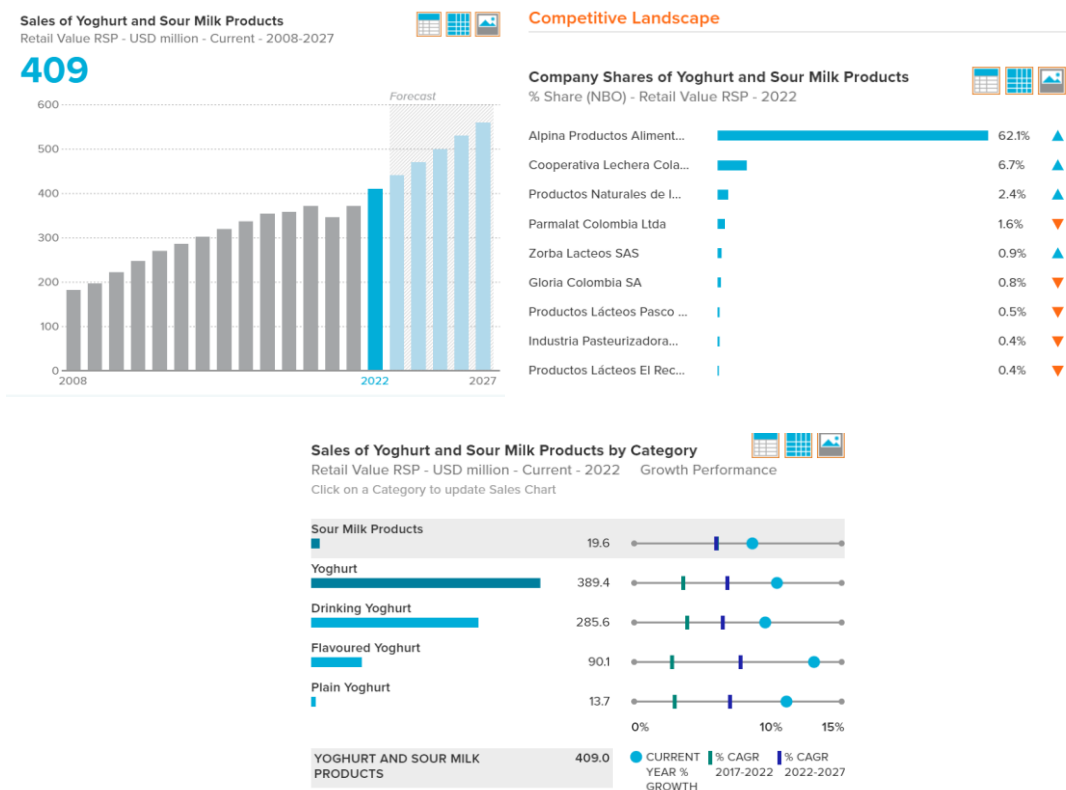
Figura 34: Tamaño de mercado Yogurt Latinoamérica, principales competidores



Fuente: (Passport, 2022b)

En el caso del mercado colombiano la categoría de yogures representa cerca de 389 Millones de dólares con un crecimiento de 6% anual (Passport, 2022), Alpina se posiciona como marca líder contundente con un 60,8% de participación (7mo a nivel Latam). Luego de Alpina se encuentran otras marcas con participaciones inferiores al 10%, la categoría “otras” representa el 16% del share con tendencia creciente lo que suscita una oportunidad de entrada en esta categoría.

Figura 35: Tamaño de mercado Yogurt Colombia, principales competidores.

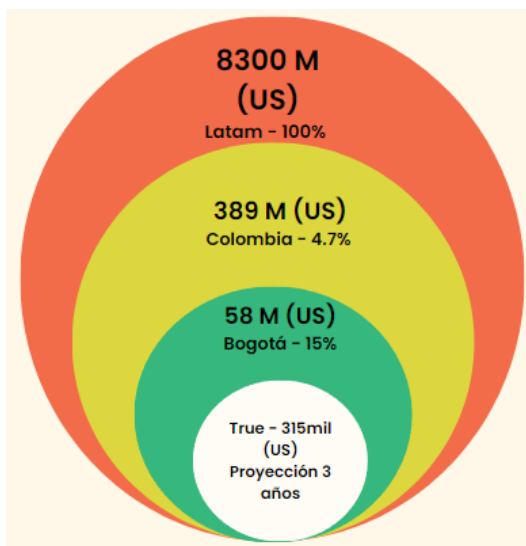


Fuente: (Passport, 2022a)

El formato de venta con mayor penetración es el formato bebible con un 73% (Passport, 2022a)

La anterior información provee las métricas necesarias para definir la oportunidad del mercado a través de la herramienta TAM, SAM, SOM. Donde el Total Addressable Market TAM corresponde al mercado latinoamericano, el Serviceable Addressable Market SAM corresponde a la totalidad del mercado colombiano y el Serviceable Obtainable Market SOM corresponde a la oportunidad en el mercado bogotano en donde True iniciará su operación, con base en los cálculos presentados en el apartado de “Volumen” se enmarca en blanco la proyección de oportunidad de True en los próximos 3 años con base en la población bogotana, la proyección de crecimiento y el alcance del emprendimiento.

Figura 36: TAM – SAM – SOM categoría yogurt



Fuente: Elaboración propia, basado en información del informe (Passport, 2022a, 2022b) + cálculos propios.

6.4.2 Investigación de mercado secundaria

6.4.3 Barreras de entrada

La principal barrera de entrada se encuentra focalizada en el reconocimiento y filiación con la marca, si bien esta fue construida y validada en consumidor, a la hora de consultar con futuros usuarios la principal restricción que expresan es el no conocer la marca, no tener claridad de sus niveles de calidad y fortalezas técnicas. Por lo anterior es importante enfocar la comunicación inicial en la experticia de los fundadores, el cumplimiento de requerimientos legales y sanitarios, el conocimiento del consumidor y los casos exitosos de uso en early adopters, así mismo se debe realizar un seguimiento dedicado a los compradores y asegurar un respaldo responsable y confiable por parte de True. De esta manera se espera desbloquear las restricciones del consumidor frente a una nueva marca en sector lácteo.

Cómo segundo punto la consecución de clientes de manera acelerada para lograr los números expuestos en la proyección financiera puede constituirse como una barrera de crecimiento del emprendimiento, por esto se iniciará con la creación de comunidades en las redes sociales con el fin de tener una base de posibles compradores. De igual manera el inicio de codificación de Tiendas saludables se hará partiendo de la base de datos construida por el maquilador, dicho acuerdo estará incluido en el contrato de maquila.

Adicionalmente el sistema logístico para productos refrigerados supone un esfuerzo adicional ya que el no mantener la cadena de frío puede conllevar a altas pérdidas para el emprendimiento, por lo que es vital realizar alianzas tempranas con empresas logísticas

pequeñas o medianas que ofrezcan costos adecuados con altos índices de calidad y confiabilidad.

6.4.4 Amenazas y oportunidades

Dentro de las principales amenazas identificadas esta el uso de jugadas tácticas por parte de los competidores que bloqueen la entrada del emprendimiento e impidan la filiación del consumidor con la nueva marca.

Así mismo, el entorno político y económico cambiante del país que impactan directamente las tarifas de algunos insumos utilizados en el sector agrario y agrícola pueden suponer un aumento en precios de la leche y la fruta en magnitudes superiores a la inflación lo cual afectaría negativamente las proyecciones financieras y por ende la viabilidad del emprendimiento a corto y mediano plazo.

Bajo el mismo racional expuesto en el párrafo anterior la categoría de lácteos puede empezar un proceso de decrecimiento que afecte directamente las ventas del emprendimiento.

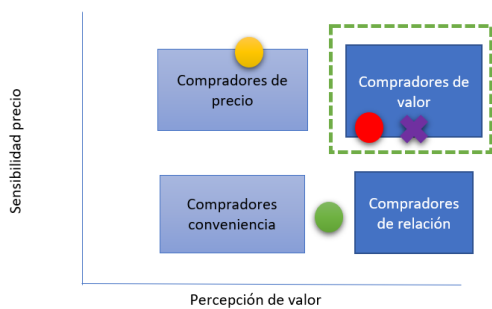
6.4.5 Competidores claves

El mercado masivo de yogures en Colombia se encuentra focalizado en 2 grandes compañías Alpina y Colanta que participan mayoritariamente en el canal de retail y hacen cerca del 70% de las ventas de esta categoría, este tipo de productos son comprados principalmente por consumidores que han creado filiación con las marcas o por conveniencia al ser productos que se encuentran en casi todos los puntos de venta.

Existen otras marcas pequeñas que se han caracterizado por participar en algunas tiendas especializadas o retail y ofrecen propuestas de valor enfocadas en aquellos consumidores que valoran las novedades (Dejamu, Zorba) y que están en búsqueda de alimentación saludable. Otros consumidores compran por precio más allá de propuesta de valor o calidad y prefieren marcas propias como las de Alkosto o discounters.

Figura 37: Los tipos de compradores de acuerdo con su percepción de valor y sensibilidad de precio.

3



Amarillo: compradores por precio - marcas propias, discounters, alkosto.

Verde: compradores por filiación – Alpina, alquería

Rojo: compradores de propuestas de valor

X: posicionamiento True

diferenciadas – Zorba, Dejamu

Fuente: (Restrepo, 2016, p. 57)

Con base en la evaluación de productos y análisis de mercado se realiza el análisis DOFA y matriz de precios a continuación:

Tabla 28: Matriz DOFA yogurt True

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal capacitado y con amplia experiencia en desarrollo de productos y sector lácteo Una propuesta nueva con claims que son atractivos para los consumidores: artesanal, 100% ingredientes naturales. Volúmenes menores que permiten customizar la propuesta de valor.	Marca nueva sin filiación con el consumidor. Puede ser difícil explicar las bondades del producto sin tener una aproximación técnica. Conocimiento bajo/medio de sistemas de logística. Menores recursos para invertir en publicidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apalancarse en la reforma tributaria azúcar y los sellos en etiquetas. Hacer alianzas con red papás y/o sociedad de diabéticos para subir la credibilidad de la propuesta. Tener un influencer de reconocimiento medio	Alta inversión, problemas de financiación. Jugadas tácticas o estratégicas de los grandes competidores que bloqueen la propuesta de TRUE

Fuente: elaboración propia

Tabla 29: Precios por ml y unidad de marcas reconocidas en el mercado en sus presentaciones: premium y masiva (Octubre 2022)

Producto	gr/unidad	Marcas Premium		Marca Masiva	
		\$/ml	PVP (margen 20%)	\$/ml	PVP (margen 20%)
Precio/ml Bebible	170	\$ 22,67	\$ 3.854,04	\$ 14,87	\$ 2.528,38
Precio/ml Cuchareable	160	\$ 35,12	\$ 5.618,88	\$ 28,48	\$ 4.557,37
Precio/ml Litro	1000	\$ 14,87	\$ 14.870,00	14,08	\$ 14.080,00

Fuente: elaboración propia, con base en precios de supermercados Éxito, Jumbo y Carulla.

Si bien el mercado masivo ofrece un excelente punto de comparación no sería justo realizar solo el análisis de aquellas marcas que cuentan con alta industrialización y complejidades diferentes a las de una marca artesanal como True, por lo cual se realiza un power grid donde se evalúan diferentes competidores con propuestas de valor en la misma vía de True:

Figura 38: Power Grid competencia True.



Fuente: elaboración propia

Tabla 30: Precios por ml y unidad de marcas artesanales en el mercado en su presentación 1 litro (Febrero 2023)

Producto (1 litro)	gr/unidad	Marcas Artesanales	
		\$/ml	PVP
Yogurt Dejamu	2000	\$ 9,22	\$ 18.445,00
Yogurt de LA HUERTA	1000	\$ 19,20	\$ 19.200,00
Yogurt San Martín	1000	\$ 23,50	\$ 23.500,00
Yogurt Colour Greek	1000	\$ 28,10	\$ 28.100,00

Fuente: elaboración propia con base en precios de canal de venta directa Facebook - IG.

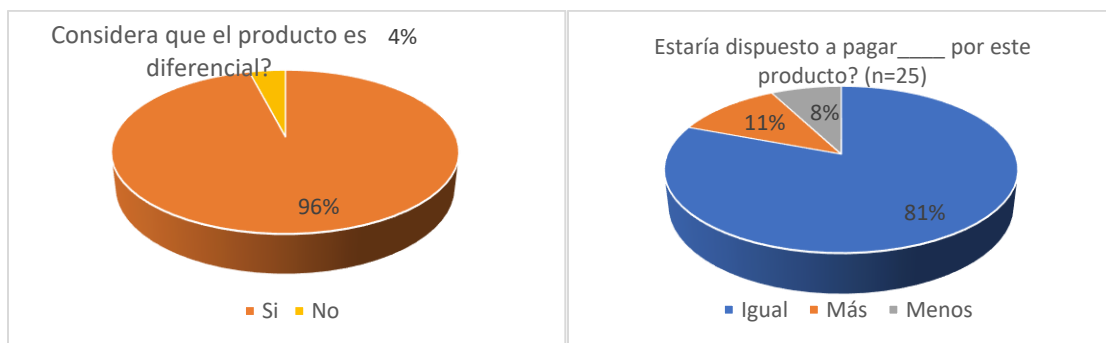
6.4.6 Precios

Si bien la marca TRUE espera capturar a los compradores de valor que se detienen a revisar las propuestas disponibles buscando lo mejor para sus familias, la categoría de

yogures es bastante competitiva, por lo cual lograr una paga adicional por la propuesta de valor es difícil.

Se realizó sondeo de consumidores y pese a que el producto es percibido como diferencial, los consumidores NO estarían dispuestos a pagar más por el mismo, dentro de sus principales razones es porque es una categoría con mucha oferta y por la situación económica actual no se los permite.

Figura 39: Resultados entrevistas a consumidores de yogurt.



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se define una escala de precios superior a los productos de consumo masivo, pero inferior al de productos artesanales, los precios definidos para la marca TRUE son:

Tabla 31: Mix de marca y precios por ml de Yogurt TRUE.

Producto	gr/unidad	True					
		\$/ml	PV (canal 20%)	\$/ml	PV (redes 5%)	\$/ml	PVP
Precio/ml Bebible	170	\$ 14,12	\$ 2.400,00	\$ 16,71	\$ 2.840,50	\$ 0,78	\$ 2.990,00
Precio/ml Cuchareable	160	\$ 22,50	\$ 3.600,00	\$ 27,91	\$ 4.465,00	\$ 0,84	\$ 4.700,00
Precio/ml Litro	1000	\$ 14,40	\$ 14.400,00	\$ 17,10	\$ 17.100,00	\$ 1,21	\$ 18.000,00

Fuente: elaboración propia

PV Canal-> margen tiendas saludables/retail 20%

PV Redes -> margen canal 5%

6.4.7 Canales de distribución

Los canales de distribución definidos para en emprendimiento, debido a la etapa temprana en la que se encuentra, será venta directa tanto para B2C como para B2B, en ambos casos el modelo de operación será centralizado por el asistente administrativo quien consolidará pedidos y coordinará con el operador logístico quien se encargará del transporte de centro de almacenamiento hasta el cliente directo. Los pedidos serán consolidados y tendrán días específicos de envío tanto para clientes como para tiendas saludables.

La codificación de tiendas saludable se realizará a través de un recurso interno de ventas que se encargará del proceso de siembra de producto.

En la medida en que el emprendimiento vaya creciendo se revisará la viabilidad de tener fuerza de venta interna para garantizar mayor cobertura.

6.5 Red de contactos

Con el fin de determinar los contactos claves para posicionar el emprendimiento se genera un listado de stakeholders involucrados en el emprendimiento:

1. Maquilador
2. Proveedores de materias primas
3. Proveedores de material de empaque
4. Medio ambiente/comunidades aledañas
5. Asesor técnico
6. Empleados indirectos: diseñador, contador
7. Empleados directos

8. Operador logístico
9. Entidades regulatorias
10. Competencia
11. Clientes
12. Tiendas saludables
13. Cámara de comercio

Teniendo en cuenta el listado de stakeholders se realiza clasificación de los mismos de acuerdo a los atributos de los actores con base en poder, legitimidad y urgencia (Mitchell et al., 1997), donde los actores subrayados son los de mayor incidencia en las decisiones del emprendimiento.

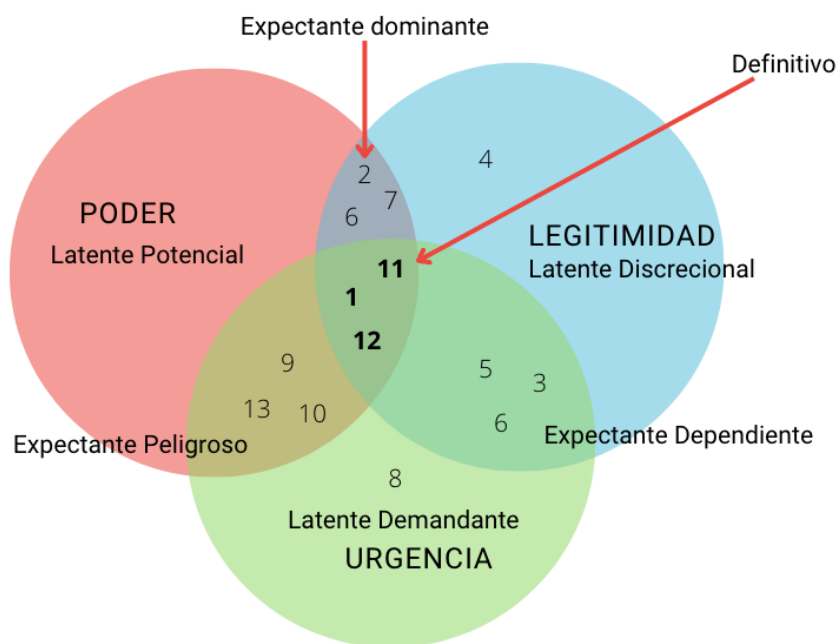
Tabla 32: Clasificación de clasificación stakeholders

Stakeholders	Poder	Legitimidad	Urgencia	Ponderado
1. Maquilador	6	6	6	6,00
2. Proveedores de materias primas	6	6	3	5,00
3. Proveedores de material de empaque	3	3	3	3,00
4. Medio ambiente/comunidades aledañas	3	6	1	3,33
5. Asesor técnico	1	6	6	4,33
6. Empleados indirectos: diseñador, contador	3	3	6	4,00
7. Empleados directos	3	6	1	3,33
8. Operador logístico	1	3	3	2,33
9. Entidades regulatorias	6	6	3	5,00
10. Competencia	3	1	3	2,33
11. Clientes	6	6	6	6,00
12. Tiendas saludables	6	6	6	6,00
13. Cámara de comercio	6	6	3	5,00

Fuente: Elaboración propia

Con base en la matriz de clasificación se realiza el mapa de stakeholders:

Figura 40: Mapa de stakeholders



Fuente: Elaboración propia

El diagrama anterior muestra como están distribuidos los stakeholder, esto permite conocer como estos afectan la gestión del emprendimiento y como deben ser gestionados para tener bajo control su inherencia sobre el mismo.

Así bien los stakeholder ubicados en la zona central (1, 11, 12) denominados como **definitivos** son aquellos actores con los que se debe trabajar de la mano desde la estrategia puesto que su acción influye en todos los ejes de la empresa.

En el caso de los de los ubicados en el área de Expectante peligroso (9, 10, 13), estos si bien no es necesario tenerlos incluidos dentro de la estrategia, deben ser monitoreados constantemente ya que tienen alta influencia y en casos de urgencia se vuelven determinantes.

Los ubicados en el área expectante dominante son determinantes (2, 6, 7) en la toma de decisiones puesto que tienen un alto poder de influencia, por lo que deben ser gestionados de manera cercana.

Los ubicados en el área expectante dependiente, si bien no tiene alto poder sobre el desarrollo del emprendimiento, si influyen el actuar en momentos de urgencia y pueden llegar a comprometer la legitimidad del mismo debido a su ausencia, por dicha razón es adecuado tener acuerdos claros con ellos que blinden a la compañía así como tener un plan B en caso de que estos deban cambiarse o no puedan atender a los requerimientos.

Referencias bibliográficas

Abascal, E., & Esteban, I. G. (2005). *Análisis de encuestas*. ESIC Editorial.

Altos empresarios. (2020). *Capital Neto de Trabajo*.

<https://www.altosempresarios.com/noticias/capital-neto-de-trabajo-indicador-financiero>

Appinio. (2023). *Calcula el margen de error con un tamaño de muestra dado*.

<https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/margen-error-tamano-muestra>

Cadena, E. (2021). *Audio de Elisa Cadena, subdirectora de Salud Nutricional*.

<https://minalud.gov.co/Lists/Video%20y%20Audio/Attachments/2082/Obesidad.mp3>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Beneficios de la formalidad y riesgos de la*

informalidad. <https://www.ccb.org.co/Fortaleza-su-empresa/Temas-destacados/Formalice-su-empresa/Beneficios-de-la-formalidad-y-riesgos-de-la-informalidad>

Confecamaras. (2021). *RUES - Registro Unico Empresarial*. <https://rues.org.co/>

Congreso de la República. (1995). *Ley 222 de 1995*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

DANE. (2018). *Censo Nacional de población y vivienda* [Estadístico]. Departamento

Administrativo Nacional de Estadística.

<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal->

colombia.pdf

DANE. (2019). *Censo Nacional—División territorial Bogotá*.

https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/cua_som

DATAREPORTAL. (2023). *Digital 2023: Colombia—DataReportal – Global Digital*

Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-colombia>

Diario La Republica. (2019). Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia. *Diario La República*.

<https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>

Entrevista 1er grupo 8 consumidores (D. Orjuela). (2022). [Telefónico].

Entrevista 2do grupo 30 consumidores (D. Orjuela). (2022). [Formulario].

G20/OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Matemóvil. (2018). *Tabla de distribución normal estandarizada (tabla z)*.

<https://matemovil.com/tabla-de-distribucion-normal-estandarizada-tabla-z/>

Ministerio de comercio, industria y turismo. (2021). *Consulta de nombre de empresa*

(homonimia) o sigla | VUE. <https://www.vue.gov.co/servicios-a-la-ciudadania/tramites-y-consultas/consulta-de-nombre-de-empresa-homonimia>

Ministerio de salud y protección social. (2021). *Obesidad, un factor de riesgo en el covid-*

19. <https://minsalud.gov.co/Paginas/Obesidad-un-factor-de-riesgo-en-el-covid-19.aspx>

Ministerio de salud y protección social. (2022). *Resolución 2492/2022: Por la cual se*

modifican los artículos 2, 3, 16, 25, 32, 37 y 40 de la Resolución 810 de 2021 que establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados y empacados para consumo humano.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202492de%202022.pdf

Mintel. (2019). *Sugar reduction: Balancing health, naturalness & taste—Mintel.*

<https://clients.mintel.com/content/trend/sugar-reduction-balancing-health-naturalness-taste?fromSearch=%3FcontentType%3DIndustry%2520Trend%26freetext%3Dhealth%2520benefits%26resultPosition%3D7>

Mintel. (2022a). *2023 Global Food & Drink Trends.*

<https://clients.mintel.com/content/trend/2023-global-food-drink-trends?fromSearch=%3FcontentType%3DIndustry%2520Trend%26freetext%3Dmade%2520with%2520natural%2520ingredients%26resultPosition%3D2>

Mintel. (2022b). *A year of innovation in yogurt, 2022—Mintel.*

<https://clients.mintel.com/content/report/a-year-of-innovation-in-yogurt-2022?fromSearch=%3Ffreetext%3Dyogurt%2520flavour%26resultPosition%3D1>

Mintel. (2023). *Yoghurt – Colombia Generated by Mintel Market Sizes.*

Mobijob. (2020). *Frecuencia de consumo de yogurt por los colombianos [Entrevista].*

<https://mobimetrics.co/stats/frecuencia-de-consumo-de-yogurt-por-los-colombianos/>

Nestle Family Group. (2023). *Fructooligosacáridos, una fibra especial.*

- <https://nestlefamilyclub.es/articulo/fructooligosacaridos-una-fibra-especial>
- Nielsen, I. (2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido—NIQ*. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Olveira, G., & González-Molero, I. (2016). Actualización de probióticos, prebióticos y simbióticos en nutrición clínica. *Endocrinología y Nutrición*, 63(9), 482–494. <https://doi.org/10.1016/j.endonu.2016.07.006>
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Directriz: Ingesta de azúcares para adultos y niños*. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/154587/WHO_NMH_NHD_15.2_spa.pdf
- Orjuela, D. (2023). *Encuesta investigación descriptiva* [Google forms].
- Osuna, J. R., Ferreras, M. L., & Núñez, A. (1991). Inferencia estadística, niveles de precisión y diseño muestral. *Reis*, 54, 139. <https://doi.org/10.2307/40183521>
- Passport. (2022a). *Yoghurt and Sour Milk Products in Colombia*. Euromonitor. <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/analysis/related>
- Passport. (2022b). *Yoghurt and Sour Milk Products in Latin America*. Euromonitor. <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/analysis/related>
- Procolombia. (2017, octubre 31). *Frutas exóticas*. <https://procolombia.co/frutas-exoticas-0>
- Prueba de producto 20 consumidores* (D. Orjuela). (2022). [In home test].
- Secretaria general de la comunidad Andina. (2000). *Decisiones andinas en propiedad intelectual*. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/201761102019%20en%20>

Propiedad%20Intelectual.pdf

Talaya, Á. E., & Collado, A. M. (2014). *Investigación de Mercados*. ESIC Editorial.

Anexo 1: Entrevista Exploratoria

Introducir proyecto

¿Tu o alguien en tu familia Consume yogurt? Por qué si/no.

¿En qué momento del día lo consumes?

¿Cuántas veces a la semana?

¿Como lo consumes?

¿Generalmente donde lo compras?

¿Tienes alguna marca favorita?

¿Cuándo vas a comprarlo que te hace escoger uno u otro? Detallar

¿Hay algo del yogurt que compras que no te guste? Detallar.

Si pudieras le cambiarías/quitarías/adicionarías algo?

¿Sustituirlas el yogurt que consumes por algún producto diferente? ¿Cual? (hacerle entender que piense en un producto que le dé los mismos beneficios).

Anexo 2: Entrevista validación de propuesta de valor

Introducir el proyecto

Presentar la propuesta de valor definida y preguntar:

¿Cuál es su opinión de la propuesta de valor presentada?

¿Estaría interesado en comprar este producto?

¿Qué añadiría/eliminaría o modificaría de la propuesta de valor presentada?

Anexo 3: Encuesta - Prueba de producto

1. Nombre
2. Edad
3. Cada cuanto consume yogurt en su casa
 - a. 1-2 días a la semana
 - b. 3-4 días a la semana
 - c. 5 o más días a la semana
 - d. Otro
4. Quienes consumen yogurt en su casa?
5. Cuales son los momentos de consumo de yogurt en su casa:
 - a. Desayuno
 - b. Onces
 - c. Almuerzo
 - d. Comida
 - e. Otro
6. Cuantas veces uso el producto que le dejamos esta semana?
 - a. 1-2 veces
 - b. 3-4 veces
 - c. 5 o más veces
7. Detalle su experiencia con el yogurt, fue buena/mala/regular?
8. En cuanto al sabor, detalle como le pareció
9. En cuanto a la textura detalle como le pareció
10. En cuanto al nivel de dulce, detalle como le pareció

11. Respecto al empaque cual es su opinión
12. En una escala de 1 a 5 que tan interesado estaría en comprar este producto?
13. Comparando el producto vs su yogurt habitual, considera que es:
 - a. Mejor
 - b. Peor
 - c. Igual

Gracias

Anexo 4: Canvas



Anexo 5: Encuesta Investigación de mercado

En el presente formulario encontrará preguntas sobre el emprendimiento que se está validando, por ello es importante que se tome el tiempo necesario para que responda con objetividad. Tenga la seguridad que la información proporcionada y las respuestas se mantendrán completamente confidenciales, por cuanto el manejo de información se apega a las Leyes 1581 de 2012 y 206 de 2018.

CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA

1. Edad

- Entre 18 - 25 años
- Entre 26 - 35 años
- Entre 36 - 45 años
- 46 años en adelante

2. Género

- Mujer
- Hombre
- Otros:

3. Actualmente ud o alguno de los integrantes de su familia consume yogurt:

- Si
- No (Termine)

4. La(s) persona(s) de su hogar a quien (es) les compra yogurt son:

- Usted
- Su pareja
- Sus hijos (menores de 18 años)
- Sus hijos (mayores de 18 años)
- Sus padres
- Otro

3.1 En caso de comprar yogur para sus hijos menores de 18 años detalle su (s) edad (es):

PRODUCTO

5. En que momento del día consumen yogurt?:
 - Desayuno
 - Onces
 - Almuerzo
 - Cena
 - Otro_____

6. Normalmente que tamaño de yogurt compra
 - Tamaño personal (160gr)
 - Tamaño familiar (1000gr)

7. Pensando en yogurt, cuál de las siguientes opciones prefiere:
 - Cuchareable
 - Bebible
 - Griego
 - Otro

8. En cuanto al sabor, ud o su familia prefieren:
 - Yogurt Natural
 - Yogurt con fruta
 - Otro_____

9. Qué características busca en un yogurt:_____

10. Cual marca de yogurt compra habitualmente:
 - Alpina
 - Colanta
 - Alqueria
 - Marca propia
 - Otros

11. ¿Le interesaría comprar un producto con las siguientes características?: *"Yogurt con ingredientes 100% naturales, con avena, sin azúcar refinada, con fruta, endulzado naturalmente (con yacón) y sin aditivos ni edulcorantes artificiales"*:
Escala de 1 a 5

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un yogurt familiar de tamaño **litro** con las siguientes características?: "Yogurt con ingredientes 100% naturales, con avena, sin azúcar refinada, con fruta, endulzado naturalmente (con yacón) y sin aditivos ni edulcorantes artificiales"

Entre 10.000 – 15.000

Entre 15.000 – 20.000

Entre 20.000 – 25.000

Más de 25.000

13. Pensando en sus momentos de consumo de yogurt, responda que tan de acuerdo o en desacuerdo está frente a las siguientes afirmaciones, utilice la escala de 1 a 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo:

Afirmaciones	1	2	3	4	5
Busco de manera constante opciones alimenticias “más” saludables					
Cuando debo elegir los alimentos a consumir siempre leo las etiquetas y escojo con base en lo que leo.					
Considero que el consumo de azúcar es dañino para la salud					
Considero que los alimentos naturales son siempre una mejor opción					
Considero que el uso de aditivos y endulzantes artificiales puede ser perjudicial para la salud					
Considero que la avena es una buena fuente de nutrientes					
Conozco los beneficios del yacón como endulzante					

ABASTECIMIENTO:

14. Donde compra el yogur normalmente:

Tienda
Supermercado
Pagina web
Redes sociales
Otro

15. ¿Le gustaría comprar este tipo de producto en línea (web, redes sociales, whatsapp)?

Si
No

16. ¿Le gustaría recibir este producto a domicilio?

Si
No

Gracias

