



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

pod Snacks Saludables

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

MARCELA GUEVARA OSPINA

Bogotá, D.C. 26 de julio de 2024



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

pod Snacks Saludables

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

MARCELA GUEVARA OSPINA

Bajo la dirección de:

ANDREA YOLIMA BERNAL PEDRAZA

Bogotá, D.C. 26 de julio de 2024

Contenido

Preliminares	5
Declaración de originalidad y autonomía	6
Declaración de exoneración de responsabilidad	7
Lista de Ilustraciones	8
Lista de tablas	9
Resumen ejecutivo - pod Snacks Saludables.....	11
Palabras clave	11
Abstract - pod Healthy Snacks	12
Keywords.....	12
Introducción.....	13
Concepto de negocio	16
Descripción de la idea de negocio	16
Mercado objetivo.....	16
Industria o sector	17
Modelo de negocio	19
Portafolio de productos y/o servicios	20
Descripción del producto.....	20
Portafolio de clientes	22
Estrategia B2B: Distribuidores minoristas – Perfil del cliente	22
Estrategia B2C – crear hábitos de consumo en el consumidor final	23
Posicionamiento en el mercado	25
Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento.....	27
Elementos organizacionales clave	27
Propiedad y Junta Directiva (estructura organizacional)	27
Recursos Humanos y/o Empleados que requiere el emprendimiento	29
Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento.....	30
Procesos de negocio	30
Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento	31
Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento.....	33
Instalaciones que requiere el emprendimiento.....	33
Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento.....	33

Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución del Emprendimiento	33
Procesos de producción	33
Pruebas del producto y selección	35
Estrategias de Financiación del Emprendimiento	37
PREINVERSION	37
INVERSIÓN	41
PUESTA EN MARCHA	42
Plan Financiero del Emprendimiento	45
Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés	49
Estrategia de marca (Branding)	49
Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento	49
Plan de mercadeo	52
Investigación de mercado	53
Mercado global de los snacks: posicionamiento dentro de la industria de alimentos	53
Mercado de snacks en Colombia	56
Tendencias de consumo de snacks en Colombia	58
Posicionamiento de los snacks saludables en Colombia	59
Barreras de Entrada	61
Amenazas y Oportunidades	62
Competidores Claves	63
Grandes productores	64
Pequeños productores	65
Análisis de la competencia	66
Competidores	67
Canales de venta	71
Precios	73
Canales de Distribución	75
Red de Contactos	76
Conclusiones	77
Recomendaciones	79
Referencias	80

Preliminares

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 propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcela Guevara Ospina', with a stylized flourish at the end.

MARCELA GUEVARA OSPINA

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de julio de 2024

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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcela Guevara Ospina', with a stylized flourish at the end.

MARCELA GUEVARA OSPINA 1

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de julio de 2024

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. pod Snacks Saludables. Imagen del producto.....	20
Ilustración 2. Consumidores de snacks saludables	24
Ilustración 3. Productos NATNACK.....	34
Ilustración 4. Pobreza subjetiva.	51
Ilustración 5. Panorama consumo global de snacks.	54
Ilustración 6. Consumo de snacks en Colombia.	56
Ilustración 7. Análisis DOFA – pod Snacks Saludables.....	62
Ilustración 8. NATNACK.....	68
Ilustración 9. KIBÓ.....	69
Ilustración 10. FRUTOS Y SEMILLAS	70
Ilustración 11. ONE PEACE	71

Lista de tablas

Tabla 1. Mercado de snacks saludables en Colombia.....	17
Tabla 2. Modelo CANVAS aplicado a pod Snacks Saludables.....	19
Tabla 3. Contenido nutritivo – Lentejas y Garbanzos	20
Tabla 4. Consumidor Final pod Snacks Saludables.....	23
Tabla 5. Estrategias cliente – tiendas de barrio.....	24
Tabla 6. Capital societario autorizado – pod Snacks Saludables S.A.S	28
Tabla 7. Participación accionaria – pod Snacks Saludables S.A.S.....	28
Tabla 8. Capital Societario Pagado – pod Snacks Saludables S.A.S.....	28
Tabla 9. Empleados - pod Snacks Saludables S.A.S.	29
Tabla 10. Aliados estratégicos – pod Snacks Saludables	30
Tabla 11. Costos de producción.....	31
Tabla 12. Costos y Gastos– pod Snacks Saludables. Estimados a junio de 2024. ...	38
Tabla 13. Costos variables.	38
Tabla 14. Gasto de los vendedores.	40
Tabla 15. Gasto del coordinador de operaciones y ventas.....	40
Tabla 16. Valor inversión	42
Tabla 17. Costos de producción.....	42
Tabla 18. Proyección de los costos de operación	43
Tabla 19. Viabilidad financiera - WACC	44
Tabla 20. Estado de resultados.....	45
Tabla 21. Punto de equilibrio.....	45
Tabla 22. Proyección flujo de caja.....	46

Tabla 23. Balance proyectado primer año de operación.....	47
Tabla 24. Resultado flujo de caja.....	48
Tabla 25. Relacionamiento con clientes – B2B y B2C.....	49
Tabla 26. Líderes de la Categoría de snacks saludables.	64
Tabla 27. Pequeños productores de snacks saludables	65
Tabla 28. Competidores	66
Tabla 29. Análisis competitivo	72
Tabla 30. Análisis competitivo	72
Tabla 31. Comparación de precios.	74
Tabla 32. Estrategia de Precios.....	75
Tabla 33. Canales de distribución.	76

Resumen ejecutivo - pod Snacks Saludables

El proyecto busca ofrecer un snack saludable a base de lentejas y garbanzos, como una alternativa alimenticia de fácil acceso y consumo inmediato. De acuerdo con el estudio del mercado, este tipo de producto se encuentra en grandes superficies, tiendas especializadas y venta en línea; el propósito es distribuir el producto en canales de venta de snacks no saludables, tales como tiendas de barrio, centros educativos y prestadores de servicios de salud.

El producto se ofrecerá en 5 variedades: lenteja limón; lenteja picante; garbanzo picante; garbanzo limón; y garbanzo chocolate.

La ventaja competitiva respecto a los otros productos del mercado será el posicionamiento en los canales de distribución que se diversifican para acercarse a un mayor número de consumidores a través de tiendas de barrio, tiendas de colegio y puestos de venta ubicados en entidades prestadoras de salud, en la ciudad de Bogotá.

Para este proyecto, se requiere financiación por valor de \$282.466.290 COP. De acuerdo con las proyecciones de venta, se proyecta vender 160.602 unidades en el primer año (2024), por un costo de \$1.651 COP por unidad, con un margen comercial del 39%, para un precio de venta al retail de \$2.800 COP; la inversión total proyectada para el primer año es de \$447.396.119 COP (\$113.265 USD). A partir del segundo año, se espera aumentar las ventas hasta 368.000 unidades, alcanzando el equilibrio financiero, con expectativas de llegar a 616.000 unidades.

Palabras clave

Snacks, saludables, tiendas, lentejas, garbanzos.

Abstract - pod Healthy Snacks

A healthy snack made from lentils and chickpeas is offered as an easily accessible and ready-to-eat alternative. According to market research, this type of product is found in large retail stores, specialized shops, and online sales; the goal is to place it in sales channels for unhealthy snacks, such as neighborhood stores, educational centers, and health services.

The product will be available in five varieties: lemon lentil, spicy lentil, spicy chickpea, lemon chickpea, and chocolate chickpea. The competitive advantage compared to other products on the market is the average retail price to the final consumer, which will be \$2,706 COP for 40 grams, i.e., \$67 COP per gram. The distribution channels will be diversified to reach a larger number of consumers through neighborhood stores, school stores, and sales points located in health service entities.

It is projected to sell 160,602 units in the first year, at a cost of \$1,651 COP per unit, with a commercial margin of 39%. The total projected cost for the first year is \$447,396,119 COP (USD \$113,265). Financing of \$282,466,290 COP is required, of which shareholders will contribute \$200,000,000 COP, Canadian investors \$11,434,625 COP, and commercial financing of \$82,466,290 COP will be sought. According to the projections, the first year will be focused on brand positioning, leading to initial losses; from the second year onward, sales are expected to increase and expenses to decrease.

Keywords

Healthy Snacks, health, stores, lentils, chickpea

Introducción

Soy una consumidora de comida saludable, y en tiendas especializadas encontré un snack elaborado a partir de leguminosas (lentejas y garbanzos), que resultó muy sabroso y nutritivo, pero con el tiempo empezó a escasear hasta que ya no se encontró disponible. Cuando deseaba comprar en canales como tiendas o puestos de ventas informales en la calle, no encontraba un producto similar o sustituto de este snack. Estas realidades me hicieron pensar en la manera de ofrecer snacks saludables en puntos de venta cercanos al consumidor, próximos a sus lugares de trabajo o estudio; es decir, identifiqué la ausencia de oferta de productos saludables en los canales de venta habituales de snacks. Mi propósito con este trabajo es establecer la viabilidad económica de un emprendimiento que ofrezca snacks saludables en los canales de distribución habituales de snacks no saludables.

Un snack es un pequeño aperitivo que se consume entre comidas. En Colombia, comúnmente se llama “mecato” y puede estar compuesto por una variedad de ingredientes como frutos secos, harinas, carbohidratos, chocolates, grasas, azúcares, semillas y cereales. Hay dos tipos de snacks: los "no saludables", que incluyen harinas fritas, azúcares añadidos y proteínas procesadas; y los "saludables", que contienen frutos secos, cereales, semillas, frutas frescas, verduras y alimentos bajos en azúcar y calorías (Nielsen, 2016).

pod Snacks Saludables (escrito como – pod – en minúsculas, siguiendo la propuesta gráfica para el empaque del producto), funda su propuesta de valor en una idea innovadora: oferta de snacks saludables elaborados a partir de leguminosas que se distribuyen en puntos de venta cercanos a los lugares de trabajo o estudio, a precios asequibles, es decir, que puede

conseguirse o alcanzarse¹ por parte de las personas de ingresos medios. En el portafolio de productos, se ofrecerán cinco variedades: lenteja limón; lenteja picante; garbanzo picante; garbanzo limón; y garbanzo chocolate.

Como tendencia de consumo, se ha identificado que nueve de cada diez adultos consumen snacks (Mondeléz International, The Harris Poll, & Next Atlas, 2021); que el consumo de snacks en Colombia incrementó en más de un 25% entre 2015 y 2020 (IALIMENTOS, 2024), y según los informes recientes de encuestas globales, la tendencia de incremento de consumo se mantiene después de la Pandemia del COVID 19, (Diario La República, 2021) y el renglón de mayor expectativa de crecimiento en el sector de alimentos es el de snacks saludables, debido a las mega tendencias de consumo de alimentos saludables y fuera de casa (Nielsen, 2016) .

Por la escasa oferta de snacks saludables, no existen estudios de mercado específicos para este tipo de producto en Colombia, y solo se observan algunos casos de éxito que han sido documentados principalmente desde la vista del periodismo gastronómico. Esto hace aún más interesante la construcción del plan de negocios para este proyecto, estableciendo las posibilidades de éxito con las premisas establecidas: snack – saludable – a precio asequible – disponibles en puntos de venta cercanos al consumidor (no solamente en tiendas especializadas). Se tiene previsto iniciar el proyecto en la ciudad de Bogotá, estableciendo contacto y posibles ventas con 1.000 puntos de venta para el año 2026.

¹ Asequible: “Que puede conseguirse o alcanzarse”. definición del Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española

Así, el análisis efectuado en el proyecto busca establecer si la oferta basada en la ventaja competitiva de venta en los diferentes canales de distribución, logra un mayor número de consumidores; explorando posibilidades de distribución en canales de distribución de snacks no saludables tales como, tiendas de barrio, tiendas de colegio y puestos de venta ubicados en entidades prestadoras de salud.

Una vez culminado el trabajo y de acuerdo con las proyecciones propuestas, se responderá la pregunta ¿Es viable el emprendimiento de venta de snacks de lentejas y garbanzos en tiendas de barrio, centros educativos y prestadores de servicios de salud?

Concepto de negocio

Descripción de la idea de negocio

pod Snacks Saludables, distribuye y comercializa snacks elaborados con ingredientes frescos y naturales, a base de lentejas y garbanzos (leguminosas), en puntos de venta cercanos a la vivienda, estudio o trabajo de las personas, a precios accesibles.

Misión:

Promover el consumo de snacks saludables a base de lentejas y garbanzos en la vida cotidiana, de manera inmediata o como ingrediente de cocina, con alto valor nutritivo y precios asequibles para consumidores de ingresos medios, comercializados a través de canales próximos a la vivienda o lugar de trabajo o estudio, tales como tiendas de barrio, tiendas en instituciones educativas o establecimientos de salud.

Visión:

Para el 2029, pod Snacks Saludables estará consolidada como una de las principales marcas de alimentos saludables a base de materia prima fresca natural, reconocida socialmente por su contribución a fomentar sanas prácticas alimenticias en la ciudad de Bogotá, y con un modelo de expansión para Colombia.

Mercado objetivo

Todos los consumidores de snacks, de la ciudad de Bogotá, que requieren el producto en ubicaciones próximas a su vivienda, lugar de trabajo o estudio, y que quieran mejorar sus hábitos alimenticios sin modificar sus hábitos de compra.

Meta 1: Conformar la empresa en el segundo semestre de 2024, con el objetivo de producir, distribuir y vender alimentos saludables.

Meta 2. Vender 160.000 unidades de snack saludable en el primer año de ventas, y duplicar esta cifra en los siguientes cuatro años de operación.

Meta 3. Explorar diferentes canales de venta tales como tiendas de barrio, venta en instituciones educativas y establecimientos de salud, estableciendo contacto con al menos 1.000 clientes potenciales.

Industria o sector

En relación con el mercado de snacks saludables en Colombia, un reciente estudio de 2023 revela los principales “insights” o hallazgos derivados de un estudio detallado realizado por Euromonitor, que se compilan a continuación a partir de la muestra de dicho informe:

Tabla 1. Mercado de snacks saludables en Colombia.

Mercado de Snacks Saludables en Colombia Dinámica del Mercado (2024-2032) y Panorama Competitivo
<p>Métricas clave de crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyección sólida de CAGR (2023-2028): Se espera que el mercado de snacks saludables en Colombia crezca de manera constante, con una sólida tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5,10% prevista durante el período de pronóstico. Esto subraya la creciente demanda de opciones de snacks más saludables entre los consumidores colombianos. • Valoración de mercado significativa en 2023: En 2023, el mercado de snacks saludables en Colombia estaba valorado en alrededor de USD 890 millones, lo que refleja la importancia actual del mercado y su potencial para un mayor crecimiento. <p>Se anticipa que el mercado de snacks saludables en Colombia experimentará un crecimiento considerable durante el periodo de pronóstico de 2024-2032 para alcanzar los 1,392.56 millones de USD en 2032.</p> <p>Dinámica del mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las preferencias de los consumidores: los cambios en las preferencias de los consumidores hacia estilos de vida más saludables y la conciencia nutricional están impulsando la demanda de opciones de refrigerios diversos y nutritivos en Colombia. • Centrarse en el bienestar y los beneficios nutricionales: el crecimiento del mercado está impulsado por un mayor enfoque en el bienestar, y los consumidores buscan activamente refrigerios que proporcionen beneficios nutricionales sin comprometer el sabor. <p>Diversas ofertas de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingredientes naturales e innovadores: Los fabricantes del mercado de snacks saludables están incorporando ingredientes naturales e innovadores para crear una gama diversa de snacks, satisfaciendo las preferencias cambiantes de los consumidores colombianos. • Opciones orgánicas y sin gluten: Se observa un aumento en la demanda de snacks orgánicos y sin gluten, con un segmento creciente de la población que busca alternativas más saludables en el mercado colombiano de snacks. <p>Oportunidades de expansión del mercado:</p>

- Penetración en el mercado rural: existen importantes oportunidades de penetración en el mercado en las zonas rurales, donde la creciente conciencia sobre los hábitos alimentarios saludables está creando una demanda de opciones de refrigerios nutritivos.
- Comercio electrónico y canales de distribución: la creciente popularidad de las plataformas de comercio electrónico y la expansión estratégica de los canales de distribución están contribuyendo a la accesibilidad de refrigerios saludables, llegando a una base de consumidores más amplia.

Marcas locales y globales:

- Influencia de las marcas locales: Las marcas locales desempeñan un papel fundamental en la configuración del mercado de snacks saludables en Colombia, proporcionando sabores únicos y atendiendo a las preferencias de sabor regionales.
- Presencia de Marcas Globales: La presencia de marcas globales en el mercado colombiano de snacks saludables introduce una gama diversa de productos, contribuyendo a una mayor competencia e innovación de productos.

Fuente: Tomado de (Euromonitor EMR, 2023). Características del informe. Año base de la estimación – 2023; Datos históricos:2028-2023; Datos de pronóstico: 2024-2032

Modelo de negocio

Tabla 2. Modelo CANVAS aplicado a pod Snacks Saludables

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversionistas canadienses importadores de leguminosas -Proveedor de materia prima -Empresas que produzcan, empaquen y almacenen snacks -Agremiaciones de tiendas de barrio -Expendios de producto al por mayor especializados para tenderos -Empresas de alimentos de centros educativos y de salud - Empresas de servicios logísticos (para distribución y transporte cuando se requiera) -Abogado asesor -Contador asesor -Ingeniero de alimento asesor -Asesor seguridad y salud en el trabajo 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alianzas estratégica con agremiaciones de tenderos - Despliegue de reconocimiento de marca en centros de ventas al por mayor de tenderos -Testeo del producto en establecimientos educativos, de salud y lugares de presencia masiva de personal de oficina. -Presentación de la inversión canadiense en las agremiaciones de tenderos -Acuerdos de confidencialidad con nuestros aliados de producción -Creación de contenido en redes sociales -Socialización de propiedades nutritivas de la materia prima -Diseño empaque 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Snack saludable de consumo inmediato, disponible en canales tradicionales de venta -Acceso a cualquier hora del día -Consumo inmediato -Oferta de venta en canales tradicionales -Alternativas de sabores como Garbanzo Picante, Garbanzo Limón y Lenteja limón. 	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Permanente retroalimentación con los tenderos respecto a las estrategias de venta y calidad del producto -Consumidor final a través de redes sociales 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consumidores de comida saludable -Consumidores de snacks, que tengan propuesta saludable -Consumidores emocionales, indecisos e impulsivos
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costos de producción y empaque -Gastos de personal de ventas -Gastos de distribución 	<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión recursos propios -Alianza estratégica con inversionistas canadienses -Ventas a partir del segundo año 			
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -3 personas dedicadas a canales de venta (1 sector salud educación, 2 tenderos 1 creación de contenido y canales de red) -Disponibilidad de 20.000 unidades de muestra gratis 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tienda de barrio -Expendio centros educativos -Máquina expendedora de alimentos -Proveedores de alimentos en establecimientos de salud 	

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Portafolio de productos y/o servicios

Descripción del producto

Producto: Snack saludable hecho de lentejas y garbanzos

Ilustración 1. pod Snacks Saludables. Imagen del producto



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

El producto consiste en snacks saludables con un alto contenido nutricional, que por su presentación estarán al alcance del consumidor para calmar el hambre o acompañar ensaladas o platos fuertes. La ventaja competitiva es la diversificación en los canales de distribución y el precio de venta; el propósito es lograr que el producto se venda en cadenas o retails genéricos que ofrecen snacks de todo tipo, a un precio asequible.

Tabla 3. Contenido nutritivo – Lentejas y Garbanzos

LENTEJAS Y GARBANZOS

Alto contenido de proteína vegetal favorece el aumento de la masa muscular
Es una fuente de fibra que ayuda a disminuir la absorción de grasas y la producción de colesterol del hígado
Rica en fibra, por lo que mantiene sensación de saciedad reduciendo el apetito
Contienen hierro y ácido fólico que contribuye a la producción de hemoglobina, lo cual previene la anemia.
Contiene fibra que estimula la función intestinal
Su alto contenido en proteína fortalece el sistema inmunológico
Debido a su contenido de lignanas e isoflavonas ayudan a regular las hormonas femeninas, aliviando los síntomas de la menopausia y el síndrome premenstrual
Contienen isoflavonas y polifenoles, componentes que reducen los niveles de colesterol y triglicéridos en la sangre, previniendo enfermedades como la aterosclerosis y el infarto.
Son ricas en fibras que disminuyen la velocidad de absorción de los carbohidratos, lo cual equilibra los niveles de azúcar en la sangre y evita la resistencia a la insulina.
Favorecen la producción de hormonas responsables de la absorción de calcio en los huesos, lo que reduce la pérdida ósea y previene la osteoporosis.

Fuente: (TUASAUDE, 2024) Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

pod Snacks Salubres están hechos a base de leguminosas que son de consumo habitual en los hogares bogotanos, lo que le permiten al consumidor tener una alternativa nutritiva disponible en canales de distribución acorde con sus hábitos de consumo y a un precio similar al de otros tipos de snacks.

De acuerdo con el estudio efectuado por (The Consumer Goods Forum, 2020) en la investigación sobre “Hábitos de vida saludable” en Colombia, el consumidor colombiano considera que un producto es saludable si lo recomienda un médico, instituciones o personal del sector salud. También describe como uno de sus hallazgos que “Se muestra desmotivación y cansancio por falta de tiempo y amplias jornadas de trabajo como el principal impedimento para llevar “hábitos de vida saludable”.

Entendiendo las necesidades de los consumidores de productos saludables, se creó un snack cuya materia prima está catalogada en revistas especializadas como saludable, , en una presentación que se adapta a canales de distribución de acceso rápido y cercano a los

espacios de trabajo, educación o vivienda, para integrar el producto en los hábitos diarios y generales de consumo.

Portafolio de clientes

Estrategia B2B: Distribuidores minoristas – Perfil del cliente

Colombia se ha caracterizado por tener canales tradicionales de cercanía para facilitar las compras de los hogares colombianos.

“En primer lugar, está el canal de descuento que representa el 19%, en segundo lugar, se encuentra la tienda de barrio con 17% del presupuesto del hogar y en tercer lugar se encuentran los minimercados donde el hogar destina otro 17% de su presupuesto, cifras para el último trimestre de 2021.” (KANTAR, 2022)

De acuerdo con un análisis de crecimiento de las tiendas de barrio (Portafolio, 2022), a septiembre de 2022 se contabilizaron 80.213 tiendas en la ciudad de Bogotá. Nuestro propósito es lograr ventas en al menos 500 establecimientos de este tipo.

“Las tiendas de barrio son el canal con mayor tráfico del país; en el último año en promedio el 99% de los hogares en Colombia visitan las tiendas de barrio; La frecuencia de visita es lo que más caracteriza a las tiendas de barrio; en el último año un hogar colombiano visita en promedio este canal cada 4 días; es decir 91 veces en un año... Las tiendas de barrio se caracterizan por atraer hogares para comprar diferentes categorías como; el primer puesto se lo lleva gaseosas donde al menos 8 de cada 10 hogares que visita la tienda lleva este tipo de producto, le sigue leche líquida, snacks, café, carnes frías, pan empacado, arroz, pastas, crema dental y aguas.” (KANTAR, 2022)

Las tiendas de barrio, y otros distribuidores locales están incrementando su participación en la venta de snacks. De hecho, se observa un notable incremento del 20,4%

en la participación de las tiendas de conveniencia en el mercado total de snacks. (IALIMENTOS, 2024)

Entre las características del canal – tiendas de barrio - se observan las siguientes: ubicación cercana al hogar, sitio de trabajo o estudio; venta de artículos y productos al detal; uso del mostrador para la venta, con poco espacio para exhibir los productos; incidencia del tendero en la selección de los productos y marcas; relación de vecindad que genera confianza en el consumidor final; la mayoría de los desembolsos recibidos por cliente son menores a \$8.900 pesos [COP], con mayor participación en los estratos socioeconómicos medio y bajo; si bien las tiendas de barrio se vieron afectadas en las ventas durante la pandemia por el posicionamiento de las ventas virtuales, han recuperado su posición en el mercado en condiciones normales de movilidad.

Estrategia B2C – crear hábitos de consumo en el consumidor final

Tabla 4. Consumidor Final pod Snacks Saludables

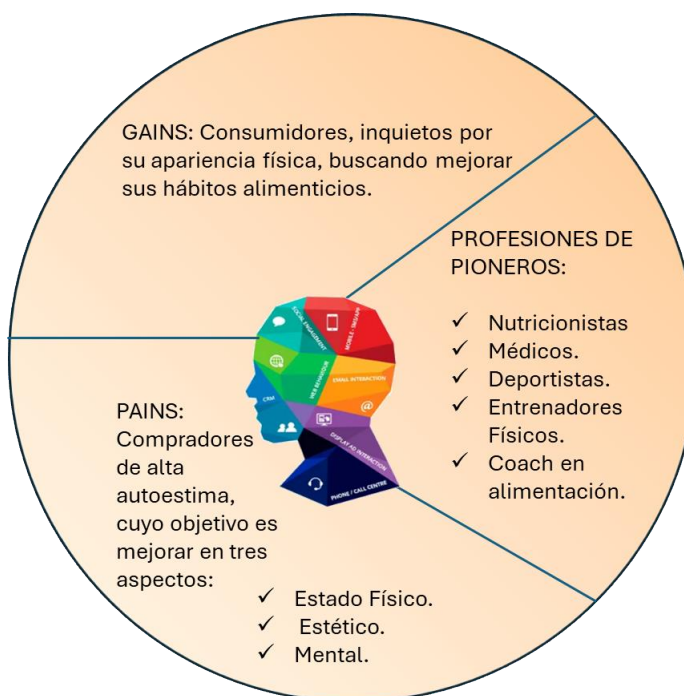
Motivos de consumo	Hábitos de consumo
Compartir con familiares y amigos Satisfacer un antojo Aceptarlos como un regalo Calmar el hambre entre las comidas con las onces o medias nueves Nutrición y hábitos de vida saludables Generar energía Subir el ánimo Premio, si se habla de snacks dulces	Generalmente la que toma la decisión de compra de snacks, es la jefe/a del hogar sumando los snacks e intercambiándolo por algunos alimentos tradicionales Optan por snacks con sabores y características propias que se vinculen a sus hábitos y costumbres Optan por consumir menos harinas, más vegetales y menos grasas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Al analizar el mercado se encuentra que el 60% de los colombianos aún no han implementado hábitos saludables dentro de su dieta (Diario La República, 2022) , por lo cual se catalogan como **GAIN CREATORS**; el 40% restante son compradores preocupados de manera constante por su salud y aspecto, por lo cual ya incursionaron en los snacks

saludables, y están dispuestos a diversificar siempre que el producto cumpla sus expectativas de productos naturales y saludables, en consecuencia, se catalogan como PAIN RELIEVERS.

Ilustración 2. Consumidores de snacks saludables



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Tabla 5. Estrategias cliente – tiendas de barrio.

EARLY ADOPTERS	CONSUMIDORES POTENCIALES
Quien ya se encuentra en la tendencia de hábitos saludables y desea encontrar estos productos fuera de una canal de venta especializado.	Quien está interesado en introducir algunos productos saludables o que lo consuma por su sabor sin tener en cuenta.
Consumidores que están adoptando una mentalidad de volver a lo básico, centrándose en ingredientes simples y menos alimentos procesados. Realizan compras de productos frescos y ecológicos como frutas, verduras y hortalizas, con poca grasa, fibra y libre de azúcar añadida.	Consumidores que están reduciendo el consumo de alimentos altos en grasa, azúcar o sodio, pero que no son 100% restrictivos con algunos postres y productos de azúcar, sin embargo, optan golosinas más saludables.
Consumidor que da más relevancia a los ingredientes de base, cultivo y proveedor que a la marca. Observan lo que NO contiene el producto, están	Consumidor que aunque sabe que calidad con precio no compite si es un producto de su agrado, si busca productos saludables a precios justos.

<p>evitando ingredientes artificiales, hormonas o antibióticos.</p> <p>Consumidor que piensa en la convergencia de una alimentación sana, por los siguientes motivos: Envejecimiento global, enfermedades crónicas, alimentación como medicina para alimentar el cuerpo.</p> <p>Consumidores conectados y educados, muestran preocupación por la manera en que son hechos, procesados y cultivados los productos.</p> <p>Consumidor que exige productos 100% naturales.</p>	<p>Consumidor que prefiere los empaques individuales en los snacks o más pequeños, por ser más prácticos y porque ayudan a mejorar las porciones.</p> <p>Consumidor al que le generan confianza los productos con declaraciones de salud y bienestar.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Posicionamiento en el mercado

El mercado de snacks saludables a nivel global se encuentra en expansión, con expectativas de crecimiento en la demanda en Colombia de hasta un 64% proyectado hasta el año 2032. (Euromonitor EMR, 2023) Los snacks saludables son distribuidos y comercializados principalmente por pequeños productores, existiendo una oportunidad que disminuye las barreras de entrada para el proyecto pod Snacks Saludables, como puede observarse en el análisis de la competencia incluido en este proyecto.

La demanda de snacks a base de leguminosas puede presentar alto crecimiento en relación con otras opciones saludables. Si bien existen múltiples opciones de alimentación saludable, y diversos snacks considerados saludables que son sustitutos, tales como barras de cereales, chips de papa, yuca y plátano, frutas y verduras, semillas, nueces y otros, se prevé el crecimiento en la demanda de los snacks elaborados a partir de lentejas y garbanzos, pues por sus propiedades nutricionales resultan esenciales en dietas restringidas en azúcar y aceites, y se convierten en una opción para dietas libres de gluten.

La oferta de snacks elaborados a partir de leguminosas es aún muy limitada en el mercado colombiano. En el análisis de competidores realizado para este proyecto, se observa

que los grandes productores y distribuidores no han incluido snacks de leguminosas en su portafolio; y los pequeños productores se han enfocado en el “nicho” de tiendas saludables, con una oferta discontinua.

Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento

Elementos organizacionales clave

Se proyecta constituir una empresa llamada “pod Snack Saludables S.A.S” en la modalidad de una sociedad por acciones simplificada.

La estructura organizacional se compondrá de la ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS, y el Gerente General, quien actuará conforme a las facultades otorgadas por la Asamblea en los estatutos de la sociedad.

El Gerente General será elegido por decisión unánime de la Asamblea y será su representante legal, quien simultáneamente debe ser uno de los socios; su perfil es de administrador de empresas con experiencia en ventas de retails; la fuerza de venta estará acompañada de cuatro (4) vendedores con experiencia en distribución y comercialización de alimentos, distribuidos así:

- dos (2) vendedores
- uno (1) coordinador operativo y de ventas

La producción de los snacks saludables se efectuará a través de un tercero (maquila), quien se encargará del procesamiento, empaque, bodegaje y distribución. Con este modelo de negocio, se utilizará el registro sanitario vigente del fabricante para fabricar, procesar, envasar, y comercializar. Se adelantará el proceso de registro de marca “pod Snacks saludables” ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Propiedad y Junta Directiva (estructura organizacional)

Se escogió la sociedad simplificada por acciones – S.A.S, por ser más sencilla para su constitución legal, y se ajusta a las necesidades de los socios sin imposiciones legales respecto a su gobernanza siendo más flexible para la toma de decisiones, pues todo se rige

por los Estatutos. Esta forma de constitución legal, también se adecua a los requerimientos del proyecto, porque facilita la participación de inversionistas extranjeros y es suficiente para establecer la representación legal en Colombia, según las exigencias del país para las empresas del sector de alimentos. La empresa se conformará con dos socios fundadores, con un capital autorizado de \$200.000.000 COP, con participación accionaria del 45% para inversionistas canadienses que actúan a través de empresa extranjera, y el 55% restante para MARCELA GUEVARA OSPINA, como inversionista nacional.

Tabla 6. Capital societario autorizado – pod Snacks Saludables S.A.S.

CAPITAL AUTORIZADO		
VALOR TOTAL	Nº ACCIONES	VALOR NOMINAL
\$200.000.000 COP	20.000	\$10.000 COP
CAPITAL SUSCRITO		
VALOR TOTAL	Nº ACCIONES	VALOR NOMINAL
\$200.000.000 COP	20.000	\$10.000 COP

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Tabla 7. Participación accionaria – pod Snacks Saludables S.A.S.

Accionista	No de acciones	Valor	%
CANADIENSE	9.000	\$90.000.000	45
MARCELA GUEVARA	11.000	\$110.000.000	55

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Tabla 8. Capital Societario Pagado – pod Snacks Saludables S.A.S.

CAPITAL PAGADO		
VALOR TOTAL	Nº ACCIONES	VALOR NOMINAL
200.000.000	20.000	10.000

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Los socios pagarán el 100% de su aporte una vez se constituya la S.A.S, en dinero consignado en la cuenta bancaria que se defina.

Recursos Humanos y/o Empleados que requiere el emprendimiento

Tabla 9. Empleados - pod Snacks Saludables S.A.S.

CARGO	PERFIL	COMPETENCIAS	FORMACIÓN	EXPERIENCIA
Coordinador operativo y de ventas	Debe coordinar garantizando el cumplimiento de las metas de venta, recaudo de cartera y entrega de producto	-Capacidad de liderazgo -Pensamiento crítico. -Creatividad. -Comunicación asertiva -Inteligencia emocional. -Capacidad de planificar. -Iniciativa. -Capacidad de negociación.	Administrador de empresas	3 años de experiencia en coordinación de ventas tiendas de barrio o pequeños retails
Vendedor - Tiendas de barrio y establecimientos educativos e instituciones de salud (2)	Conocimiento en ventas en el canal – tiendas de barrio. Deseable conocimiento en ventas de snacks	-Construir relaciones. -Comunicación asertiva - Gestión del tiempo. - Pensamiento analítico. - Espíritu colaborativo. -Gestión y resolución de conflictos.	-Técnico en actividades relacionadas con mercadotecnia o publicidad - Profesional en Mercadotecnia.	2 años de experiencia en ventas en el canal de tiendas de barrio.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Este es el esquema de remuneración para el primer año, que deberá evaluarse de acuerdo con el comportamiento de las ventas:

El contrato del coordinador operativo y de ventas será de tipo laboral a término fijo de un año, con un salario de \$3.000.000 y una comisión del 1% sobre las ventas recaudadas totales.

El contrato de los vendedores será de tipo laboral a término fijo por un año, con salario mínimo legal vigente, y comisión de ventas recaudadas del 3% sobre el precio de venta.

El segundo año se ajustarán estas previsiones, de acuerdo con las necesidades de comercialización. Sin embargo, las proyecciones financieras se ajustan a estos supuestos.

Por contrato de prestación de servicios se vinculará a los asesores jurídico, contable, ingeniero alimentos y seguridad y salud en el trabajo, con honorarios por consulta efectuada.

Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento

Los aliados estratégicos participan dentro de todo el ciclo de producción y venta, con las siguientes características:

- Conocimiento y experiencia en el mercado de snacks y mercadeo para tenderos.
- Compromiso de confidencialidad respecto de la labor encomendada
- Compartir un objetivo que genere utilidad mutua
- Diseño de plan de trabajo que ejecute el o los objetivos
- Responsabilidad compartida en el riesgo dentro de la ejecución de la alianza
- Personal competente y debidamente certificado.

Nuestros principales aliados estratégicos identificados de acuerdo con la etapa del ciclo son los siguientes:

Tabla 10. Aliados estratégicos – pod Snacks Saludables

PROVEEDORES	VENTAS	SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN
Proveedor de materia prima	Expendios de producto al por mayor especializados para tenderos	Abogado para consultas y estructuración de contratos.
Empresas que produzcan, empaquen y almacenamiento snacks	Empresas de alimentos de centros educativos y de salud	Contador que estructure los procesos contables de acuerdo con las necesidades del negocio y preste la asesoría en los eventos requeridos.
Empresas de servicios logísticos (para distribución y transporte cuando se requiera)	Agremiaciones de tiendas de barrio	Ingeniero de alimentos con experiencia en auditoria y en procesos industriales.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Procesos de negocio

El producto es elaborado por maquila, en un proceso de transformación en el cual la materia prima (garbanzos o lentejas) requiere tres (3) días hasta empacar y almacenar el producto.

Tabla 11. Costos de producción.

ITEM	VALORES	COP	USD
VALOR DIVISA NEGOCIADA		\$ 3.950,00	
UNIDADES PRODUCIDAS	160.602		
UNIDADES VENDIDAS	160.602		
COSTO TOTAL UNITARIO		\$ 1.651,00	\$ 0,42
COSTO UNIDAD PRODUCTO		\$ 1.651,00	\$ 0,42
PRECIO TOTAL UNITARIO		\$ 2.706,56	\$ 0,69
% MARGEN COMERCIAL	39,00%	\$ 1.055,56	\$ 0,27
% COSTO ACEITE VEGETAL	6%	\$ 96,00	
% COSTO SABORIZACION	5%	\$ 85,00	
% COSTO PRODUCCIÓN	28%	\$ 470,00	\$ 0,12
% COSTO EMPAQUETADO	18%	\$ 300,00	\$ 0,08
% COSTO LOGISTICO	24%	\$ 400,00	\$ 0,10
% COSTO MATERIA PRIMA	18%	\$ 300,00	\$ 0,08
% IMPUESTOS	15%	\$ 405.98	\$ 0.10

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Este proceso se ha cotizado con la empresa PRODUCTOS AMIGABLES SAS, el costo por unidad se estima en \$1.651 COP para el primer año, se ha proyectado un incremento anual de los costos según el Índice de Precios al Consumidor - IPC - proyectado. Según las proyecciones de venta, se espera producir 2.131 unidades semanales en el primer año. La maquila tiene posibilidades de triplicar esta producción semanal según demanda. La maquila también se hace cargo del almacenamiento y de la entrega a los distribuidores.

Para efectos de calidad se llevará a cabo un Plan de Auditoria sobre los procesos de producción, verificando que la maquila aplique la fórmula de producción contratada. Contratará por prestación de servicios a un ingeniero de alimentos con formación en auditoria.

Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

La regulación del procesamiento de alimentos exige contar con un registro sanitario expedido por Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA- para

fabricar, procesar, envasar, importar y/o comercializar; dentro del modelo de negocio propuesto, se aplica el registro sanitario de nuestro aliado estratégico en la etapa de producción. En lo referente a la marca “pod Snacks Saludables”, esta será registrada durante el primer semestre de producción.

Para las alianzas estratégicas es necesario el diseño de los contratos que especifiquen las obligaciones derivadas de los requerimientos para llevar a cabo el plan de trabajo propuesto, así como los acuerdos de confidencialidad y de exclusividad, en el que se estipule que nuestros aliados no pueden hacer uso de la información del emprendimiento, obtenido durante el desarrollo de la ejecución de los objetivos propuestos; ni pueden comercializar productos equivalentes en los mismos canales de venta.

Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

Instalaciones que requiere el emprendimiento

Se requiere una oficina ubicada cerca de las instalaciones de PRODUCTOS AMIGABLES SAS, esto para facilitar el seguimiento al proceso de almacenamiento y distribución del producto; la coordinar las tareas de los vendedores en las operaciones diarias de comercialización. Por tratarse de actividades esencialmente administrativas no se requiere adecuación de la oficina, solamente espacio mínimo 20 m2 y servicio sanitario (baño).

Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

El emprendimiento “pod Snacks Saludables S.A.S” requiere los siguientes equipos y servicios tecnológicos:

- Aplicación para distribución de alimentos adecuado a la venta de snacks, para empleo en dispositivos móviles y seguimiento GPS.
- Software de facturación electrónica y nómina electrónica en cumplimiento de los requisitos DIAN.
- Pago anual de alojamiento sitio web. El diseño y actualización será contratado con un presupuesto de \$24.000.000 COP anuales.

Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución del Emprendimiento

Procesos de producción

La producción de pod Snacks Saludables se obtiene del siguiente proceso: La materia prima requiere 24 horas de remojo, posteriormente se deja en tabla de secado por aproximadamente seis horas; una vez las leguminosas están secas, se saborizan con el aditivo deseado (limón / aji); luego pasan a fritura en aceite vegetal, escurrimiento y enfriamiento;

por último, pasan a la máquina empacadora. Todo el proceso se realiza en la empresa PRODUCTOS AMIGABLES SAS, las instalaciones de producción cumplen con Buenas Prácticas de Manufactura (Resolución 2674 de 2013) y esta maquila cuenta con los registros sanitarios necesarios para la producción, empaque y distribución del producto.

Este proceso de producción es conocido por la empresa de maquila y por este emprendimiento, dado que ya se encuentra en el mercado un producto con las mismas características que el propuesto, pero se ha comercializado por canales diferentes con destino a consumidor final de ingresos altos. Por ello ya se cuenta con la estructura de costos de producción.

Ilustración 3. Productos NATNACK



Fuente: <https://natnack.com/>. Producto elaborado por PRODUCTOS AMIGABLES S.A.S.

Pruebas del producto y selección

En los contactos previos para este emprendimiento, los inversionistas canadienses financiaron una prueba con la maquila seleccionada. Para ello se contactó a la empresa FRUTOS Y SEMILLAS ubicada en Medellín para que elaborara las pruebas del producto y construyera la fórmula de cocción (la temperatura ideal y la clase de aceite requerido) creando crocancia en la materia prima, sin perder sus propiedades nutritivas. También se incluyó un empaque hermético de papel aluminio (sin branding), lo que incrementa su tiempo de conservación.

Como resultados de la prueba se concluyó lo siguiente: el procesamiento de la materia prima para Snacks (remojo y secado), toma mínimo dos días, la cocción por fritura, escurrimiento y enfriado toma 8 horas; así se estima un tiempo mínimo de producción de tres días calendario.

Con los veinte (20) paquetes de prueba recibidos, se entregaron las muestras a 20 consumidores habituales de snack saludables, quienes participaron de manera voluntaria; en un focus group, junto con una muestra del producto NatNack para que respondieran sí el producto era de su agrado, y comparando entre los dos, cuál era el que más les gustaba (archivo del inversionista canadiense).

El resultado de la prueba arrojó que el snack de lentejas y garbanzos fue de agrado para el 90% de los encuestados y dijo que estaría interesado en consumirlos habitualmente. Al comparar las marcas, el 87% consideró que NatNack tiene un sabor más grasoso.

Según los resultados de la prueba, se evidenció que el proceso de producción debe asegurar la calidad del producto y el empaque, por lo cual se incluyó un plan de auditoría en el proyecto, y por otra parte, debe verificarse periódicamente que el cliente final quede

satisfecho con el sabor y la presentación, por lo cual se harán campañas de distribución de muestras gratuitas para evaluar la satisfacción del cliente, lo que también contribuirá para dinamizar el consumo de snacks saludables en los canales de venta previstos.

Con estos objetivos claros, trazamos un mapa de ruta para la compra de materia prima, el diseño visual, el empaque, el proceso de producción y el valor nutricional.

En cuanto al producto ofrecido y sus cualidades nutritivas, validamos el proceso productivo, las características físicas del empaque y realizamos pruebas de los snacks horneados y fritos. Finalmente, seleccionamos tres sabores para el lanzamiento: Garbanzo Picante, Garbanzo Limón y Lenteja limón.

Estrategias de Financiación del Emprendimiento

Nuestro modelo financiero se basó en la viabilidad de producir snacks fritos, a través de terceros (maquila). Calculamos costos directos de inversión, transporte, logística, maquila empaque, distribución, publicidad y registro de marca, con un enfoque en tercerizar durante el primer año para reducir costos posteriores a este periodo.

Dentro de los costos propuestos para cada una de las fases de proyecto son:

PREINVERSION

Para desarrollar el proyecto se requiere una etapa de pre-inversión, que incluyen los costos de identificación y negociación con la maquila que producirá el producto terminado.

Los criterios de selección de la maquila son:

- Experiencia en el procesamiento de la materia prima seleccionada para el producto.
- Ubicación Geográfica.
- Disponibilidad y actualización de las licencias de producción.

Se estimaron los costos teniendo en cuenta la producción y gastos administrativos, clasificándolos en costos variables y fijos, así:

Costos Variables:

Costos de Producción: Materia prima y Maquila.

Gastos de ventas variables: Comisiones, el cual será para los 2 vendedores contratados y el coordinador operativo y de ventas.

Gastos de Mercadeo y publicidad.

Costos fijos:

Gastos fijos de los 2 vendedores, salario con prestaciones sociales.

El gasto de un coordinador con un salario fijo mensual de \$3.000.000

Tabla 12. Costos y Gastos– pod Snacks Saludables. Estimados a junio de 2024.

CONCEPTO	VR PROMEDIO MENSUAL (COP)	VR ANUAL (COP)
COSTOS VARIABLES		
Costo de Producción	\$22.096.102	\$265.153.230
Comisiones de ventas	\$2.266.807	\$27.201.684
Impuesto ICA	\$85.489	\$1.052.872
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$24.448.399	\$293.407.786
COSTOS FIJOS		
Nómina Administrativa	\$7.957.770	\$85.000.000
Mercadeo y publicidad	\$4.000.000	\$48.000.000
Página Web	\$2.000.000	\$24.000.000
Honorarios	\$8.000.000	\$96.000.000
Imprevistos	\$427.447	\$5.129.359
TOTAL COSTOS FIJOS	\$34.758.465	\$258.129.359
TOTAL	\$57.143.822	\$516.258.718

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Tabla 13. Costos variables.

ITEM	VALORES	COP	USD
VALOR DIVISA NEGOCIADA		\$ <u>3.950,00</u>	
UNIDADES PRODUCIDAS	<u>160.602</u>		
UNIDADES VENDIDAS	<u>160.602</u>		
COSTO TOTAL UNITARIO		\$ 1.651,00	\$ 0,42
COSTO UNIDAD PRODUCTO		\$ 1.651,00	\$ 0,42
PRECIO TOTAL UNITARIO		\$ 2.706,56	\$ 0,69
% MARGEN COMERCIAL	<u>39,00%</u>	\$ 1.055,56	\$ 0,27
% COSTO ACEITE VEGETAL	6%	\$ 96,00	
% COSTO SABORIZACION	5%	\$ 85,00	
% COSTO PRODUCCIÓN	28%	\$ 470,00	\$ 0,12
% COSTO EMPAQUETADO	18%	\$ 300,00	\$ 0,08
% COSTO LOGISTICO	24%	\$ 400,00	\$ 0,10
% COSTO MATERIA PRIMA	18%	\$ 300,00	\$ 0,08
% IMPUESTOS	15%	\$ 405,98	\$ 0,10

INDICADORES MACRO	%	COP	USD
VENTAS TOTALES	100%	\$ 447.396.119	\$ 113.265
COSTOS TOTALES	59%	\$ 265.153.230	\$ 67.127
MARGEN BRUTO	40,73%	\$ 182.242.889	\$ 46.137
EBITDA	40,73%	\$ 182.242.889	\$ 46.137
MARGEN NETO	26,48%	\$ 118.457.878	\$ 29.989

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Los costos de producción se establecieron a partir de la sumatoria de materia primas (insumos) y maquila de cada uno de los productos; en relación con los inventarios, se proyectó la venta de cantidades producidas en el mismo periodo, que son despachadas por la empresa maquiladora, manejando así inventario cero.

Determinación de costo de comisión de ventas:

La base del 4% de ventas se multiplicó por 52% de factor prestacional (los vendedores tendrán contrato de trabajo), dividiendo está comisión:

- 1% de las ventas sobre el total de las ventas para el Coordinador de Operaciones y de ventas.
- 3% de la venta al vendedor que realice la misma.

Determinación de Costo de Impuesto de ICA:

Teniendo en cuenta la imposición tributaria de la ciudad de Bogotá, se calcula una tarifa del 1% sobre las ventas destinadas a este impuesto.

Determinación nómina administración y ventas:

Se determina, que para un funcionamiento mínimo que la nómina debe constar:

- 2 vendedores con un básico de salario mínimo.
- 1 coordinador de Operaciones y venta.

Tabla 14. Gasto de los vendedores.

CONCEPTO	VR UNITARIO	Q REQUERIDA	TOTAL MENSUAL
SALARIO MININIMO	1.300.000	2	2.600.000
AUXILIO CONECTIVIDAD	162.000	2	324.000
CARGA PRESTACIONAL	633.490	2	1.266.980
TOTAL MES	1.933.490	2	3.866.980
VR HORA	8.052	2	16.104

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Tabla 15. Gasto del coordinador de operaciones y ventas.

CONCEPTO	VR UNITARIO	Q REQUERIDA	TOTAL MENSUAL
SALARIO MININIMO	3.000.000	1	3.000.000
CARGGA PRESTACIONAL	1.090.790	1	1.090.790
TOTAL MES	4.090.790	1	4.090.790
VR HORA	22.233	1	22.233

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Mercadeo y publicidad

Para el primer año de operación, de acuerdo con el costo de la estrategia, se asigna un presupuesto de \$4.000.000 mensuales, destinados a muestra de producto para pruebas de posibles clientes futuros; también para material publicitario con la marca del producto. Se estima que, en los siguientes años, el resultado de posicionamiento de la marca en el mercado permita disminuir este rubro, para mitigar las pérdidas presentadas en el primer año. Sin embargo, las proyecciones de gastos del proyecto mantienen este presupuesto para mercadeo y publicidad, pues puede ser necesario cambiar la estrategia para promover el producto en otros canales, por ejemplo, ventas por internet, y promociones en redes sociales.

Teniendo en cuenta que el análisis de la competencia desarrollado para este proyecto, permite concluir que el consumidor pionero utiliza habitualmente como canal la compra en línea, se requiere la inversión en una página web que optimice este canal, y permita

desarrollar la estrategia de marketing en línea para consumidores pioneros y nuevos consumidores.

Honorarios

Se proyecta en el primer año de operación un valor mensual de \$8.000.000 para asesores, tales como:

- Ingeniero de Alimentos
- Jurídico
- Contable
- Ingeniero para Seguridad Social y Salud en el Trabajo.

El mecanismo de contratación es por prestación de servicios, con honorarios por consulta resuelta; con este mecanismo de pago, podemos asignar el rubro a la consulta que se requiere mensualmente, para así disponer del personal especializado cuando se requiera.

Es muy importante esta asesoría, para la implementación de todo tipo de procesos, sin embargo, a partir del segundo año puede evaluarse el valor asignado de acuerdo con las necesidades del negocio, para así disminuirlo e incrementar la utilidad.

Imprevistos

Se calcula un 5% de las ventas para cubrir cualquier eventualidad que se presente durante la operación del negocio.

INVERSIÓN

Para dar inicio al proyecto se requiere inversión inicial para el Capital de Trabajo del primer año del proyecto, correspondiente a \$ 293.900.915, cuya fuente de financiamiento:

Tabla 16. Valor inversión

FUENTE	MONTO
INVERSION PROPIA ACCIONISTAS (ACCIONES)	\$ 200.000.000
FINANCIACIÓN ACCIONISTAS (CANADIENSES SIN COSTO)	\$ 11.434.625
FINANCIACIÓN COMERCIAL	\$ 82.466.290
TOTAL	\$ 282.466.290

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

PUESTA EN MARCHA

Este emprendimiento busca aprovechar la capacidad instalada de una maquila con experiencia en producción del tipo de productos propuestos por pod Snacks Saludables, lo que implica una disminución sustantiva en el esfuerzo operativo y de producción de esta propuesta de negocio.

Tabla 17. Costos de producción.

ITEM	VALORES	COP	USD
VALOR DIVISA NEGOCIADA		\$ <u>3.950,00</u>	
UNIDADES PRODUCIDAS	<u>160.602</u>		
UNIDADES VENDIDAS	<u>160.602</u>		
COSTO TOTAL UNITARIO		\$ 1.651,00	\$ 0,42
<i>COSTO UNIDAD PRODUCTO</i>		\$ 1.651,00	\$ 0,42
<i>PRECIO TOTAL UNITARIO</i>		\$ 2.706,56	\$ 0,69
% MARGEN COMERCIAL	<u>39,00%</u>	\$ 1.055,56	\$ 0,27
% COSTO ACEITE VEGETAL	6%	\$ 96,00	
% COSTO SABORIZACION	5%	\$ 85,00	
% COSTO PRODUCCIÓN	28%	\$ 470,00	\$ 0,12
% COSTO EMPAQUETADO	18%	\$ 300,00	\$ 0,08
% COSTO LOGISTICO	24%	\$ 400,00	\$ 0,10
% COSTO MATERIA PRIMA	18%	\$ 300,00	\$ 0,08
% IMPUESTOS	15%	\$ 405,98	\$ 0,10

INDICADORES MACRO	%	COP	USD
VENTAS TOTALES	100%	\$ 447.396.119	\$ 113.265
COSTOS TOTALES	59%	\$ 265.153.230	\$ 67.127
MARGEN BRUTO	40,73%	\$ 182.242.889	\$ 46.137
EBITDA	40,73%	\$ 182.242.889	\$ 46.137
MARGEN NETO	26,48%	\$ 118.457.878	\$ 29.989

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

De acuerdo con el análisis de la información obtenida por PRODUCTOS AMIGABLES SAS, como aliado estratégico en el proceso de la maquila, los costos totales ascienden a \$ 1.651 COP por unidad, compuesto por el costo directo de producción que llega a \$951 COP, el proceso de logística por cada paquete es de \$ 400 COP y la materia prima que no se incluye en los costos de producción; se precisa que el contrato de maquila incluye los proveedores de los insumos requeridos (materia prima entre otros).

Dado que pod Snacks Saludables SAS contrata una maquila que incluye dentro del servicio prestado, procesamiento, empaquetado y bodegaje, en este proyecto se invierte en la fuerza de ventas y la logística comercial. Para generar mayor eficiencia de ventas, incentivos a trabajadores y disminuir costos fijos como arriendos oficina, servicios públicos y gastos de desplazamientos, se implementará trabajo en casa.

Tabla 18. Proyección de los costos de operación

Año	GASTOS OPERACIONALES
2024	\$ 318.922.479
2025	\$394.057.110
2026	\$436.486.010
2027	\$484.128.261

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Los montos estimados para este proceso son de \$318.922.479 COP para el primer año, creciendo de forma anual con la inflación proyectada.

Para la evaluación de la viabilidad financiera se calculó el Costo de Capital por la metodología WACC:

Tabla 19. Viabilidad financiera - WACC

WACC	
Costo Promedio Ponderado de Capital	
Costo del dinero invertido en la empresa	
$WC = (KD * \%D) + (KP * \%P)$	
KD	$i * (1 - TAX)$
KD	10,92%
KP	Tasa libre de Riesgo + (B *(Tasa de Mercado - Tasa Libre de
	16,80%
KC	$(\%D * KD) + (\%P * KP)$
Bajo el supuesto que:	
Recursos Propios	74,85%
Crédito en el Mercado de Crédito	29,20%
KC	15,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Tasación del dólar (TRM vigente el Martes 28 de Mayo del 2024)

Plan Financiero del Emprendimiento

Tabla 20. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS			
PROYECTO pod SNACK			
(en pesos colombianos)			
	\$	2.024,00	%
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 447.396.118,89		100,00%
Costo de ventas	\$ 265.153.229,96		59,27%
Resultado Bruto	\$ 182.242.888,92		40,73%
TOTA GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION			
	\$ 318.922.479,91		71,28%
Gastos Nomina de Ventas	\$ 46.403.760,00		10,37%
Gastos Nomina de Coordinación	\$ 49.089.480,00		10,97%
Comisiones con prestaciones	\$ 27.201.684,03		6,08%
Mercadeo y Publicidad	\$ 48.000.000,00		10,73%
Honorarios	\$ 96.000.000,00		21,46%
Gastos Pagina WEB	\$ 24.000.000,00		5,36%
Impuesto ICA	\$ 1.025.871,85		0,23%
Otros (Imprevistos)	\$ 27.201.684,03		6,08%
Resultado de actividades de la operación	-\$ 136.679.590,98		-30,55%
Costo financiero neto	-\$ 6.263.759,40		-1,40%
Resultado antes de impuestos	-\$ 142.943.350,39		-31,95%
Gasto por impuesto a las ganancias	\$ -		0,00%
Resultado procedente de actividades	-\$ 142.943.350,39		-31,95%
Resultado integral total del año	-\$ 142.943.350,39		-31,95%

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Tabla 21. Punto de equilibrio.

	REAL 2024 (COP)	PE 2018 (COP)	UNIDADES
VENTAS	447.396.119	752.125.173	268.616
TOTAL DE COSTOS VARIABLES	293.849.771	263.243.810	
CONTRIBUCION MARGINAL	153.546.348	488.881.362	
TOTAL DE COSTOS FIJOS	258.129.359	258.129.359	
UTILIDAD OPERACIONAL	-104.583.011	230.752.003	
PE= CF/(1-CV/PV)	752.125.173		
PORCENTAJE GANANCIA ENCIMA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	-68,11%		

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Tabla 22. Proyección flujo de caja.

	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028
Mes / Año	Enero a Diciembre 2024	Enero a Diciembre 2025	Enero a Diciembre 2026	Enero a Diciembre 2027	Enero a Diciembre 2028
Flujo de Caja Operativo					
Ventas de contado	447.396.119	951.436.290	1.151.237.910	1.442.445.654	1.745.359.242
Recaudo otras C X C al cierre	-	-	-	-	-
Total entradas de operación	447.396.119	951.436.290	1.151.237.910	1.442.445.654	1.745.359.242
Pagos proveedores de contado	297.253.463	580.376.137	702.255.125	879.891.849	1.064.669.137
Pago C X P al cierre	297.253.463	580.376.137	702.255.125	879.891.849	1.064.669.137
Total pagos proveedores	297.253.463	580.376.137	702.255.125	879.891.849	1.064.669.137
Total pagos nómina Ventas	46.403.760	50.858.204	55.740.244	61.090.926	80.346.285
Total pagos nómina Coordinacopm	49.089.480	54.329.074	60.127.920	66.545.708	73.648.503
Total pago Honorarios Por Asesoría	96.000.000	105.215.344	111.446.855	116.316.807	120.996.157
Pago Pagina Web	24.000.000	26.561.654	29.310.608	32.138.392	35.294.523
Pagos Impuesto ICA	-	1.025.872	2.750.014	2.992.544	3.223.950
Pago gastos de Ventas (comisiones)	23.337.372	53.514.034	61.024.548	68.843.680	77.616.756
Pago otros gastos (Imprevistos)	5.129.359	47.571.814	57.561.896	72.122.283	87.267.962
Muestras	48.000.000	52.607.672	57.657.649	63.192.389	69.258.426
Otras cuentas X pagar al cierre	-	-	-	-	-
Total salidas de operación	291.959.971	391.683.668	435.619.733	483.242.730	547.652.561
Flujo de Caja Neto de Operación	(141.817.315)	(20.623.516)	13.363.052	79.311.075	133.037.543
Flujo de Caja Neto de Inversión	168.540.868	(85.803.541)	(3.811.542)	(3.811.542)	(3.811.542)
Flujo de Caja Financiamiento					
Préstamos nuevos	82.466.290				
Préstamos Propios Accionistas		11.434.625			
Capital Suscrito y pagado	100.000.000	-			
Total entradas por financiamiento	182.466.290	11.434.625	-	-	-
Amortización préstamos nuevos	(13.925.422)	(93.744.253)	-	-	-
Pago préstamos Accionistas	-	(3.493.913)	(3.811.542)	(3.811.542)	(3.811.542)
Total pagos por financiamiento	(13.925.422)	(97.238.166)	(3.811.542)	(3.811.542)	(3.811.542)
Flujo de Caja Neto de Financiamiento	168.540.868	(85.803.541)	(3.811.542)	(3.811.542)	(3.811.542)
Flujo de Neto del Periodo	195.264.421	(192.230.598)	5.739.969	71.687.992	125.414.460
Saldo inicial de caja	-	195.264.421	3.033.823	8.773.792	80.461.784
Saldo final de caja	195.264.421	3.033.823	8.773.792	80.461.784	205.876.244

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Tabla 23. Balance proyectado primer año de operación.

PROYECTO POD SNACK	
	\$ 2.024
Activo	
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 132.861.671
Deudores comerciales y otras cuentas	
Inventarios	\$ -
Activos por impuestos corrientes	\$ -
Otros activos financieros	\$ -
Total activos corrientes	\$ 132.861.671
Propiedades y equipo	\$ -
Activos intangibles	\$ -
Deudores comerciales y otras cuentas	\$ -
Activos por Impuestos diferidos	\$ -
Otros Activos financieros	\$ -
Total activos no corrientes	\$ -
Total Activos	\$ 132.861.671
Préstamos y obligaciones	
Acreedores comerciales y otras cuentas	
Pasivos por Impuestos Corrientes	
Beneficios a empleados	
Provisiones y contingencias	
Total pasivos corrientes	
Préstamos y obligaciones	\$ 75.805.021
Acreedores comerciales y otras cuentas	
Pasivos por impuestos diferidos	\$ -
Total pasivos no corrientes	\$ 75.805.021
Total pasivos	\$ 75.805.021
Capital Social	\$ 200.000.000
Utilidades del Ejercicio	-\$ 142.943.350
Total patrimonio	\$ 57.056.650
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 132.861.671

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Si bien la proyección arroja en el estado de resultado una pérdida equivalente a \$142.000.000 COP en el primer año de operación, la evolución del flujo de caja aumentará progresivamente debido a la inversión inicial de \$200.000.000 COP provenientes del capital, y de la adecuada administración de los recursos, puesto que las necesidades en los gastos cambian conforme al posicionamiento de la marca en el mercado y el volumen de venta; esto se ve reflejado así:

Tabla 24. Resultado flujo de caja

AÑO OPERACIÓN	EXCEDENTE FLUJO DE CAJA (en pesos colombianos)
PRIMER	\$195.526.421
SEGUNDO	\$3.033.823
TERCER	\$8.773.792
CUARTO	\$80.461.784
QUINTO	\$205.876.244

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

A partir del segundo año es necesario analizar sí las necesidades que fundamentaron la inclusión del rubro de honorarios para asesores y los gastos de mercadeo y publicidad de posicionamiento de marca, pueden disminuir o ser trasladados como costos variables.

Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

De acuerdo con los canales de distribución y los clientes objetivo, el relacionamiento se focalizará en dos grupos:

Tabla 25. Relacionamiento con clientes – B2B y B2C

<p>Estrategia B2B - Canales de venta: El primer acercamiento es a través de las agremiaciones de tenderos como la Federación Colombiana de Tenderos y Comerciantes de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, FENALTIENDAS. Para los establecimientos de salud e instituciones educativas, se establecerá contacto con proveedores de máquinas dispensadoras (por ejemplo, CANELA).</p>	<p>Estrategia B2C - Cliente final: Se tienen proyectadas 20.000 unidades del producto destinadas a muestras gratuitas a distribuir en campañas destinadas al cliente final, que se realizarán en puntos cercanos a oficinas, donde se encuentra el cliente que define las compras del hogar; en colegios y universidades; y en establecimientos de salud. También se tiene una estrategia de comunicación en redes, con campañas de promoción de buenos hábitos saludables y el aporte de las leguminosas.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Estrategia de marca (Branding)

Se crea la marca pod Snacks saludables, para que sea identificada con productos saludables provenientes de leguminosas. Se realizó un diseño preliminar de empaque empleando colores cálidos y una identidad de marca sencilla con la sigla “pod” que no tiene un significado pero que en su expresión visual y sonora es de fácil recordación. (El diseño preliminar fue auspiciado por los inversionistas canadienses). Una vez se constituya la empresa, se procederá con registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

Una vez constituida la empresa, se procederá con la creación de la página web de acuerdo con los colores y diseño aprobado para los empaques. Uno de los vendedores estará a cargo de este tema y la creación de contenido para redes sociales, junto con una campaña del aporte de las leguminosas a los hábitos saludables.

Proceso de Ventas y Servicios

En pod Snacks saludables, ya se cuenta con un producto similar introducido en el mercado, por una empresa con similar portafolio de productos, pero que ha empleado canales diferentes de distribución y comercialización. Por tanto, este producto denominado NATNACK se toma como prototipo para enfocarnos en tres áreas clave: comunicación, venta y difusión.

Ventas

Al analizar el prototipo escogido, se identifica que NATNACK tiene canales de distribución especializados tales como FARMATODO, ARA, ÍSIMO, HME SENTRY y FITHUB, hecho que reduce la oportunidad de venta y exige un mayor valor en el precio, dado que la especialidad de los canales reduce la oportunidad de compra de clientes consumidores habituales de snacks de manera general.

En consecuencia, se ha escogido como estrategia de venta el canal habitual de venta de snacks, como tiendas de barrio, establecimientos de salud y educativos, con el propósito de buscar ampliar la brecha de consumidores, para que sean quienes tienen hábitos saludables y buscan productos que cumplan con esta característica, y para quienes son consumidores de oportunidad de snacks y puedan incluir estos por ser saludables y encontrarlos en sus canales de compras habituales.

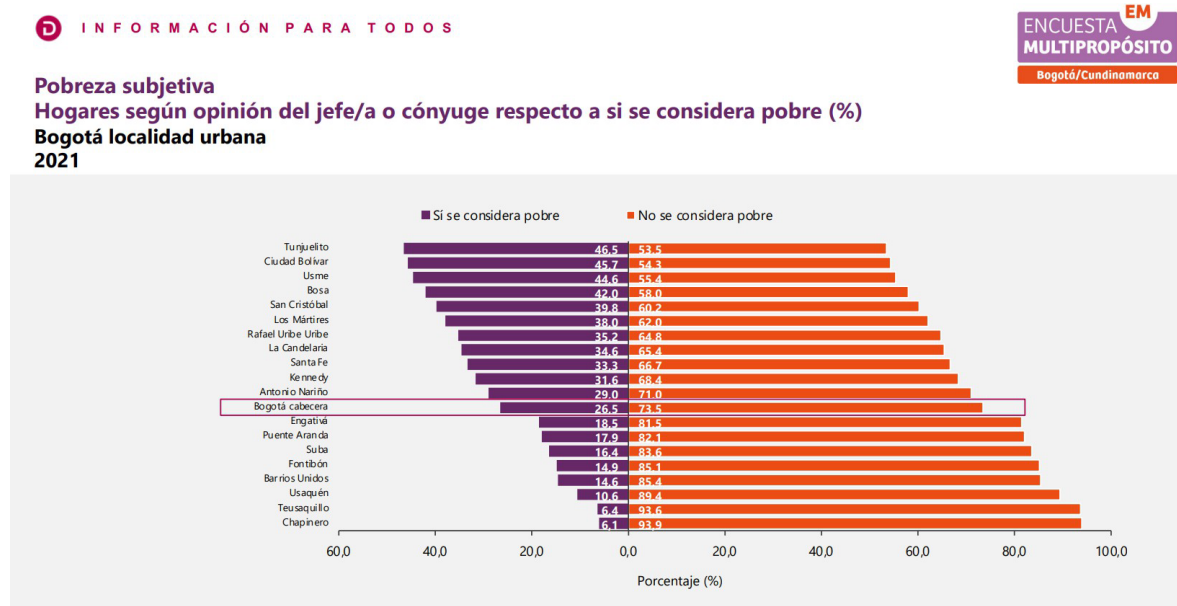
Publicidad

Teniendo en cuenta que tenemos dos clases de clientes se diseña una estrategia para cada uno:

Tiendas de Barrio

La estrategia consiste en distribuir 5.000 en ventas de barrios escogidos de acuerdo con los sectores en Bogotá (se encuentran identificados por el DANE que no se consideran pobres tales como Chapinero, Teusaquillo y Usaquén), para que los tenderos ofrezcan el producto y se queden con la utilidad de esas primeras unidades. Esta actividad se acompaña de un seguimiento dos veces por semana, para identificar como se han comportado las ventas y cuáles son las principales inquietudes y sugerencias por parte de los tenderos. Se proyecta distribuir 30 unidades en 160 tiendas de los barrios citados.

Ilustración 4. Pobreza subjetiva.



Fuente (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2022)

Distribuidores tenderos

De acuerdo con las tendencias de los tenderos en Bogotá, comúnmente utilizan diferentes proveedores, entre los cuales se encuentran las distribuidoras ubicadas en el barrio Plaza España, que se han convertido en expendios especializados en este canal. Por lo tanto

la estrategia consiste en distribuir 5.000 unidades de muestras gratis para invitar a los tenderos a llevar el producto para ser vendido en su negocio.

Ciente final

Entregar 5.000 unidades a clientes finales, ubicados en sectores de oficina, donde se encuentren quienes toman decisiones de consumo en los hogares. Se escogerán los sectores de acuerdo con los estudios de mayor afluencia en estaciones de Transmilenio. 2.500 unidades serán entregadas en instituciones educativas de sector privado escogidas en el norte de Bogotá, y 2.500 en instituciones de salud, escogidas de acuerdo con la afluencia de personas en las estaciones cercanas a Transmilenio.

Redes sociales

Se creará contenido relacionado con las propiedades identificadas como saludables de las leguminosas. Se clasificarán las redes sociales de acuerdo con el rango de edad promedio de los usuarios, para determinar la presentación del contenido.

Los colores y el nombre del producto se escogieron con el propósito de ser de fácil recordación, la marca pod Snacks Saludables se creó en minúscula para generar mayor recordación y que se lea en cualquier sentido.

Plan de mercadeo

De acuerdo con las cifras expuestas por (Stratista, 2024), el mercado mundial de snacks saludables ascendió a 86.000 millones de dólares estadounidenses en 2022 y se espera que crezca a una tasa del 10,43% anual entre 2023 y 2030. De esta forma, se prevé que su tamaño en el ámbito global supere los 190.000 millones de dólares en 2030. (Orús, 2024)

En Colombia, de acuerdo con el estudio publicado por (Euromonitor EMR, 2023) “*El mercado de snacks saludables en Colombia alcanzó un valor de USD 890 millones en el año*

2023. Se estima que el mercado crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta del 5,1% entre 2024 y 2032, para alcanzar un valor de 1,392.56 millones de USD en 2032.”

Sin embargo, no se tienen estudios puntuales de la demanda de snacks saludables elaborados a partir de leguminosas en Colombia, por tratarse de un producto innovador que no se ha desagregado en los estimativos de demanda. Para este estudio, se asumen los siguientes supuestos (partiendo de un mercado total de snacks saludables de USD 890 millones, citado en el estudio anterior).

De acuerdo con lo anterior podríamos calcular que el mercado de snacks saludables en Bogotá equivale al 1% del mercado de snacks en Colombia, aplicando la TRM del 28 de mayo de 2024 (DOLAR COLOMBIA, s.f.), que corresponde a \$34.514.823.000 COP.

El porcentaje de participación de pod Snacks Saludables en este mercado puede ser entre el 3% y el 5%, es decir, en un rango aproximado de \$1.035.444.690 COP y \$1.725.741.150 COP.

En consecuencia, la demanda esperada del mercado objetivo -consumidor final- a través de tiendas de barrio, expendio en establecimientos educativos e instituciones de salud, teniendo como precio promedio por unidad \$2.800 COP, se proyecta como mínimo en 368.000 unidades; y máxima de 616.000 unidades.

Investigación de mercado

Mercado global de los snacks: posicionamiento dentro de la industria de alimentos

El mundo está adoptando una tendencia hacia un consumo más saludable y responsable. Según (Euromonitor EMR, 2023), esto se debe a que las redes sociales y otros medios de comunicación han puesto en el foco los problemas relacionados con la nutrición, las marcas, la experiencia y la calidad de los alimentos procesados, especialmente los snacks.

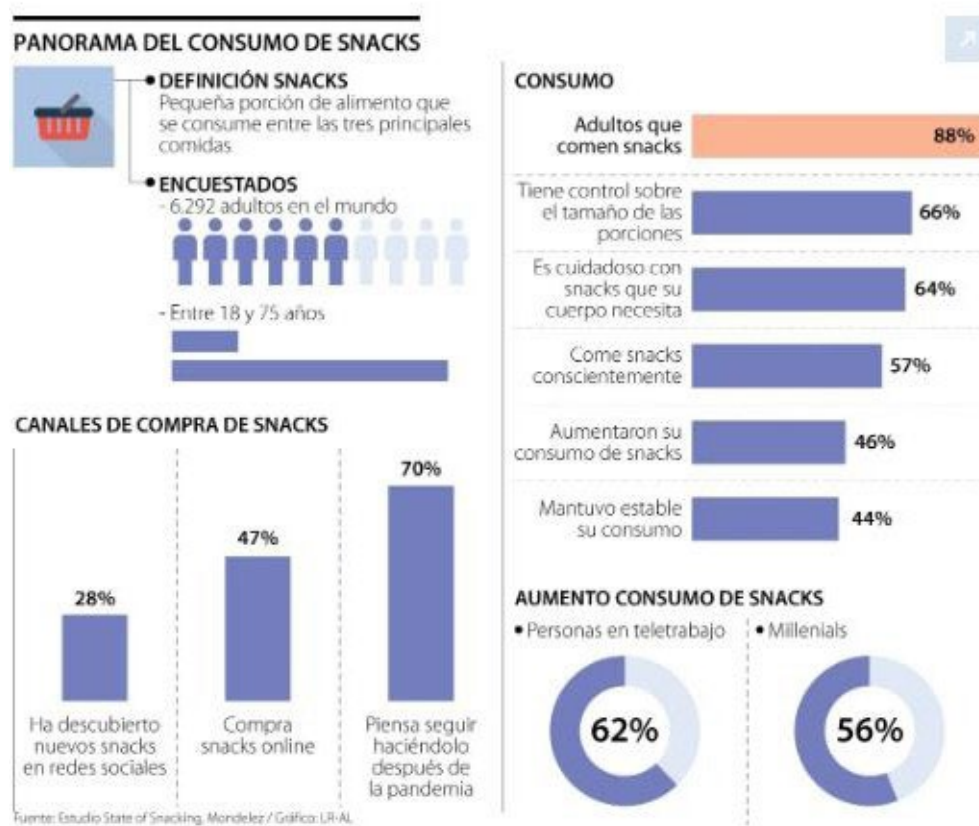
Como resultado, los consumidores son cada vez más conscientes de su alimentación, estilo de vida y bienestar general, y prefieren alimentos de buena calidad.

Los snacks se conocen como productos o alimentos que comúnmente satisfacen o sustituyen el hambre, normalmente lo hacen a preferencia de las personas entre comidas y estos, proporcionan una cierta cantidad de energía esencial para el cuerpo y su funcionamiento (actividad o esfuerzo del día), adicional, ayudan a tener una dieta más equilibrada y consistente ya que el consumirlos proporciona una gran parte necesaria en la cantidad diaria requerida en vitaminas, minerales, fibra e hidratos de carbono. (Fundación Alimentum, s/f)

A diferencia de otros alimentos, los snacks se están convirtiendo en una forma común de alimentación. Cada vez más personas los consumen entre comidas o incluso como sustitutos de las mismas. *“A nivel global, casi nueve de cada 10 adultos (88%) comen snacks, de los cuales 46% dice que aumentó su consumo y 42% come lo mismo. Quienes están comiendo más snacks son los millennials (56%) y los que trabajan desde casa (62%).”* (Diario La República, 2020)

Sobre el consumo de snacks a nivel global, el Periódico La República, en su edición del 15 de enero de 2021 publicó lo siguiente:

Ilustración 5. Panorama consumo global de snacks.



Fuente: Tomado de (Diario La República, 2021)

Según el estudio “*The third annual State of Snacking*” (Mondeléz International, The Harris Poll, & Next Atlas, 2021), citado en el informe de (Diario La República, 2021) es evidente que la pandemia influyó en el consumo de alimentos procesados (snacks) impactando a las personas de forma más consciente, e interesados por mantener un estilo de vida, por bienestar y salud, las características del Covid-19 y el perfil de afectación más alta por el virus, incrementó la conciencia por el cuidado físico. De igual forma, se registró que durante el aislamiento las personas mostraban un mayor control de las porciones y en la elección de alimentos, esto debido a la composición y contenido nutricional.

De acuerdo con el estudio de alcance global y realizado en varios países, de las 6.292 personas encuestadas, el 57% de ellas menciona que consumen snacks de forma consciente;

de la muestra el 66% se centra en el tamaño de las porciones y el 64% prestan mayor cuidado a los alimentos necesarios en su día o alimentación sana.

El mercado global de snacks está evolucionando rápidamente. Factores como los ingredientes, el diseño de marca, la responsabilidad social, el empaque, el concepto y la usabilidad son cruciales para el desarrollo exitoso de estos productos en la industria. Cuando se habla de ingredientes, los consumidores siempre piensan en productos básicos y naturales, nada procesado, ya que los ingredientes artificiales son evitados y no generan cercanía ya que influyen directamente en la salud. A diferencia de los mencionados con anterioridad, los saborizantes, colorantes y conservadores artificiales parecen no generar tanta molestia en los consumidores, ya que se consumen esporádicamente. (Nielsen, 2016)

Mercado de snacks en Colombia

De acuerdo con las cifras del DANE, entre octubre de 2022 y septiembre 2023 el aporte de la industria de alimentos al PIB fue de \$26.7 billones, lo que equivale al 2,73% del PIB nacional (sin contar bebidas, hielo, panela, tabaco y azúcar). Según el resultado de un análisis realizado por la ANDI y la firma Raddar sobre hábitos de compra y consumo de los hogares colombianos, entre noviembre de 2022 y octubre de 2023 “ *... el gasto fue de \$766,8 billones, el de alimentos fue de \$239,5 billones, lo que representa 31,24% del total. En particular, las categorías producidas por la industria representaron un gasto de \$116,4 billones (15,18% de la compra total de los hogares)*”. La demanda para la categoría de pasabocas y snacks fue del 0,31%. (Diario La República, 2023)

Sobre el mercado de snacks en Colombia, el periódico La República, en su edición del 15 de abril de 2021 enuncia lo siguiente:

Ilustración 6. Consumo de snacks en Colombia.

¿CÓMO ESTÁ EL CONSUMO DE SNACKS DE LOS COLOMBIANOS?

¿Qué son los snacks? Son una pequeña porción de alimento que se consume entre las tres comidas principales.



TOTAL DE VENTAS AL CONSUMIDOR FINAL

2015
\$6,6
billones

2020
\$8,4
billones

Ingresos incrementaron
25,70%

Tasa de crecimiento anual compuesta
4,70%

6.292 adultos encuestados en el mundo



9 de cada 10 consume snacks en su día a día



46% aumentó su consumo en 2020



Entre **18 y 75** años

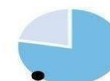
42% mantuvo estable la cantidad que ingiere



ENCUESTA DEL BARÓMETRO EDENRED FOOD



72% de los colombianos aumentaron el presupuesto dedicado a la compra de alimentos durante el confinamiento



78% dice que la crisis actual los ha hecho ser más conscientes de su salud y de llevar una dieta más saludable

AUMENTO DE CONSUMO DE SNACKS

Personas que trabajan desde casa **62%**



Millennials **56%**

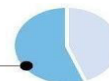


Gráfico: LR-GR

Fuente: Euromonitor, Mondelez International, Edenred Food

Fuente: Tomado de (Diario La República, 2021)

Como puede verse en los datos obtenidos en la web, en 2020 (durante la pandemia del COVID 19, el consumo de snacks alcanzó más de \$8,4 billones COP en el país, con un aumento que pasa del 25,7%, esto indica que alimentos tales como galletas, cereales, maní, confitería, entre otros, entraron a hacer parte de la dieta de los colombianos. Ahora bien, la expectativa de crecimiento del mercado de snacks entre 2024 y 2032 en Colombia está proyectada en un 64%. Entre las dinámicas de mercado más destacadas, están el incremento

del consumo de snacks saludables con ingredientes novedosos, la diversificación de los canales de distribución, y la influencia creciente de las marcas locales.

En Colombia, el comportamiento de esta categoría centra esfuerzos en la transformación de alimentos como la papa, plátano y yuca (competencia directa con los productos importados), sin dejar de lado que los snacks fritos, sin embargo, no se ha avanzado mucho en la introducción de snacks elaborados a partir de leguminosas, que son atractivos para los consumidores que deseen acceder a un producto elaborado con ingredientes innovadores, y libres de gluten.

Tendencias de consumo de snacks en Colombia

El periódico Portafolio, en su edición del 13 de julio de 2023, señaló lo siguiente, respecto al consumo de snacks, con sustento en un reporte de Kantar, división Worldpanel. (Portafolio, 2023)

“Según el análisis, el aumento de ocasiones de consumo dentro del hogar se focaliza en los tiempos de snacks. El primer momento es en la media mañana, entre el desayuno y el almuerzo, que pasó de significar un 7,2 % en el primer trimestre del 2022 a un 7,5 % en el primer trimestre de este año. El segundo momento es el de la media tarde (entre el almuerzo y la cena) que pasó de 8,1 % en el primer trimestre a 8,7 % en el primer trimestre de este 2023.”

“Por otro lado, el colombiano tiende a buscar compañía en los momentos clave de consumo, mientras que el snack es más individual. “De las ocasiones de consumo, el 93% son compartidas, mientras que el 7 % son individuales”, resalta el reporte.”

“Ahora bien, el informe mostró que los consumidores de NSE (Nivel Socioeconómico) bajos, de edad avanzada y de la región del Atlántico son los que más

aumentan sus ocasiones de consumo de alimentos y bebidas: “Los consumidores de NSE 1 (estrato bajo) contribuyen con el 5 % de las ocasiones de consumo semanales en el primer trimestre del 2023, seguidos por los consumidores de NSE 2 y NSE 3 (estrato bajo - medio), con 3 % cada uno. Los NSE 4 (estratos medio) con 2 %, y los NSE 5 y 6 (estratos alto) tienen una contribución menor, del 1 % cada uno”, señaló el informe.”

Posicionamiento de los snacks saludables en Colombia

La pandemia de COVID-19 ha tenido un efecto positivo en cuanto al interés por la salud y el bienestar. Esto, junto con otros cambios en los hábitos alimenticios, ha llevado a un aumento significativo y consciente en el consumo de snacks.

En Colombia, “... el sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal han aumentado en la población urbana. Uno de los datos más alarmantes es el incremento del exceso de peso corporal de niños y adolescentes, ya que uno de cada tres lo sufre, una cifra muy alta comparada con la Encuesta Nacional de Situación Nutricional de Colombia, realizada por el Sistema Nacional de Estudios y Encuestas Poblacionales para la Salud.” (Rocha Ortiz, 2023)

Un snack saludable, a base de garbanzos y lentejas que son productos de consumo ordinario y alto valor nutricional. Las lentejas y los garbanzos, son fuente de hidratos de carbono de absorción lenta, es decir, se descomponen lentamente por lo que se tardan más en convertirse en energía hecho que ayuda a mantener los niveles de azúcar en sangre estable, y equilibrada la glucosa. Influyen en la prevención de enfermedades cardiovasculares y renales por su aporte de potasio, ácido oleico y linoleico. Contienen fibra natural, por lo que ayudan con el estreñimiento. Contienen hidratos de carbono y proteínas que favorecen la recuperación del cansancio. Tienen ácido fólico por lo que se recomiendan para el buen desarrollo del feto. (Fundación Alimentum, s/f)

Como se mencionó, las tendencias del consumo de snacks en el mundo y en Colombia (ECONEXIA - Ecosistema Digital de Conexiones y Negocios, 2021), se identificó que a partir de la pandemia se incrementó la cultura del cuidado, dentro de la cual resalta la dieta saludable. Los nuevos hábitos no han modificado la necesidad de tener disponibles productos aptos para el consumo inmediato, por lo cual la tendencia también ha creado y expandido el mercado de snacks saludables. Por lo anterior se consideró que las leguminosas son alimentos que, por sus altas propiedades nutritivas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016) pueden ser utilizados como materia prima de un snack saludable.

Otra ventaja de la materia prima seleccionada es el tiempo de conservación que por la naturaleza del producto (Vázquez, 2022), permite que sea de años, y al encontrarse procesada aumenta su tiempo de preservación; esta característica ofrece ventajas tanto en la etapa de la materia prima en estado natural como en su almacenamiento una vez esté procesado.

En lo que respecta a los consumidores, en Bogotá existe un alto uso de lentejas y garbanzos (AGRONEGOCIOS, 2023) en el menú casero, de lo que puede derivarse un alto consumo de este tipo de snack. El potencial de consumo se encuentra presente en cualquier estrato económico, pues la selección puede darse por su contenido nutricional, pero también puede darse por ser habitual en el consumo de los hogares.

El consumidor actual identifica en el listado de los ingredientes si son naturales y funcionales, para establecer si cumplen con su expectativa de consumir productos saludables.

Es por ello que el mercado de los snacks debe cumplir con esta necesidad del consumidor, orientada a la prevención de enfermedades, y tal como se explica en el artículo

“La revolución de los snacks: nutrición y beneficios funcionales en pequeños bocados” (GIVAUDAN, 2023) los compradores quieren *“resolver cuestiones de peso, de digestión o inmunitarios hasta alcanzar determinados niveles de rendimiento físico y lograr relajarse”*, pero *“no están dispuestos a renunciar al placer. El gran desafío es, entonces, crear productos deliciosos que les permitan disfrutar sin culpa mientras alcanzan su meta.”*

Barreras de Entrada

Por tratarse una materia prima importada, la fluctuación en la tasa puede ser un factor determinante dentro de la matriz de riesgos y en la proyección financiera. Teniendo en cuenta que, por las condiciones de perecederas, puede almacenarse una cantidad equivalente a 6 meses de producción proyectada.

Dificultad para producir los snacks saludables en los volúmenes de 13.000 unidades exigidos por las grandes superficies, con exigencias de alta rotación en corto plazo. Distribuir a través de otros canales de distribución que permitan un crecimiento gradual de la oferta del producto.

Dificultad para financiar lotes de producto con pagos diferidos a 90 y 120 días según las condiciones de compra establecidas por las grandes superficies. Otros canales de distribución que permitan un crecimiento gradual de la oferta del producto. Mayor rotación en las compras, con volúmenes más pequeños.

Gastos y tramites de permisos para producción, empaquetado y comercialización de alimentos. Iniciar la producción con una maquila – tercerizada que cuente con los permisos.

Dificultades para cambiar hábitos de consumo de la población que percibe a los snacks saludables como poco sabrosos. Entregar muestras de producto directamente al consumidor final en los puntos de mayor circulación cercanos al lugar de trabajo o de estudio.

Posibles problemas logísticos de alcance global que puedan afectar los patrones de consumo tales como el COVID 19.

Cambios en la regulación para la importación de este tipo de productos.

Amenazas y Oportunidades

Ilustración 7. Análisis DOFA – pod Snacks Saludables



Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

El análisis de debilidades y amenazas conduce a la identificación de riesgos críticos para el proyecto tales como:

Modificaciones en la tasa de cambio, o modificaciones en la regulación aplicable a la industria de alimentos y snacks, que son riesgos externos de difícil manejo desde el proyecto. Este riesgo obliga a realizar nuevas proyecciones financieras calculando los impactos de las variaciones de la TRM; o los gastos derivados del cumplimiento de la nueva regulación.

Dificultades para posicionar el producto en el mercado o para mantener las ventas proyectadas en los canales de venta seleccionados, lo que obliga a mantener o incrementar la inversión en mercadeo y publicidad, y prever ajustes en el modelo de negocio para ampliar las ventas en otros canales, principalmente el de internet.

El análisis de oportunidades y fortalezas, indica que la participación en el mercado de snacks saludables ofrece una oportunidad atractiva de negocio con perspectivas de expansión, sin embargo, estas oportunidades también existen para los otros competidores identificados en este proyecto, así el proyecto requiere un esfuerzo importante de mercadeo para posicionar la marca y el producto en los canales de distribución seleccionados.

Competidores Claves

En esta fase, establecimos que pod Snack saludable es un producto con alto potencial de consumidores de acuerdo con las nuevas tendencias de hábitos saludables, sin embargo, no hay en el momento un competidor que haya introducido este producto en los canales de venta de tiendas de barrio y expendios de establecimientos educativos e instituciones de salud.

Encontramos ofertas existentes de producto de referencia y definimos nuestra estrategia basada en el valor. El propósito es ampliar la oportunidad de acceso a estos snacks saludables a canales habituales y tradicionales en Bogotá, para llegar a quienes no conocen

este tipo de producto que les permite mantener sus hábitos saludables con acceso permanente y fácil a cualquier hora del día y ya listo para el consumo.

Grandes productores

Los snacks en Colombia, tienen varios productos de base y diferentes presentaciones, algunos de ellos incluyen papas fritas, cereales, nueces surtidas, frutas secas, caramelos y otros productos que frecuentemente se consumen entre comidas; sin embargo, para los consumidores hoy en día, este tipo de productos son esenciales y su decisión de compra va más allá del sabor.

Tabla 26. Líderes de la Categoría de snacks saludables.

Empresa	Participación en el mercado	Snacks saludables
Nutresa	29,50%	El producto con más rotación dentro de la categoría es la marca Tosh, que adicional se encuentra en lanzamiento con una diversificación bajo el producto a base de cacao, una galleta wafer multicereal sin azúcar, la cual contiene cacao en presentación de barra de cereal a través de un producto con chocolate semiamargo y enfatizando en su producto Mani Kraks con más crocancia.
Pepsico	17,4%	con reconocidas marcas como Margarita, De Todito, Natuchips, Doritos, Maní Moto, entre otras, esta marca centra sus esfuerzos en productos fritos, con gran posicionamiento de marca y sobre todo paquetes de más de seis unidades.
Colombina	10%	una de las marcas preferidas por los colombianos con tres categorías base, pero la más reconocidas son dulces y chocolates.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Estos productores tienen sede y cobertura a nivel nacional, con gran participación de mercado en la capital del país, todos con diferentes categorías, pero una en común, los snacks. Entre sus productos principales están: papas, fritos, tortillas, maní, plátanos y harinas.

Actualmente en el mercado nacional muchas multinacionales han realizado asociaciones con empresas locales, es el caso de una empresa como Fritolay, del grupo Pepsico, quien compró la empresa Crunch de Medellín, fabricante de papas fritas, seguida de la compra de la Industria Gran Colombia, del grupo Savoy, comercializadora de la marca

Jack's Snacks, quedando con productos relevantes e icónicos en el país (Manimotos, Gudis, Chitos y Boliquesos), comprando finalmente a Margarita su principal competidor, logrando quedar con mayor participación de mercado en la categoría. (IALIMENTOS, 2015)

Pequeños productores

La información disponible sobre pequeños productores de snacks es escasa, se han identificado algunos por consulta en sitios de internet:

Tabla 27. Pequeños productores de snacks saludables

Compañía	Producto	Componentes	Canal de venta
Paramo Snacks	Good chips https://paramosnacks.us/	Piña crujiente, snacks de remolacha y yacón, coliflor con queso, hojuelas crocantes de plátano maduro y papa criolla sin azúcar añadida; además de papas con chile y limón.	Se venden en todos los supermercados de grandes superficies en Colombia y, desde 2020, exportan a Estados Unidos,
Productos amigables S.A.	El Jefe Happy Snacks https://www.eljefe.com.co/	Mezclas de nueces y frutos secos en diferentes presentaciones y sabores. Ofrecen opciones de maní picante con jengibre, chile y cúrcuma. También una línea de botanas crujientes tradicionales, que son freídas y hechas con distintas clases de papas, plátano y yacón.	Ofrece servicio de maquila full package, con marca blanca, personalización de empaques y desarrollo de nuevos productos.
Galmont Foods	NatNack https://natnack.com/	Snacks de legumbres, en particular arándanos garbanzo, lenteja y arveja	No se pudo determinar el canal de distribución, hasta 2022 estaban disponibles en grandes superficies, tienen canal de ventas pagina web.
Alcagüete	Alcagüete https://www.alcaguete.com/	En la línea de snacks, se especializan en barras de cereales	Grandes superficies.
Grupo Nutresa	KIBÓ https://www.kibofoods.com.co	Sancks de chip de lentejas con sal marina y frijol en 4 variedades	Se encuentra en grandes superficies como ÉXITO, JUMBO o LA OLIMPICA; también en tiendas especializadas como Farmatodo, FITHUB

Frutos y Semillas	Frutos y Semillas https://frutosysemillas.com	Tienen un amplio catálogo incluyendo lentejas y garbanzos tostados natural y picante	Cuentan con 6 puntos directos de venta ubicados en la ciudad de Medellín y ventas nacionales por internet a través de su página web
One Peace	Lola&Nola https://onepeacesnacks.com	Tienen un amplio catálogo incluyendo lentejas y garbanzos tostados natural y con limón	Se encuentra en tiendas especializadas como FITHUB y FARMATODO y ventas por internet a través de su página web

Fuente: (Goula, 2022). Datos recopilados en la investigación para el presente documento

Análisis de la competencia.

De la anterior investigación se concluyó que los competidores directos son aquellos que ofrecen snacks saludables de lentejas y garbanzos, por lo cual son los escogidos para desarrollar el análisis de competencia así:

Tabla 28. Competidores

COMPETIDOR	NatNack (Galmont Foods) (GALMONT FOODS, 2024)	KIBO (NUTRESA, 2024)	(FRUTOS Y SEMILLAS, 2024)	(ONE PEACE, 2024)
PRECIO	\$3.932 COP	\$12.923 COP	\$9.700 COP	\$30.500 COP
BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS	No tiene ingredientes artificiales, alto contenido en proteína y fibra, y crujientes en sabor limón y picante.	Chips de lentejas, libre de gluten, alto contenido en proteína, hierro y fibra	Producto vegano sin gluten y sin azúcar	Proteína vegetal Alta en fibra Alto aporte de calcio y hierro. Proporciona sensación de saciedad por su alto contenido en proteína
TAMAÑO / UTILIDAD	30 g	112 G	125 gr	150 g
ESTRATEGIA DE MERCADO	Inicialmente estaban en grandes superficies, sin embargo solamente se encontró producto disponible a través de la página web.	Venta en grandes superficies y por internet	Venta en puntos de venta directa en Medellín y por la página web pedidos a nivel nacional	Venta por internet

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Competidores

Se buscaron snacks a base de leguminosas en el mercado identificando cuáles son sus canales de distribución en la ciudad de Bogotá, respecto de lo cual se encontró lo siguiente:

NATNACK: En el mercado de la ciudad de Bogotá se encuentra el snack de garbanzo y lentejas llamado NatNack producido por Galmont Foods, por lo cual se considera que el análisis de su comportamiento nos permite validar nuestro proyecto.

En 2022 vendieron 250.000 unidades al mes (Diario La República, 2022). Sus canales de venta al consumidor final se encuentran en las siguientes 4 tiendas: Farmatodo, Ara, Isimo, Home Sentry y Fithub y cuentan con ventas por internet directamente desde su sitio web (NatNack - Snacks Nutritivos, 2022).

El precio promedio por unidad es de \$3.450 COP (Farmatodo Colombia, 2024). Basada en la evidencia del mercado, se instaure como propuesta de valor de POD la ampliación de los canales de distribución, ampliándolos a puntos de venta tradicionales en la cultura bogotana, que permite presentar la oferta a todos los estratos socio económicos, en espacios visitados por compradores tradicionales, emocionales, indecisos, escéptico, entre otros; de otra parte, el precio ofertado por pod Snacks Saludables es de \$2.800 COP., como un factor atractivo a la propuesta de valor.

Ilustración 8. NATNACK



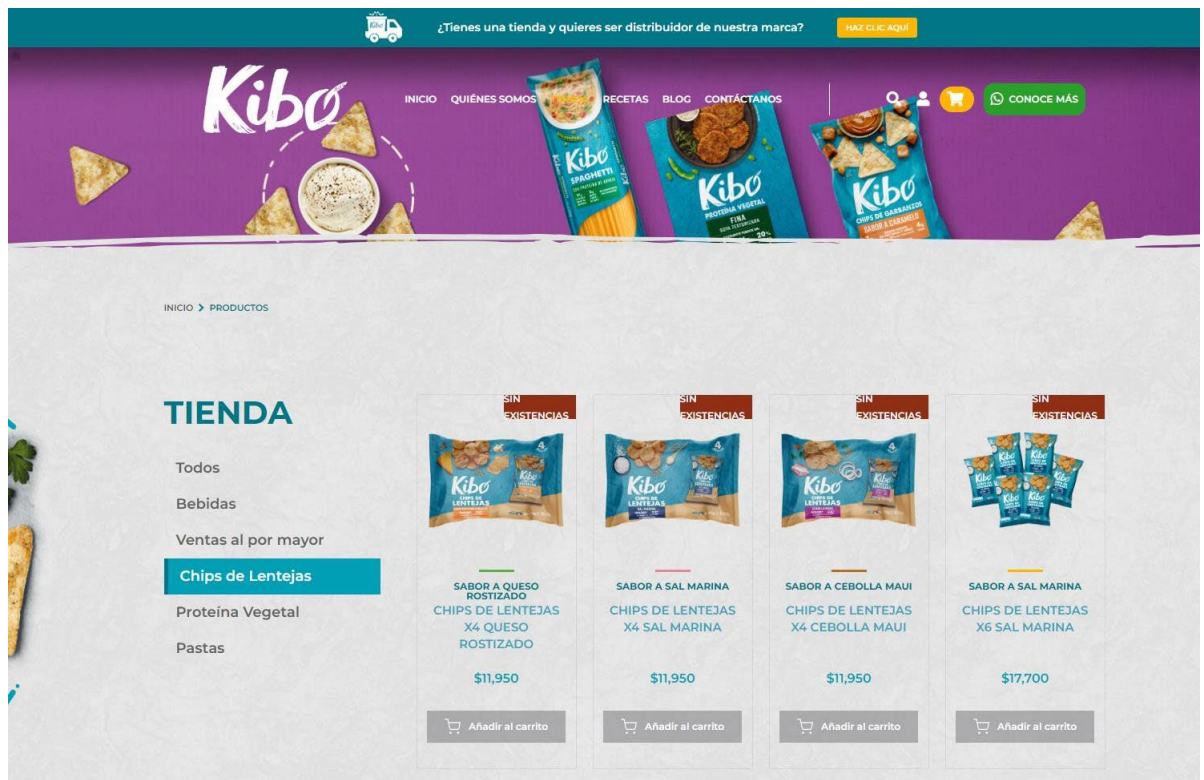
The screenshot shows the NATNACK website interface. At the top is a purple navigation bar with buttons for 'INICIO', 'COMPRAR', 'NOSOTROS', and a shopping cart icon showing '\$ 0'. Below the navigation bar is a large purple banner with the text 'SNACKS DE LEGUMBRES' in white. The main content area displays eight different snack products in a grid. Each product is shown with an image, a title, a price, and a button to either 'Añadir al carrito' or 'Leer más'.

Product Name	Price	Action
NATNACK - DISPLAYS 16 PACKS	\$ 40.000	Seleccionar opciones
NATNACK - 6 BOX SURTIDA	\$ 16.900	Añadir al carrito
NATNACK - DOY PACK MIX ARÁNDANOS X 150 GRMS	\$ 14.990	Leer más
NATNACK - DOY PACK LENTEJA LIMÓN X 180 GRMS	\$ 12.990	Leer más
NatNack Chocogarbanzo 6 pack 30g	\$ 23.000	Leer más
NatNack Mix Arándanos 6 Pack	\$ 16.900	Añadir al carrito
NatNack Lenteja Limón 6 Pack	\$ 16.900	Añadir al carrito
NatNack Garbanzo Picante 6 Pack	\$ 16.900	Añadir al carrito

Fuente tomado de (PRODUCTOS AMIGABLES SAS, 2024)

KIBÓ: El grupo Nutresa con la marca KIBÓ (LA REPÚBLICA, 2024) tiene una oferta de productos de lentejas y frijol en 4 variedades, los que se encuentran en estado agotado en su canal de ventas por internet (kibofoods, 2024). En grandes superficies como ÉXITO, JUMBO o LA OLIMPICA, se encuentra disponible para el consumidor. También en tiendas especializadas como Farmatodo, FITHUB.

Ilustración 9. KIBO



Fuente: tomado de (KIBO S.A.S, 2024)

FRUTOS Y SEMILLAS: Se trata de un emprendimiento de Itagüí - Antioquia, cuyo propósito es acompañar, orientar y resolver las necesidades de las personas interesadas en mejorar sus hábitos y alimentación saludable. Este es el catálogo de sus productos que se derivan de lentejas y garbanzos en su venta por internet. Adicionalmente cuentan con 6 punto directos de venta ubicados en la ciudad de Medellín.

Ilustración 10. FRUTOS Y SEMILLAS

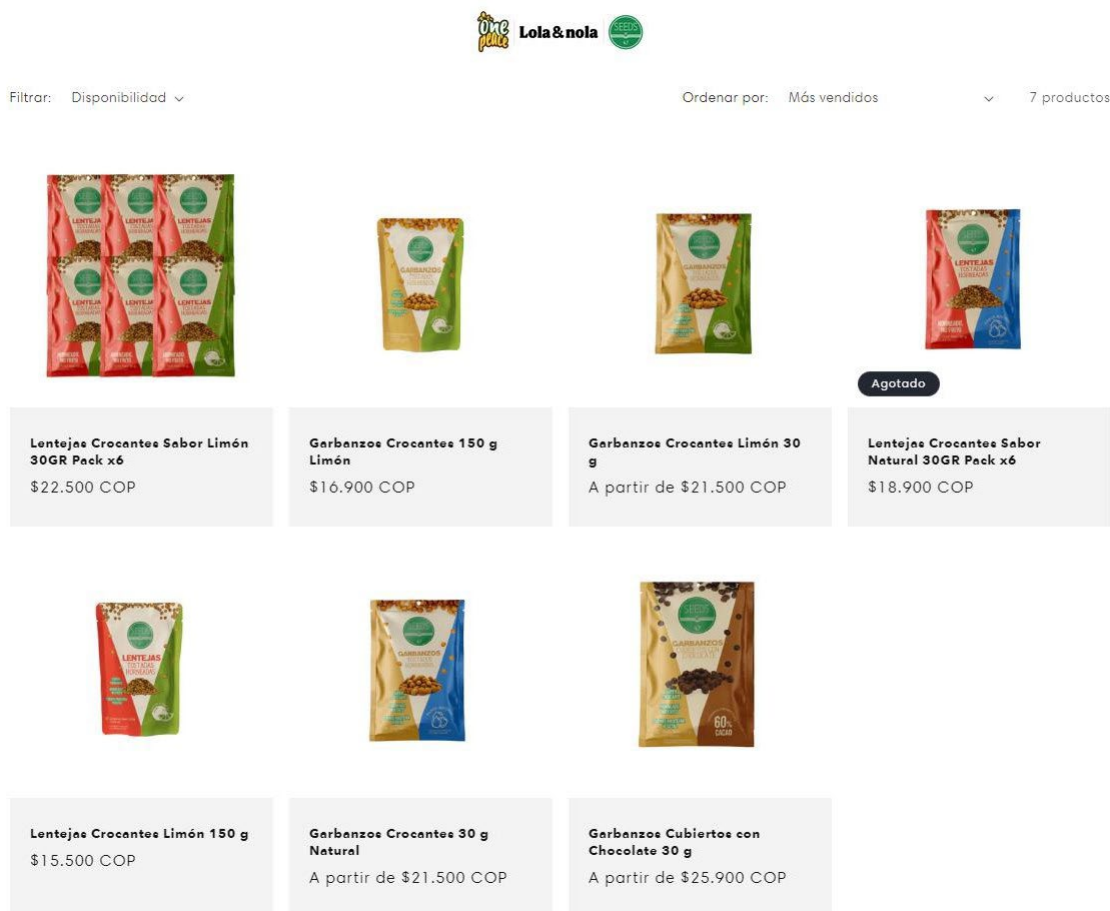
The screenshot displays the website interface for 'Frutos & Semillas'. At the top left is the logo with the tagline 'Origen nutritivo'. Navigation links include 'COMPRA ONLINE', 'COMBOS SALUDABLES', 'EBOOK', 'BLOG DE RECETAS', '¿QUIERES SER UN MAYORISTA?', and 'CATÁLOGO'. A teal banner features the text '16 Resultados De Búsqueda Para: Lentejas'. Below the banner are filter options ('Filtrar'), a grid view selector, and a 'Relevancia' dropdown. Four product listings are shown:

Producto	Precio	Botón
LENTEJAS DULCES - MIEL PANELA	de \$7.800	Compra rápida
BOLSA DE LENTEJAS EN GRANO	de \$8.200	Compra rápida
LENTEJA PARDINA	de \$6.600	Compra rápida
LENTEJA ROSADA	de \$7.100	Compra rápida

Fuente tomado de (FRUTOS Y SEMILLAS, 2024)

ONE PEACE: Se trata de una pequeña empresa antioqueña que entre su catálogo tiene snacks de lenteja y garbanzos. Sus canales de venta se encuentran en internet. Se encuentra en tiendas especializadas como FITHUB y FARMATODO

Ilustración 11. ONE PEACE



The screenshot shows the ONE PEACE website interface. At the top, the logo for 'ONE PEACE Lola & nola SEEDS' is visible. Below the logo, there are filters for 'Disponibilidad' and sorting options for 'Más vendidos'. The main content area displays seven products in a grid:

- Lentejas Crocantes Sabor Limón 30GR Pack x6**: \$22.500 COP
- Garbanzos Crocantes 150 g Limón**: \$16.900 COP
- Garbanzos Crocantes Limón 30 g**: A partir de \$21.500 COP
- Lentejas Crocantes Sabor Natural 30GR Pack x6**: \$18.900 COP (Marked as 'Agotado')
- Lentejas Crocantes Limón 150 g**: \$15.500 COP
- Garbanzos Crocantes 30 g Natural**: A partir de \$21.500 COP
- Garbanzos Cubiertos con Chocolate 30 g**: A partir de \$25.900 COP

Fuente: tomada de (ONE PEACE, 2024)

Canales de venta

Se consultaron tiendas de barrio que tienen más de 5 puntos de venta como Market Viveres Rancho (7 puntos de venta estrato 4), Camacho Premium (5 estrato 3 y 4) y tiendas San Pablo (3 estrato 2, 3 y 4), quienes no ofrecen este tipo de snack.

La conclusión es que en los grandes retails de Bogotá se encuentran productos producidos por el Grupo Nutresa, que por representación en el mercado tiene presencia permanente en este tipo de canales. Los emprendimientos son de origen Antioqueño, por lo

que cuentan con canales virtuales de ventas, puntos de venta directos en Medellín y en Bogotá algunos están en tiendas especializadas.

De acuerdo con lo anterior, ya existe en el mercado snacks a base de lentejas y garbanzos. Las pequeñas y medianas empresas existentes son de Antioquia y su presencia en ventas en Bogotá es a través de canales de internet o tiendas especializadas. Este tipo de producto no se encuentra en tiendas de barrio de la ciudad de Bogotá.

Tabla 29. Análisis competitivo

FACTOR	pod	NatNack	Frutos y Semillas	OnePeace	Importancia del Cliente
Producto	F	F	F	F	1
Precio	F	F	F	D	3
Calidad	F	D	F	F	1
Selección	D	D	F	D	3
Servicio	F	D	F	D	1
Fiabilidad	D	D	F	F	1

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Nota: F se refiere a Fortaleza, D a Debilidad

Tabla 30. Análisis competitivo

FACTOR	Pod	NatNack	Frutos y Semillas	OnePeace	Importancia del Cliente
Estabilidad	D	D	F	F	3
Exptencia	D	D	F	F	1
Reputación	D	D	F	F	1
Localización	F	F	D	D	2
Apariencia	F	F	F	F	1
Métodos de venta	F	D	F	D	1
Políticas de crédito	D	D	D	D	4
Publicidad	F	F	F	F	1
Imagen	F	F	F	F	2

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Nota: La calificación importancia el cliente se utilizó la escala 1-5 donde 1 es lo más importante y 5 no muy importante.

La mayor ventaja de nuestro producto es que en los canales de venta en los que pretendemos incursionar, no se encuentra la oferta de nuestros competidores, quienes se han dedicado a ventas por internet o tiendas especializadas. La incursión en estos canales busca

ampliar la cantidad de consumidores, dado que este canal les permite fácil acceso y continuo evitando desplazarse a tiendas especializadas o grandes superficies, disminuyendo tiempo y es fuerza del consumidor habitual e incorporando consumidores de snacks de todo tipo. Esto permitiría una campaña de marketing a través de los tenderos quienes tienen una relación cercana con el consumidor, lo que permite entender las necesidades del consumidor final para generar publicidad que sea atractiva y certera en la promisión de nuestros productos.

Por ahora nuestro emprendimiento debe invertir sus recursos en el fortalecimiento de nuestro posicionamiento en el mercado. Nuestros competidores están dentro del mercado especializado de clientes de productos saludables, tienen posicionamiento lo que constituye una debilidad en nuestro producto dentro de los canales especializados.

Precios

El precio promedio definido impacta en los clientes que no tienen hábitos saludables, dado que la estrategia en este punto. En los clientes pioneros el precio no es un factor decisivo, dado que la decisión de compra se basa en el aporte del producto al mantenimiento de sus hábitos, por lo cual este punto es atractivo para quien compra snacks, puesto que debe encontrarse en el mismo rango de precios.

En la investigación adelantada, se estimó el valor por unidad, teniendo en cuenta que la cantidad de producto varía entre los productores, se estableció el valor por gramo para unificar la medida de comparación.

De los datos recopilados en la investigación para este trabajo, se obtuvo la siguiente información en cuanto al precio:

Tabla 31. Comparación de precios.

PRODUCTOR	VALOR MERCADO	GRAMOS	VALOR/GRAMO
Galmont foods – NatNack Tomado de (PRODUCTOS AMIGABLES SAS, 2024)	\$3.932 COP	30	\$131,07 COP
Nutressa – Kibó Tomado de (NUTRESA, 2024)	\$12.923 COP	112	\$115,39 COP
Frutos y Semillas Tomado de (FRUTOS Y SEMILLAS, 2024)	\$9.700 COP	125	\$ 77,6 COP
One Peace Snacks Tomado de (ONE PEACE, 2024)	\$30.500 COP	150	\$203,3 COP

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto

Para determinar la estrategia de precio de venta, hemos fijado un producto de lanzamiento de 40 gramos por un valor de \$2.705 COP, es decir, \$68 por gramo.

En el caso de frutos y semillas, la presentación es de un mayor peso, por lo que no es comparable en cuanto al segmento de consumidores que pretende pod Snacks Saludables, puesto que la venta de 125 gramos, está dirigida a compradores que programan sus compras y no son de acceso inmediato en Bogotá, por lo cual es un segmento con un canal de venta diferente.

De otra parte, en el estudio se concluyó que en la venta por página web de los competidores que venden presentación de 30 gramos, la oferta exige la compra de cuatro paquetes, por lo que así se discrimen el valor, la oferta es de 120 gramos. que se pueden consumir en diferentes momentos, pero puede ser que el cliente solamente quiera comprar un paquete.

En nuestra estrategia, ofrecemos un precio bajo por gramo, y disponibilidad en paquetes que se venden al detal por 40 gramos, con lo cual buscamos posicionar la marca, con un precio asequible para personas de ingresos medios respecto de los otros snacks saludables, permitiendo que el cliente escoja la cantidad de paquetes a adquirir.

En lo relacionado con la importancia del precio para este tipo de clientes, en este caso es un segmento que busca calidad y elementos naturales, sin objetar el precio del producto.

Tabla 32. Estrategia de Precios

Nombre del emprendimiento	pod SNACKS SALUDABLES
Señale ¿Cuál de las siguientes estrategias de precios empleará?	
<p style="text-align: center;">Costo Plus</p> <p style="text-align: center;">Los costos de fabrica son \$1.651 COP por un paquete de 40 gramos, con un margen comercial inicial de 39% por un valor de \$1055,56 COP, para un precio total de \$2.706,56 COP</p>	
<p>El precio de lanzamiento es de \$2.705 COP por unidad de 40 gramos; el propósito es competir en precio más bajo con los competidores, ofreciendo un producto saludable y accesible. Inicialmente se lanzarán los productos de lenteja limón, garbanzo limón y garbanzo picante. Se tiene proyectado incursionar más adelante con mayor variedad.</p> <p>El objetivo es el posicionamiento de la marca, siendo competitivo en precio, destacando impactos saludables e ingredientes naturales.</p> <p>La estrategia de costo plus asegura la competitividad, sostenibilidad en el mercado. La diversificación en la oferta permite dirigirse a diferentes grupos de consumidores, en busca de optimizar la incursión en el mercado y la aceptación del producto.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Canales de Distribución

Los principales canales de distribución estimados dentro de la propuesta de valor son:

- Tiendas de barrio
- Centros de abastecimiento al por mayor para tenderos
- Proveedores Centros educativos
- Proveedores de establecimientos de salud

Tabla 33. Canales de distribución.

	Tiendas de barrio	Proveedores Centros educativos	Proveedores de establecimientos de salud
Facilidad de entrada	4	4	5
Proximidad geográfica	5	5	5
Costos	3	3	3
Posición de los competidores	5	5	5
Experiencia en gestión	5	5	3
Capacidades del personal	5	5	5
Necesidades de mercado	5	5	5

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada para el proyecto.

Nota: En la calificación de la tabla se utilizó la escala 1-5 donde 1 es que presenta mayor dificultad y 5 no presenta dificultad.

Estos son canales en los que el porcentaje de competencia de snacks saludables es bajo, puesto que el análisis de la competencia arrojó que sus productos se encuentran distribuidos en grandes superficies, tiendas especializadas y ventas por internet. Es un canal que es muy cercano al consumidor final y puede abrir brecha entre compradores que no tienen hábitos saludables pero que la oportunidad de acceder a este tipo de snack les puede interesar.

Red de Contactos

A través de agremiaciones de tenderos como Federación Colombiana de Tenderos y Comerciantes de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, también a través de los proveedores mayoristas especializados en Tenderos y proveedores de establecimientos educativos y de salud.

Conclusiones

Siguiendo la pregunta formulada en la introducción ¿Es viable el emprendimiento de venta de snacks de lentejas y garbanzos en tiendas de barrio, centros educativos y prestadores de servicios de salud?, se llega a las siguientes conclusiones:

Como resultado del análisis de la industria y el sector de alimentos, enfocado en snacks saludables, se concluye que la distribución y comercialización de snacks saludables de leguminosas (lenteja y garbanzo) tiene alto potencial en Colombia, pues estas materias primas, por sus propiedades nutricionales cumplen con las expectativas fundadas en las nuevas tendencias saludables, ingresando en un mercado en expansión. El almacenamiento de esta materia prima, puede conducir a un incremento del margen de rentabilidad, cuando la TRM presente un valor que permita comprar a menor precio.

Como resultado del análisis de la competencia y el conocimiento de los competidores, se observa que el producto, si bien ya ha sido ofrecido en el mercado, se puede tener por innovador porque no ha sido comercializado en gran escala, y no ha ingresado en los canales de venta seleccionados para este proyecto (tiendas de barrio, y puntos de venta en establecimientos educativos y establecimientos de salud).

La oportunidad del emprendimiento pod Snacks Saludables, depende del reconocimiento del producto en el mercado. Por tanto, el mecanismo adecuado es analizar permanentemente el comportamiento de nuestros clientes finales, para medir la efectividad en la estrategia del mercado, y así lograr ajustarla oportunamente para dar respuesta a las debilidades que se identifiquen en su implementación. También puede ser útil la promoción del producto a través de campañas de contenido saludable para crear conciencia de buenos

hábitos de alimentación, procurando fortalecer estrategias diferenciadas para los EARLY ADOPTERS y para los consumidores potenciales.

Las amenazas y debilidades identificadas en el DOFA, permiten identificar como riesgos críticos del proyecto, los de no alcanzar el punto de equilibrio, o no tener éxito en la venta en las tiendas de barrio u otros puntos de venta. Para ello, a lo largo del proyecto se mencionan varias medidas de mitigación de los riesgos más relevantes, tomando decisiones oportunas relacionadas con ajustes de gastos y costos; estrategias de mercado en canales diferentes; e incluso ajustes de los volúmenes de ventas y de los gastos y costos estimados conforme a las proyecciones de ventas.

En suma, el proyecto es considerado viable porque la inversión está dentro de las posibilidades de los inversionistas; el punto de equilibrio puede alcanzarse y si bien se presentarán pérdidas en el primer año, estas pueden absorberse en los cuatro años siguientes según las proyecciones de ventas; el mercado de snacks saludables se encuentra en expansión según las tendencias globales y nacionales; y la estructura nos permite enfocarnos en las ventas dado que la producción será realizada a través de maquila.

Recomendaciones

El proyecto pod Snacks Saludables consideró unas condiciones mínimas de inversión, gastos, costos y precio del producto para su viabilidad, sin embargo, es preciso hacer seguimiento a algunos detalles durante la producción, distribución y comercialización del producto, que se han ido mencionando a lo largo del proyecto.

En el proceso de producción es preciso mantener un control estricto de la calidad del producto y del empaque, por lo cual se incluyó un plan de auditoría para el producto, verificando que la maquila cumpla estrictamente con las condiciones previstas.

En el proceso de distribución, es necesario mantener un contacto estrecho con los puntos de venta, por ello en el modelo de negocios – CANVAS, se hace énfasis en los acercamientos a las agremiaciones de tenderos, y la mayoría de los recursos se destinan al pago de coordinadores y vendedores, lo que asegura una frecuencia estable y atención permanente a los canales seleccionados para este proyecto.

En el proceso de comercialización al cliente final, se ha insistido en el posicionamiento de mercado, principalmente a través de la promoción en los canales de venta identificados, verificando periódicamente que el cliente final quede satisfecho con el sabor y la presentación, por lo cual se harán campañas de distribución de muestras gratuitas.

Si bien este proyecto no funda su ventaja competitiva en el precio, se ha procurado gestionar los costos de producción y de distribución obteniendo un precio similar al de otros snacks, incluso no saludables, siendo un precio asequible para las personas de ingresos medios – aquellos que no se consideran pobres según la encuesta de percepción citada.

Referencias

- AGRONEGOCIOS. (26 de abril de 2023). *La lenteja que consumimos es un alimento 100% importado de países como Canadá*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-lenteja-que-consumimos-es-un-alimento-100-importado-de-paises-como-canada-3600842>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (julio de 2022). *Encuesta Multipropósito Bogotá – Cundinamarca 2021*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Presentacion_EM_2021.pdf
- Diario La República. (12 de diciembre de 2020). Consumo. Encuesta de Mondelēz reveló que a nivel global nueve de cada 10 adultos dicen comer snacks. *La República*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de Encuesta de Mondelēz reveló que a nivel global nueve de cada diez adultos dicen comer snacks: [https://www.larepublica.co/consumo/encuesta-de-mondelez-revelo-que-a-nivel-global-nueve-de-cada-10-adultos-comen-snacks-3100748#:~:text=A%20nivel%20global%2C%20casi%20nueve,trabajan%20desde%20casa%20\(62%25\)](https://www.larepublica.co/consumo/encuesta-de-mondelez-revelo-que-a-nivel-global-nueve-de-cada-10-adultos-comen-snacks-3100748#:~:text=A%20nivel%20global%2C%20casi%20nueve,trabajan%20desde%20casa%20(62%25)).
- Diario La República. (15 de abril de 2021). Industria. Grupo Nutresa, PepsiCo y Colombina tienen más de la mitad del negocio de snacks. *La República*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-nutresa-pepsico-y-colombina-tienen-mas-de-la-mitad-del-negocio-de-snacks-3153665>
- Diario La República. (15 de enero de 2021). Industria. Por cuenta de la pandemia del covid-19 aumentó el consumo de snacks saludables. Recuperado el 30 de marzo de 2024,

de <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/por-cuenta-de-la-pandemia-del-covid-19-aumento-el-consumo-de-snacks-saludables-3111119>

Diario La República. (29 de noviembre de 2022). *Galmont, la empresa de snacks saludables, que proyecta ventas por \$2.400 millones*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/galmont-la-empresa-de-snacks-saludables-que-proyecta-ventas-por-2-400-millones-3498642>

Diario La República. (29 de noviembre de 2023). Industria. La dinámica comercial de la industria de alimentos y bebidas aporta un 3% al PIB. *La República*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de <https://www.larepublica.co/especiales/sectores-clave-en-la-productividad/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-aporta-3-al-pib-3757634>

DOLAR COLOMBIA. (s.f.). *TRM vigente el Martes 28 de Mayo del 2024*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://www.dolar-colombia.com/2024-05-28>

ECONEXIA - Ecosistema Digital de Conexiones y Negocios. (2021). *ECONEXIA*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://econexia.com/es/contenidos-articulo/540/La-pandemia-cambio-la-dieta-de-los-colombianos->

Euromonitor EMR. (2023). *Market report hystorical and forecast market analysis*, Sample report. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de Informe. Mercado de snacks saludables en Colombia: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-saludables-en-colombia>

Farmatodo Colombia. (08 de 06 de 2024). <https://www.farmatodo.com.co>. Obtenido de <https://www.farmatodo.com.co/buscar?product=natnack&departamento=Todos&filtros=>

- FRUTOS Y SEMILLAS. (2024). *Frutos y Semillas*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de https://cdn.shopify.com/s/files/1/0624/4532/2487/files/CatalogoNuevo_FS_Marzo2022.pdf?v=1650571029
- Fundación Alimentum. (s/f). *Infoalimenta. Tu portal de alimentos y bebidas*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de Biblioteca de alimentos: <https://infoalimenta.com/snacks/>
- GALMONT FOODS. (06 de 2024). <https://natnack.com/>. Obtenido de <https://natnack.com/carrito/>
- GIVAUDAN. (14 de marzo de 2023). *Industria Saludable*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de La revolución de los snacks: nutrición y beneficios funcionales en pequeños bocados: <https://unaindustriasaludable.com/la-revolucion-de-los-snacks-nutricion-y-beneficios-funcionales-en-pequenos-bocados/#:~:text=Solo%20en%202021%2C%20el%20mercado,58%25%20entre%202023%20y%202028.&text=Entre%20los%20pa%C3%ADses%20de%20la,posicion%20como%20>
- Goula. (27 de junio de 2022). *Periodismo especializado en la industria alimentaria*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de Snacks saludables quieren el 40% del mercado colombiano de botanas en 2025: <https://goula.lat/snacks-saludables-quieren-el-40-del-mercado-colombiano-de-botanas-en-2025/>
- IALIMENTOS. (22 de junio de 2015). *El mercado de los snacks*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/el-mercado-de-los-snacks>
- IALIMENTOS. (15 de enero de 2024). *Auge en ventas de snacks: ¿cuáles son las tendencias clave para 2024?* Recuperado el 30 de marzo de 2024, de

<https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/auge-en-ventas-de-snacks-cuales-son-las-tendencias-clave-para-2024>

KANTAR. (12 de abril de 2022). *Kantar Division Panel*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de Todos los hogares en Colombia siguen visitando las tiendas de barrio:
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/2022-co-todos-los-hogares-siguen-visitando-tiendas-de-barrio>

KIBO S.A.S. (2024). *kibofoods*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de
<https://www.kibofoods.com.co/tienda-productos/>

Mondeléz International, The Harris Poll, & Next Atlas. (2021). The third annual state of snacking. *2021 Global Consumer Trends Study*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de
https://www.mondelezinternational.com/assets/stateofsnacking/2021/2021_MDLZ_stateofsnacking_report_GLOBAL_EN.pdf

NatNack - Snacks Nutritivos. (29 de 05 de 2022). <https://natnack.com/>. Obtenido de
<https://natnack.com/>

Nielsen. (Agosto de 2016). *¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* Recuperado el 30 de marzo de 2024, de
https://www.google.com/search?q=que+hay+en+nuestra+comida+y+en+nuestra+mente+nielsen&oq=que+hay+en+nuestra+comida+y+en+nuestra+mente+nielsen&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigAdIBCDk2NjJqMGo3qAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

NUTRESA. (2024). *Tienda NUTRESA en casa*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de
<https://www.tiendanutresaencasa.com/tiendas/Kibo>

ONE PEACE. (2024). *One Peace Snacks*. Recuperado el 20 de junio de 2024, de <https://onepeacesnacks.com/collections/garbanzos-lentejas>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (12 de abril de 2016). *2016 Año Internacional de las legumbres*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://www.fao.org/pulses-2016/news/news-detail/es/c/404283/>

Orús, A. (24 de mayo de 2024). *STRATISTA*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1350224/valor-de-mercado-de-snacks-saludables-en-todo-el-mundo/>

Portafolio. (02 de septiembre de 2022). *Bogotá, la ciudad en donde más crecen las tiendas de barrio*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/bogota-la-ciudad-en-donde-mas-crecen-las-tiendas-de-barrio-570526>

Portafolio. (14 de julio de 2023). Consumidores aumentan la cantidad de ‘snacks’ en su dieta. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/aumenta-el-consumo-de-snacks-en-colombia-585955>

PRODUCTOS AMIGABLES SAS. (2024). *natnack*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://natnack.com/shop-online/>

Rocha Ortiz, J. (31 de agosto de 2023). Colombia, pasada de peso. *Revista Puntos*. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de <https://revistapuntos.uniandes.edu.co/investigacion/colombia-pasada-de-peso/>

Stratista. (24 de mayo de 2024). *Valor de mercado de snacks saludables en el mundo*.

Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1350224/valor-de-mercado-de-snacks-saludables-en-todo-el-mundo/>

The Consumer Goods Forum. (09-10 de 2020). <https://www.theconsumergoodsforum.com/>.

Obtenido de <https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/CGF-Blacksmith-Research-Food.pdf>

TUASAUDE. (2024). *Lentejas: 11 beneficios para la salud (y cómo hacerlas)*. Recuperado

el 30 de mayo de 2024, de <https://www.tuasaude.com/es/lentejas/>

Vázquez, C. (24 de diciembre de 2022). *consumoclaro*. Recuperado el 30 de mayo de 2024,

de Nueve alimentos que no caducan (casi) nunca y no deberían faltar en tu cocina:

https://www.eldiario.es/consumoclaro/nueve-alimentos-no-caducan-no-deberian-faltar-cocina_1_9808054.html