

Universidad del Rosario  
Centro de emprendimiento | UR Emprende



AMBALÚ  
Modalidad Trabajo de grado en  
Emprendimiento

Presentado por:  
Valentina Durán Peña, Andrés Felipe Rincón Molina, Laura Valentina Tibaquirá  
Artunduaga y Valentina Zabala Alzate

Bogotá, D.C., Colombia

2022

Universidad del Rosario  
Centro de emprendimiento | UR Emprende



AMBALÚ  
Modalidad Trabajo de grado en  
Emprendimiento

Presentado por:  
Valentina Durán Peña, Andrés Felipe Rincón Molina, Laura Valentina Tibaquirá  
Artunduaga y Valentina Zabala Alzate

Bajo la dirección de:  
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C., Colombia

2022

## Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo .....	8
Abstract.....	10
1. Modelo de negocio ampliado .....	11
1.1. La verbalización del modelo. ....	11
1.2. Análisis interno del modelo de negocio. ....	11
1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.....	13
1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.....	16
1.5. Visión y misión. ....	22
1.6. Modelo ampliado. ....	23
1.7. Cascada de proyectos. ....	24
2. Legal.....	30
2.1. Riesgos jurídicos .....	30
2.2. Planeación legal .....	37
2.3. Plan de trabajo.....	43
3. Comercial .....	44
3.1. Meta de ventas.....	44
3.2. Arquetipo de clientes.....	50
3.3. Funnel de ventas.....	53

3.4.	Actividades comerciales.....	57
3.5.	Métricas.....	60
4.	Finanzas.....	61
4.1.	Margen de contribución por producto o servicio .....	61
4.2.	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto .....	63
4.3.	Flujo de caja mensual.....	65
4.4.	Balance general y estado de resultados .....	67
4.5.	Indicadores financieros .....	69
5.	Mercadeo y comunicación.....	78
5.1.	Objetivo.....	79
5.2.	Propuesta de valor .....	81
5.3.	Segmentos .....	82
5.4.	Competidores .....	82
5.5.	Fortalezas de competidores .....	86
5.6.	Debilidades de competidores .....	88
5.7.	Modelo de ventas .....	89
5.8.	Lanzamiento.....	91
5.9.	Cronograma de actividades .....	93
5.10.	Equipo necesario.....	94

5.11. Presupuesto.....	95
6. Referencias bibliográficas .....	96

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Modelo de matriz DOFA.....	16
<b>Tabla 2.</b>	Cascada de proyectos finanzas. ....	25
<b>Tabla 3.</b>	Cascada de proyectos mercadeo y ventas.....	27
<b>Tabla 4.</b>	Cascada de proyectos operaciones. ....	28
<b>Tabla 5.</b>	Cascada de proyectos recursos. ....	29
<b>Tabla 6.</b>	Actividades comerciales fase de atracción. ....	58
<b>Tabla 7.</b>	Actividades comerciales fase de interacción. ....	58
<b>Tabla 8.</b>	Actividades comerciales fase de conversión. ....	59
<b>Tabla 9.</b>	Actividades comerciales fase de fidelización.....	59
<b>Tabla 10.</b>	Actividades comerciales venta directa .....	60
<b>Tabla 11.</b>	Métricas comerciales. ....	60
<b>Tabla 12.</b>	Margen de contribución de la línea textil. ....	62
<b>Tabla 13.</b>	Margen de contribución de la línea de café.....	62
<b>Tabla 14.</b>	Margen de contribución de la línea de postres. ....	62
<b>Tabla 15.</b>	Margen de contribución de la línea de rellenas. ....	62
<b>Tabla 16.</b>	Punto de equilibrio para la línea textil.....	64
<b>Tabla 17.</b>	Punto de equilibrio para la línea de café.....	64

<b>Tabla 18.</b> Punto de equilibrio para la línea de postres. ....	64
<b>Tabla 19.</b> Punto de equilibrio para la línea de rellenas. ....	65
<b>Tabla 20.</b> Indicadores de solvencia de Ambalú. ....	70
<b>Tabla 21.</b> Indicadores de solidez de Ambalú. ....	71
<b>Tabla 22.</b> Indicadores de rentabilidad de Ambalú. ....	73
<b>Tabla 23.</b> Estrategias de lanzamiento. ....	91
<b>Tabla 24.</b> Presupuesto plan de mercadeo lanzamiento ....	95

### Lista de figuras

Figura 1. Documentos legales. ....	42
Figura 2. Gantt: plan de trabajo. ....	43
Figura 3. Buyer persona 1. ....	50
Figura 4. Buyer persona 2. ....	52
Figura 5. Funnel de ventas. ....	57
Figura 6. Modelo de ventas. ....	90
Figura 7. Cronograma de actividades. ....	93

## Resumen ejecutivo

Ambalú es una marca de productos gastronómicos y textiles ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia. Su propósito es resaltar la cultura y las tradiciones colombianas, buscando fortalecer la identidad y sentido de pertenencia de los consumidores con el país mientras contribuye en el reconocimiento de la gran diversidad e importancia de las regiones colombianas.

De forma tal que, su propuesta de valor y diferencial recaerá directamente en su preocupación por la construcción de una industria local sólida a partir de dos pilares: la distinción del indispensable trabajo de campesinos, maquiladores y artesanos, y la construcción de una experiencia colombiana que impulse en las personas el amor por quienes son y de dónde vienen.

La empresa se proyecta como líder en el mercado nacional a través de su amplio portafolio de productos nacionales, orgánicos y artesanales, con presencia por medios digitales y presenciales que le permitan llegar de forma cercana al mercado objetivo definido aquí, así como garantizar la generación de un impacto social relevante en el país.

A lo largo de este documento, se abordan los componentes necesarios tanto para la creación del proyecto como para su operación durante sus primeros dos años de vida. Incluyendo en este sentido, las áreas de modelo de negocio, legal, comercial, finanzas y, mercadeo y comunicación como fundamentales para la ejecución óptima del proyecto y la visibilización de su viabilidad en el mercado.

***Palabras clave:*** Colombia, identidad colombiana, emprendimiento, gastronomía, industria local, industria textil, cultura.

## Abstract

Ambalú is a brand of gastronomic and textile products located in the city of Bogotá, Colombia. Its purpose is to highlight the Colombian culture and traditions, seeking to strengthen consumers' identity and sense of belonging to the country while contributing to the recognition of the great diversity and importance of Colombian regions.

In such a way that its value and differential proposal falls directly on its concern for the construction of a solid local industry based on two pillars: the distinction of the indispensable work of farmers and artisans, and the construction of a Colombian experience that inspire in people the love for who they are and where they come from.

The company projects itself as a leader in the national market through its broad portfolio of national, organic and artisanal products, with presence through digital and face-to-face means that allow it to reach the target market defined here, as well as guarantee the generation of relevant social impact in the country.

Throughout this document, the necessary components are addressed both for the creation of the project and for its operation during its first two years of life. Including in this sense, the areas of business model, legal, commercial, finance, and marketing and communication as essential for the optimal execution of the project and the visibility of its viability in the market.

**Keywords:** Colombia, Colombian identity, entrepreneurship, gastronomy, local industry, textile industry, culture.

## **1. Modelo de negocio ampliado**

### **1.1. La verbalización del modelo**

Somos una empresa que ofrece productos colombianos tradicionales representativos de cada región para transmitir a nuestros consumidores identidad colombiana y autenticidad a través de nuestros canales digitales, correspondientes a redes sociales y página web, permitiéndonos establecer una relación directa y estrecha con ellos, basada en la cercanía y confianza. Esto es posible porque contamos con los procesos, recursos y conocimientos necesarios para desarrollar los productos y de esta manera acercamos a las personas a la cultura colombiana, fortaleciendo el sentimiento de pertenencia y creando una experiencia que represente al país y sus regiones mejor que nadie. Nuestros aliados permiten que desarrollemos productos de alta calidad, orgánicos, saludables y sostenibles logrando de esta manera vender de forma exitosa nuestros productos y posicionarnos en el mercado nacional.

### **1.2. Análisis interno del modelo de negocio**

Por medio del análisis del modelo de negocio a nivel interno fue posible identificar las fortalezas y oportunidades, los cuales se describen a continuación.

Dentro de las fortalezas se evidencia una fuerte red de aliados para el desarrollo de los productos gracias a que dos de los productos ofertados por Ambalú son de origen familiar y los otros dos cuentan con proveedores y confeccionistas de confianza.

Así mismo, la marca Ambalú tiene un valor agregado, puesto que los socios tienen

un conocimiento sobre los mercados que se manejarán y a los que pertenecen las diferentes líneas de producto junto con la mezcla de ciudades de origen logrando de esta manera tener una visión más amplia del país y el mercado.

Por otro lado, se ha llevado a cabo un trabajo importante en la identidad e imagen de marca, dando como resultado una visión y comunicación sólida de Ambalú a ojos del consumidor, lo cual hace posible transmitir el mensaje y la propuesta de valor de forma eficiente y cercana.

Al ser una empresa con diferentes líneas de producto, otra de las fortalezas visibles es la capacidad de diversificación de ingresos por medio de diferentes líneas de producto bajo un concepto unificador lo suficientemente escalable y adaptable para tener posibilidades de expansión futuras a un mayor número de líneas de productos y servicios.

Finalmente, se resaltan positivamente las características específicas de los productos, pues son orgánicos, saludables y sostenibles, ofertando de esta forma productos de calidad con beneficios en términos de composición que brinda un importante diferencial en el mercado.

En cuanto a las debilidades identificadas, la liquidez o la capacidad de inversión actual del equipo es altamente limitada siendo un factor crítico para el desarrollo del negocio haciendo indispensable la búsqueda de alternativas accesibles, financiación y reducción de costos iniciales.

Igualmente, la falta de experiencia en el mercado supone un reto importante para Ambalú pues aumenta la vulnerabilidad a barreras de entrada y disminuye la eficiencia para ingresar en el mercado a nivel nacional de forma exitosa.

Otro punto débil a tener en cuenta es el desconocimiento actual a requerimientos legales para la venta formal y certificada de los productos, especialmente en el caso de los alimentos, pues supone una gran barrera de ingreso y en caso de omisión significa consecuencias de gravedad jurídica.

Adicionalmente, se incluyen como debilidades del modelo la homogeneidad de carrera en los integrantes del equipo, pues esto condiciona nuestra visión y forma de pensamiento abriendo la posibilidad a inadvertir sesgos cognitivos, así como la limitada disponibilidad de tiempo ya que todos los integrantes se encuentran en la etapa final del pregrado suponiendo responsabilidades a nivel laboral y académico que en ocasiones interfieren en el proceso emprendedor.

### **1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio**

Con este análisis del modelo de negocio se identifican una serie de factores externos a la empresa que impactan de alguna forma en el desempeño o funcionamiento de la misma bien sean en forma de oportunidades o amenazas los cuales se abordan a continuación.

Frente a las oportunidades se destaca inicialmente el crecimiento del aporte al PIB de los sectores creativos y culturales dentro de los cuales se encuentra Ambalú dada su propuesta de valor siendo para 2021 del 17% (Pastrán, 2021), esto significa un gran impulso a los sectores de las líneas de producto abarcadas correspondientes a la gastronomía y la moda, esta última siendo la líder de las industrias creativas y en expansión a nivel internacional registrando crecimientos de 21,2% en exportaciones (Pastrán, 2021).

Específicamente en el sector de la gastronomía a lo largo del 2021 se evidenció una

importante visibilización y reconocimiento de la comida y restaurantes colombianos en rankings como *50 Best* y *Estrellas Michellin* (Bozzi, 2021), suponiendo una gran oportunidad de crecimiento en el consumo de productos locales y un mayor atractivo por nuevas propuestas de origen nacional.

A esto se le suma el fortalecimiento de las tendencias hacia el consumo de alimentos de saludables y sostenibles donde resaltan especialmente aquellas de carácter orgánico y socio-ambientalmente conscientes donde las preparaciones tradicionales entran en las categorías gastronómicas posicionadas dentro de las preferencias de consumo desde el 2021 (Alzate, 2021).

Por otro lado, el comercio electrónico, los domicilios y la venta por redes sociales se aceleraron exponencialmente a raíz de la pandemia evidenciando un crecimiento del 40% en 2021, abarcando en ventas el 3,6% del PIB del país donde 50% de personas compran por canales digitales (Gutiérrez, 2022).

Lo anterior junto con el uso de redes sociales registrando un aumento de 10,1% en 2021 (Portafolio, 2022) resulta una oportunidad clave para llegar a los consumidores de forma más cercana y efectiva incidiendo significativamente en la intención de compra, aspecto valorado por las mismas plataformas que han venido implementando herramientas para negocios que favorezcan las conversiones obtenidas (Tien & Prodanovic, 2021).

Al analizar las amenazas se identifican como principales las decisiones y situación de los gremios y sectores en los cuales participa Ambalú, pues esto impacta directamente en los costos de venta y barreras como se evidencia por ejemplo con el gremio cafetero, el cual se vio altamente afectado por el paro nacional, el incremento en el precio de insumos

agrícolas y la caída de producción en un 22% durante el 2021 (RCN Radio, 2022), o en el caso de la industria textil con la crisis existente en la cadena de suministro donde el aumento de la demanda y los sobrecostos generados tienen impactos profundos en las empresas (Godoy, 2022).

Igualmente, las regulaciones impositivas para la producción y comercialización de los productos suponen impactos relevantes tanto en los procesos y operaciones como en la viabilidad financiera de la empresa o bien, la exigencia de sellos y avales que, a pesar de buscar mejoras en la industria, a corto plazo actúan como grandes barreras de entrada al mercado para nuevos participantes como grupos emprendedores.

Así mismo, las restricciones implementadas en los diferentes procesos productivos a causa de la pandemia suponen retos e inversión con el fin de cumplir con estrictas medidas de bioseguridad para operar, especialmente riguroso en el sector gastronómico, exigiendo especial protección para la producción de alimentos, protocolos de desinfección constantes y aforos limitados o requerimientos de carnet de vacunación para ingreso (Minsalud, 2020) imponiendo así limitantes al consumo.

En cuanto a la economía del país se visibilizan amenazas por factores como la alta inflación reportada a febrero de este año correspondiente al 8,01%, y la inflación anual para restaurantes y hoteles con el 12,41% (Portafolio, 2022) aumentando los costos de proveedores que acompañado además por una tasa de desempleo del 14,6% influye directamente en la reducción del consumo de la población (Portafolio, 2022).

Por último, la presencia de fuertes competidores y empresas con gran nivel de

participación en el mercado representa grandes amenazas para los nuevos participantes dado que estas son capaces de imponer barreras, limitantes y controlar la decisión de los consumidores frente a variables como el precio.

Dentro de las principales en esta categoría se encuentra Juan Valdez con un 30% de participación entre los establecimientos cafeteros (Portafolio 2019), el Grupo Nutresa con el 29,50% de participación en el sector de snacks (Arévalo, 2021) y como líder con Zenú entre las grandes empresas que ocupan el 19,7% del mercado de cárnicos (Alcaldía de Medellín, 2019), así como la empresa Crystal S.A.S con marcas como Gef y Punto Blanco que cuenta con el mayor nivel de ventas de la industria textil con \$664.000 millones de pesos en el año 2020 (González, 2021).

#### 1.4. Matriz de impacto D.O.F.A

Partiendo de los análisis externos e internos descritos anteriormente se construye la matriz DOFA que se presenta en la siguiente tabla con el fin de llevar a cabo la definición de estrategias de impacto para la empresa.

**Tabla 1.**  
*Modelo de matriz DOFA.*

	<b>Ayuda alcanzar el objetivo</b>	<b>No ayuda alcanzar objetivo</b>
--	-----------------------------------	-----------------------------------

<b>Interno</b>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Red de aliados fuerte y cercano para el desarrollo de los productos.</li> <li>2. Equipo complementario en conocimientos de industria y regiones.</li> <li>3. Identidad e imagen de marca consolidada.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liquidez limitada para inversión.</li> <li>2. Falta de experiencia en el mercado.</li> <li>3. Desconocimiento de requerimientos legales.</li> <li>4. Equipo homogéneo en carrera.</li> <li>5. Disponibilidad de tiempo limitada.</li> </ol>
----------------	---	---

	<p>4. Portafolio de productos diversificado y con capacidad de expansión.</p> <p>5. Productos orgánicos, saludables y sostenibles.</p>	
<b>Externo</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1. Crecimiento en la participación de sectores culturales en el PIB (17%).</p> <p>2. Expansión del comercio digital, domicilios y compras por internet.</p> <p>3. Reconocimiento de la gastronomía colombiana a nivel mundial.</p> <p>4. Tendencias por el consumo local y la comida casera.</p> <p>5. Alto consumo de redes sociales, comunicación digital y</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>1. Decisiones y situación de gremios/sectores de los productos.</p> <p>2. Regulaciones impositivas para la producción y comercialización.</p> <p>3. Inflación, consumo y tasa de desempleo.</p> <p>4. Medidas de bioseguridad y restricciones.</p> <p>5. Competidores y grandes empresas con poder de</p>

	comunidad.	mercado.
--	------------	----------

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas y listadas en la matriz anterior para Ambalú se definen las siguientes estrategias según las posibles combinaciones de los cuadrantes DOFA.

- Estrategias FO

- (F1, O4) Promoción de los productos resaltando su origen agrícola y orgánico como factor diferencial. Impacto: Medio.
- (F3, O1, O5) Creación de comunidad que promueva la identidad cultural a través de redes sociales. Impacto: Alto.
- (F5, F4, O3) Desarrollo y visibilización de productos saludables, sostenibles y tradicionales alineado con las características colombianas más reconocidas mundialmente. Impacto: Medio.
- (F2, O2, O5) Creación de contenido para medios digitales en base a los conocimientos de los integrantes sobre las regiones colombianas que impacte en las ventas realizadas por estos canales. Impacto: Alto.

- Estrategias FA

- (F1, A1) Acuerdos con aliados y proveedores de confianza para reducir los impactos

por efectos negativos en la economía y el sector/gremio. Impacto: Alto.

- (F4, A2) Contar con un portafolio diversificado hace posible formular planes de contingencia para la comercialización de productos al enfrentar restricciones por regulaciones. Impacto: Medio.
- (F2, A5) Generación de estrategias de diferenciación basado en los conocimientos del equipo en las industrias del negocio y regiones para evitar barreras impuestas por competidores. Impacto: Alto.
- (F3, A3) Fortalecer y posicionar la identidad de marca para lograr estar en el "Top of Mind" de los consumidores y disminuir así la sensibilidad a las variaciones e impactos macroeconómicos. Impacto: Medio.
- (F5, A4) Implementar procesos que cumplan con medidas de bioseguridad que permitan proteger y mantener las características esenciales de los productos. Impacto: Medio.

- Estrategias DO

- (D1, O5) Aprovechar las redes sociales para crear una comunidad que permita ingresar al mercado de manera rápida con una menor inversión. Impacto: Alto.
- (D5, O2) Optimizar la página web y las redes sociales para brindar información de producto y disminuir el tiempo en el proceso de venta. Impacto: Medio.
- (D3, O1, O5) Obtener información por canales digitales sobre la industria para conocer a fondo los requerimientos legales necesarios y adaptarnos para tener ventajas competitivas. Impacto: Alto.

- (D2, O4) Profundizar en las tendencias del mercado gastronómico como fuentes fundamentales para el conocimiento del mercado y generación de estrategias.  
Impacto: Medio.
  - (D4, O3) Desarrollo de productos y estrategia de comercialización tomado los conocimientos profesionales y personales del equipo para dar mayor reconocimiento a las regiones abarcadas en el proyecto. Impacto: Medio.
- Estrategias DA
- (D3, A2) Buscar asesorías legales para poder continuar con los procesos de venta y evitar problemáticas jurídicas. Impacto: Medio.
  - (D1, A5) Búsqueda de financiación y aprendizaje de grandes empresas para conseguir una mayor capacidad financiera y de mercado. Impacto: Alto.
  - (D5, A1) Planeación y distribución de tareas para mantenerse al tanto de las situaciones e impactos de los gremios/industrias en los cuales se tiene participación.  
Impacto: Alto.
  - (D4, A4) Búsqueda de aliados para que nos informen y orienten sobre requerimientos en bioseguridad y procesos de forma que sea posible el desarrollo de una buena gestión de negocio. Impacto: Medio.
  - (D2, A3) Desarrollar una investigación de mercados mediante la cual se obtenga información con respecto al mercado a incursionar teniendo en cuenta las variables macroeconómicas en el país en función de definir pros y contras. Impacto: Alto.

A partir de las estrategias definidas es posible concluir que Ambalú se encuentra en la capacidad de desarrollar su modelo de negocio y conectar con sus clientes de forma efectiva gracias a estrategias orientadas a la creación de comunidad, desarrollando eficientes canales de venta y comunicación con los clientes, la expresión de su propuesta de valor donde se puede resaltar la visibilización de la cultura y las regiones colombianas como factor fundamental, el establecimiento de relaciones comerciales y aliados sólidos que le permita superar barreras y problemáticas al momento de ingresar en el mercado. Teniendo especial precaución con sus debilidades y amenazas que puede minimizar a través de una planeación efectiva, innovación en estrategias comerciales, capacitación en áreas necesarias como la jurídica y la formación de una red de apoyo con diferentes conocimientos que aporten a la organización.

## **1.5. Visión y misión**

### MISIÓN

Ambalú es una empresa dedicada a la comercialización de productos colombianostradicionales, que aporta un entorno inspirador para aquellas personas que buscan sentir autenticidad e identidad cultural.

### VISIÓN

Consolidarse como una empresa líder en el mercado nacional a través de un amplioportafolio de productos que fortalezcan la cultura colombiana en un contexto

globalizado moderno y así mismo, satisfacer las necesidades de nuestros consumidores permitiéndonos acercar la tradición a adultos y jóvenes.

### **1.6. Modelo ampliado**

De acuerdo con las áreas del modelo ampliado de negocio se definen los siguientes objetivos para Ambalú sobre los cuales se pretende definir indicadores de medición.

- **Área financiera**
  - Margen operativo/EBITDA
  - Margen neto
  - ROA/Rotación de activos e inventarios
  - Área de mercado
  - Desarrollo y validación de productos
  - Comunidad medida por leads
  - Ventas
  
- **Área de operaciones**
  - Proveedores
  - Maquiladoras y confección

- Procesos y optimización de costos
  
- Área de recursos
  
- Ingresos por emprendedor y producto
- Capacitación

### **1.7. Cascada de proyectos.**

Teniendo en cuenta que actualmente Ambalú se encuentra en una etapa de construcción de modelo de negocio y prototipado, se fija como meta lograr su validación comercial en el mercado para finales de mayo. Para esto, se parte de la hipótesis de que el modelo es viable a nivel financiero y operacional, así como deseable por el mercado objetivo correspondiente a adultos jóvenes con una o más de estas 3 características, que son amantes de Colombia, buscan regalos con valor cultural-sentimental y consumen conscientemente haciendo especial énfasis en el apoyo a emprendimiento local y factores sociales.

En función de construir el plan para cumplir con la meta propuesta se define a continuación la cascada de proyectos según las áreas del modelo extendido y los objetivos fijados para cada una de ellas.

- Finanzas

**Tabla 2.**  
*Cascada de proyectos finanzas.*

<b>Objetivo</b>	<b>Proyecto, plan o programa</b>	<b>Actividad a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estado a la fecha</b>
Margen operativo / EBITDA	Proyección financiera	Definición de nivel de ingresos y costos operativos para análisis financiero	Laura Tibaquirá	Por comenzar
Margen neto	Proyección financiera	Definición de nivel de ingresos y costos netos para análisis financiero	Valentina Durán	Por comenzar

ROA / Rotación de activos e inventarios	Proyección financiera	Análisis y definición de rotación de inventarios y activos	Valentina Zabala	Por comenzar
---	-----------------------	--	------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia.

### 1.7.1. Mercadeo y ventas

**Tabla 3.**

*Cascada de proyectos mercadeo y ventas.*

<b>Objetivo</b>	<b>Proyecto, plan o programa</b>	<b>Actividad a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estado a la fecha</b>
Desarrollo y validación de producto	Estrategia de Sampling	Preparación y oferta de muestras de producto para su valoración en el mercado	Andrés Rincón	En proceso
Comunidad medida en leads	Estrategia de redes sociales	Diseñar plan de comunicación y contenido en canales digitales	Valentina Durán	En proceso

Ventas	Estrategia de comercialización	Diseñar lanzamientos de producto y preparar inventario inicial	Laura Tibaquirá	Por comenzar
Publicidad	Estrategia de mercadeo digital	Creación de campañas de anuncios digitales por Google Ads (SEM)	Valentina Zabala	Por comenzar
Eventos	Estrategia de relacionamiento	Participar en eventos que faciliten encuentros con posibles clientes y promuevan nuestros productos	Andrés Rincón	Por comenzar

Fuente: Elaboración propia.

### 1.7.2. Operaciones

**Tabla 4.**  
*Cascada de proyectos operaciones.*

<b>Objetivo</b>	<b>Proyecto, plan o programa</b>	<b>Actividad a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estado a la fecha</b>
-----------------	----------------------------------	--------------------------------	--------------------	--------------------------

Proveedores	Estrategia de integración hacia atrás y aliados	Selección de proveedores estratégicos de insumos y aliados para el desarrollo de productos	Valentina Durán	En proceso
Maquiladoras y confección	Estrategia de producción	Definición de la relación con productores y estandarización de procesos	Laura Tibaquirá	En proceso
Procesos y optimización de costos	Estrategia de costos	Análisis y selección de procesos para el aumento de la eficiencia productiva y optimización de costos	Valentina Zabala	Por comenzar

Fuente: Elaboración propia.

### 1.7.3. Recursos

**Tabla 5.**

*Cascada de proyectos recursos.*

<b>Objetivo</b>	<b>Proyecto, plan o programa</b>	<b>Actividad a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estado a la fecha</b>
Ingresos por emprendedor y producto	Plan de venta por emprendedor	Definición de metas de venta por integrante en el equipo emprendedor y producto	Andrés Rincón	En proceso
Capacitación	Plan de capacitación	Capacitación y desarrollo del equipo emprendedor en conocimientos culturales, técnicos y comerciales para el funcionamiento del negocio	Valentina Zabala	En proceso

Fuente: Elaboración propia.

## **1. Legal**

### **2.1 Riesgos jurídicos**

En la presente sección se abordarán las diferentes situaciones que se pueden llegar a presentar durante la constitución de la empresa y su operación, teniendo en cuenta todos los actores con los que esta se relaciona o fija obligaciones contractuales, los cuales se describen a continuación:

- Clientes

Los riesgos existentes frente a los clientes de la empresa giran esencialmente en torno al Estatuto del Consumidor correspondiente a la Ley 1480 de 2011 puesto que este tiene como objetivo proteger al consumidor frente a las adquisiciones de bienes y servicios, siendo la Superintendencia de Industria y Comercio SIC la encargada de velar por los derechos de estos. En este sentido, al incumplir o vulnerar cualquiera de los estatutos de esta norma, la empresa podría verse envuelta en un proceso legal sea por demanda o denuncia ocasionando consecuencias como la revisión y reproceso de la operación, así como sanciones gubernamentales (de orden económico o administrativo) o retribuciones económicas al cliente afectado.

Teniendo en cuenta esto, los principios y condiciones con los cuales deben cumplir los productos y servicios para garantizar el cumplimiento de la norma son garantías, devoluciones, daño

Teniendo en cuenta esto, la empresa debe cumplir con los principios de garantías y devoluciones necesarias según tipo de producto o servicio, especificando las condiciones en las cuales son aplicables en caso de daño de producto o problemas en el proceso de compra.

- Proveedores

En este caso, los riesgos radican en las posibilidades de incumpliendo de contratos pactados por alguna de las partes (proveedor o empresa), razón por la que es necesario

llevar a cabo una adecuada gestión de proveedores, contratos y medios de pago, estipulando las acciones a proceder en estas situaciones específicas abriendo posibilidad a negociación o alternativas para garantizar el cumplimiento de las responsabilidades comerciales.

- Colaboradores

En la definición del contrato laboral yacen los riesgos existentes frente a los trabajadores de la empresa, haciendo referencia a los roles, condiciones y obligaciones que cada quien va a desempeñar durante la vinculación laboral.

Los principales riesgos que se pueden visualizar son: una mala definición del rol a desempeñar, cargas inadecuadas o fuera de lo acordado del trabajo, incumplimientos del tipo de contrato, pagos incompletos o fuera de tiempo de salario o prestaciones, entre otros.

- Socios

Frente a los socios se deben prever dos tipos de riesgos principales: por un lado, aquellos referentes al tipo de sociedad a registrar y por otro lado, todos aquellos relacionados con los acuerdos entre el grupo de socios, el incumplimiento de los mismos y las repercusiones que estos pueden traer al interior de la organización.

Teniendo en cuenta que Ambalú pretende registrar la empresa bajo el modelo de Sociedad por Acciones Simplificadas, hay dos principales riesgos existentes corresponden

en primera instancia a la vulnerabilidad de esta sociedad en términos de seguridad ya que dada su flexibilidad en la constitución y modificaciones se puede ver desprotegida ante acciones ilegales. En segundo lugar, se encuentra la prohibición de la venta de acciones por un periodo de hasta 10 años (LTW Consulting, 2016), factor que puede afectar las decisiones empresariales de los socios negativamente en caso de no desear continuar en la organización.

- Propiedad intelectual

La propiedad intelectual está relacionada con las creaciones de la mente como por ejemplo invenciones, obras literarias y artísticas, igualmente podrían ser símbolos, nombres e imágenes utilizadas en algún comercio.

Para estos casos, se debe tener en cuenta que todo lo que desarrolle Ambalú debe ir bajo los términos de la propiedad intelectual, teniendo en cuenta que la legislación protege la propiedad intelectual por medio de patentes, derechos de autor y marcas, y teniendo en cuenta esto, se debe registrar toda creación para que ningún tercero pueda usar los productos, marcas entre otros sin autorización alguna de Ambalú.

- Competencia Desleal

Se debe tener en cuenta que para estos casos tanto de parte de Ambalú como de algún tercero se puede incurrir en competencia desleal, es importante tener presente el código de comercio de Colombia, ya que en el artículo 16, se habla de la competencia

desleal como un delito que implica la prohibición del ejercicio del comercio como pena accesoria: “Siempre que se dicte sentencia condenatoria por delitos contra la propiedad, la fe pública, la economía nacional, la industria y el comercio, o por contrabando, competencia desleal, usurpación de derecho sobre propiedad industrial y giro de cheques sin provisión de fondos o contra cuenta cancelada, se impondrá como pena accesoria la prohibición para ejercer el comercio de dos a diez años.”

- Riesgos de industria

Adicionalmente, para Ambalú se deben tener en cuenta riesgos específicos de industria (textil, cafetera, repostería y cárnica) ya que la empresa cuenta con cuatro líneas de producto con condiciones de producción y comercialización puntuales que implican riesgos vinculados a las legislaciones y situaciones de estas industrias.

- Línea textil

En la línea de productos textiles se destaca como riesgo latente la reproducción de los diseños por terceros o copia de las creaciones de la marca, siendo un aspecto delicado al no existir una legislación específica o con amplia cobertura para el sector de la moda en Colombia.

Para cubrir este riesgo, es posible apelar a normativas que pueden ser aplicables según sea el caso. A nivel nacional, existen dos entidades por las que se podría solicitar la protección de la creación. En primer lugar, la Dirección Nacional de Derechos de Autor,

quien aprueba como elementos de protección de derechos de autor a “los diseños de carteras, maletas, vestidos, zapatos y otros elementos de la industria del diseño, si reúnen los requisitos propios de obras artísticas” (DM Propiedad Industrial SAS, 2022), lo cual implica probar que cumple con las características de creaciones reproducibles, originales y divulgativos.

En caso de no tener dichas cualidades se abre también la alternativa de protección como obra de arte aplicado, no de la prenda (pasando a ser el soporte de la obra) sino de algún elemento que esta contenga mientras cumpla también con las características solicitadas.

En segundo lugar, se encuentra la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) que hace posible proteger la marca a través del registro de la misma y sus creaciones por medio del concepto de diseños industriales ya que este se define como “la apariencia particular de un producto que resulte de cualquier reunión de líneas o combinación de colores, o de cualquier forma externa bidimensional o tridimensional, línea, contorno, configuración, textura o material, sin que cambie el destino o finalidad de dicho producto” (Comunidad Andina & EUIPO, 2021).

- Línea de alimentos

Dentro de esta línea se destacan varios riesgos, entre ellos primero está en el cuidado y conservación de tierras, fumigación para el control, erradicación y manejo de plagas y enfermedades, desarrollo de cuarentena agropecuaria y actividades de inspección vigilancia y control sanitario, fitosanitario y de inocuidad; igualmente se debe realizar un diagnóstico

y vigilancia epidemiológica y sanitaria tanto para animales como vegetales. Junto a esto se debe llevar un control técnico de los insumos agropecuarios, material genético de animales, el vegetal y de semillas para la siembra.

En caso de incurrir en cualquiera de estos casos anteriormente mencionados, estaríamos a portas de una sanción administrativa por parte del Instituto Colombiano de Agricultura (ICA) sin tener en cuenta las acciones penales y civiles que también podrían ir implícitas.

Para el caso del café, entre sus riesgos encontramos las reglamentaciones por parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, ya que, para incluir ciertas frases o sellos dentro de la imagen de los empaques, se debe contar con su autorización y consentimiento, para así poder comercializarlo tanto dentro como fuera del territorio nacional.

Por otra parte, encontramos los riesgos legales con los caficultores y trabajadores, estos se pueden presentar en mayor proporción al momento de recoger los granos, esto debido a que se pueden generar golpes, contusiones osteomusculares, heridas por caídas o por cortes en sus manos y brazos. Entendiendo esto, se tiene en cuenta lo que pueden ser las demandas de los trabajadores hacia la empresa si no se tiene una buena gestión de los riesgos de seguridad en el trabajo.

Entre los productos cárnicos se encuentra el decreto 1500 del 2007, el cual establece un sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne como lo son los productos cárnicos comestibles destinados para el consumo humano y teniendo en cuenta los requisitos sanitarios de inocuidad que se deben cumplir para su producción y donde se hace el manejo

de procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Siendo los productos cárnicos algo que debe contar con mayor precaución a la hora de procesarla y tener en cuenta las normas de empaquetado para no incurrir en diferentes penalizaciones al igual que debe guardar un nivel en su cadena de frío para su conservación y cumplimiento de vida útil.

## **2.2. Planeación legal**

Con el propósito de crear la planeación legal para la empresa Ambalú, se describen a continuación cada uno de los documentos o acciones legales necesarias para el desarrollo y cumplimiento de las actividades.

En primera instancia, abordaremos todos los documentos de orden administrativo:

- Promesa de contrato de sociedad futura

Este documento es importante para la creación e identificación de la empresa dado que en este los miembros del equipo asumen el compromiso de constituir la sociedad formal en un tiempo establecido y bajo las obligaciones anexas. Para que esta promesa sea válida debe cumplir con lo estipulado en el código de comercio colombiano, artículo 119 (gerencie.com, 2022).

Las cuales incluyen los siguientes puntos:

- Debe realizarse de manera escrita.

- Debe contener las cláusulas necesarias para la constitución de una sociedad.
- Especificar el tipo de sociedad a constituir.
- Plazo y/o condición en el que se realizará la constitución de la sociedad.
- Definir las responsabilidades de cada socio dentro del proyecto y frente a terceros.
- Contrato de trabajo

Este se encuentra regulado por el código sustantivo del trabajo artículos 22 al 75 y en estese describe toda la información acerca del puesto de trabajo, la relación laboral, los derechos y obligaciones del trabajador, el salario, tipo de contrato, entre otras condiciones.

- **Registro de marca**

Para el registro de la marca se debe realizar a través de los canales de la superintendenciade industria y comercio (virtual o físico) otorgando la información de la persona jurídica a registrar el domicilio la denominación del signo, actividad económica o clasificación de productos, nombres y firmas (SIC 2022).

- Contratos de clientes, proveedores, colaboración y patrocinio

Cada uno de estos contratos cobra relevancia al permitir establecer una relación comercial clara con cada uno de estos actores, garantizando el cumplimiento de derechos y obligaciones de cada una de las partes por un tiempo determinado, así mismo estos permiten definir multas y sanciones en caso de incumplimiento (DocuSign 2021).

- Facturación electrónica

Este modelo empezó a regir a partir del 2015 según el decreto 2242, donde “se reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal” (SIIGO 2021). Al ser Ambalú una empresa con operación principalmente digital con uso de página web, resulta indispensable implementar este método de facturación y cumplir con todas las obligaciones que este conlleva a nivel fiscal y comercial.

- Acta de confidencialidad

Dentro de un acuerdo de confidencialidad se tiene como objetivo que las empresas adquieran financiamiento, contratación de expertos y cerrar acuerdo, con la certeza de que los procesos realizados serán 100% confidenciales y no serán divulgados con terceros para perjudicar al propietario.

Por otra parte, también están los acuerdos de confidencialidad con los empleados,

puestoque para este caso en específico manejaremos 3 líneas de alimentos diferentes que cuentan con unos ingredientes y un orden claro para su elaboración y conservación, teniendo en cuenta que dentro del acuerdo ninguna de estas personas tendrá la posibilidad de divulgar esta información ya sea trabajando dentro de la empresa o tiempo después de su desvinculación.

- Planeación legal por industria

- Línea textil

Dentro de la planeación legal para la línea de producto correspondiente a prendas de vestir, resulta necesario tener en cuenta y seguir lo estipulado en la Resolución 1950 de 2009 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como ente regulador de la industriad textil. En esta se define el “Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confección” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018), el cuál es aplicable a todo producto de este tipo que sepretende comercializar en el territorio colombiano.

Este tiene como propósito “reducir o eliminar la inducción a error a los consumidores” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018), buscando de esta manera que la empresa presente de forma verídica las características del producto exigiendo en primera instancia la debida designación de la mercancía a través del código CIU de cada producto, que para el caso de Ambalú los códigos aplicables son 4203.21.00.00 (Prendas de vestir), específicamente 6103.22.00.00 (Conjuntos de algodón para hombres), 6104.22.00.00 (Conjuntos de algodón paramujeres) y 6109.10.00.00 ( “T-shirts” y camisetas de algodón).

Mientras que, por otro lado, define los requisitos sobre las características e información que debe tener el etiquetado de las prendas a comercializar, dentro de los cuales se especifica la legibilidad, durabilidad, idioma, información de cuidado del producto, país de origen, fabricante, materiales, talla o dimensiones, entre otros (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018).

En este sentido, las acciones a realizar de orden legal para los productos textiles de la marca corresponden a la definición de las características y razón comercial de la mercancía, a través su correcta clasificación con los códigos de producto y el desarrollo de las fichas técnicas de cada prenda, permitiendo así obtener toda la información necesaria para diseñar el etiquetado, de forma que se cumpla con la normativa mencionada.

- Línea de alimentos

Se debe hacer el proceso con el Invima para obtener el registro sanitario, el cual nos autoriza como persona natural o jurídica, para fabricar, envasar, importar y comercializar un alimento con destino al consumo humano.

Entre esto se tiene en cuenta los procesos de empacado de los cárnicos, como el empacado permeable al aire, en atmósferas modificadas y al vacío.

Para el caso del café, guardarlo de manera correcta nos puede garantizar la preservación del producto durante más tiempo. la variabilidad climática ha afectado de diferentes maneras a las regiones cafeteras del país. de acuerdo con esto, se deben definir controles y registros de calidad durante esta etapa para la conservación de las características físicas y sensoriales del grano de café.

Por último, está la conservación de las frutas para la elaboración de postres, para este

proceso de conservación de fruta, hay diversos factores como lo pueden ser el tipo de fruta, el trayecto que está tiene desde su recolección hasta la zona de refrigeración. La cadena de frío es el procedimiento más seguro de conservación de fruta, y que se llevará a cabo dentro de nuestros procesos ya que este permite reducir las pérdidas, ayudando a retrasar la maduración y prolongando la vida útil de las mismas.

**Figura 1.**  
*Documentos legales.*

R5.01

ORGANIZACIÓN  
/Aspectos Legales


**HOJA DE DECISIÓN**  
v2.0


**Qué hacer**  
Los documentos legales de la empresa pueden ser una base sólida para varias relaciones con colaboradores internos o externos.  
Al revisar nuestros documentos legales, podremos decidir cuáles documentos necesitamos escribir o reescribir.

**Cómo hacerlo**  
Comience revisando los tipos de documentos legales que una compañía puede necesitar.  
Luego, marque la prioridad de cada documento. Después, identifique si el documento ya fue escrito o no. Continúe considerando que personas específicamente necesitan los documentos con mayor prioridad.  
Termine anotando los puntos clave que hay que tener en cuenta para escribir o reescribir los documentos.

**Siguiente paso**

- Haga un borrador de los documentos o informes jurídicos para las reuniones con su abogado.
- Organice una reunión con el abogado para revisar los documentos legales.
- Contacte las personas que necesitan los documentos y presente el borrador o la versión final del documento.

Licencia otorgada a:  Universidad del Rosario

Producido por:  GrowthWheel®

## Documentos Legales

### Escoja documentos legales importantes para ser escritos o reescritos



CATEGORÍA	TIPO DE DOCUMENTO	PRIORIDAD (Califique de 1 a 3)	ESCRITO		¿QUIÉN NECESITA EL DOCUMENTO?	PUNTOS CLAVE DEL DOCUMENTO
			SI	NO		
Acuerdos del propietario e inversionistas	Acuerdos de accionistas		X	X	Socios e inversionistas	Promesa de sociedad futura y reglas de
	Estatutos	X				
	Acuerdo de confidencialidad		X	X	Empresa	Confidencialidad frente a productos.
Contratos de empleados	Contratos de empleo		X	X	Trabajador y empresa	Salario y condiciones
	Acuerdos de bonificación		X	X	Trabajador y empresa	Nivel y condiciones de bonificación.
	Acuerdos de derechos intelectual	X				
	Opción o garantía de programas	X				
Productos y servicios	Responsabilidad del producto		X	X	Empresa y proveedores	Cumplimiento de parámetros de producto
	Aplicación de patentes	X				
	Protección de diseño	X	X	X	Empresa	Protección de diseño de producto e imagen
	Registro de marcas		X	X	Empresa	Registro ante cámara de comercio.
Contratos de clientes y términos	Declaraciones de derechos de autor	X				
	Condiciones generales de venta		X	X	Empresa y clientes	Condiciones del producto, proceso y
	Confirmaciones de pedidos		X	X	Empresa y clientes	
	Contrato de entrega		X	X	Empresa y clientes	
	Acuerdo de servicio		X	X	Adjunto Formatos	Garantías
Contratos con proveedores y términos	Acuerdo de licencia o regalías	X				
	Condiciones generales de compra		X	X	Empresa y proveedores	Garantías de entrega
	Contratos de compra		X	X	Empresa y proveedores	Condiciones y terminos
	Acuerdos de equipo de arrendamiento		X	X	Empresa y proveedores	Condiciones y terminos
	Acuerdos de oficina e instalaciones		X	X	Empresa y proveedores	Condiciones y terminos
Acuerdos de asociación	Contrato de seguro		X	X	Empresa y proveedores	Condiciones y terminos
	Distribución de contrato	X				
	Contrato de agencia		X	X	Empresa y asociado	
	Contrato de colaboración		X	X	Empresa y asociado	
	Acuerdo de marca compartida	X				
	Acuerdo de empresa colectiva	X				
Acuerdo de franquicia	X					
Acuerdo de patrocinio	X	X			Empresa y asociado	

Fecha:

Nombre:

Empresa:

Licencia otorgada a Margarita Martínez Baldián, Universidad del Rosario. Bajado el 23 de septiembre 2020.

Fuente: Growthwheel.

## 2.3 Plan de trabajo

A continuación, se observa el plan de trabajo de Ambalú determinando los pasos y fechas a tener en cuenta para la constitución y operación de la empresa. Este se desarrolla bajo el modelo GANTT de organización empresarial y se adjunta [aquí](#) el Excel del mismo.

### Figura 2.

*Gantt: plan de trabajo.*



en cada una de las líneas ofertadas.

Al reconocer que el mercado de cada uno de los productos presenta un comportamiento y estacionalidades diferentes, se llevó a cabo una ponderación en el peso de los meses del año en función de dar mayor valor en ventas a los momentos de compra más importantes durante según la línea de producto.

La ropa cuenta con una estacionalidad trimestral que responde a los cuatro momentos de lanzamiento de colecciones (verano, invierno, primavera y otoño), dividiendo las ponderaciones en trimestres donde el más relevante es octubre - diciembre al ser fechas principalmente festivas, seguido de abril - junio con el incremento de consumo por el verano y las vacaciones, estado finalmente los trimestres de enero - marzo y julio - septiembre con menor ponderación en la misma cuantía.

En el caso del café no se manejan estacionalidades por lo que todos los meses tienen la misma ponderación, esto se debe esencialmente a la constante existencia de consumo de café por parte de los consumidores a lo largo de todo el año.

Los postres están estrechamente relacionados con las fechas especiales y festivas razón por la cual en la ponderación se le da prioridad a los meses de febrero, septiembre, octubre y diciembre sobre los demás al ser momentos donde los eventos sociales generan un aumento en el consumo.

Finalmente, en las rellenas se registra un comportamiento constante del mercado durante el año a excepción de los meses de diciembre y enero, asignándoles a estos un mayor peso en la ponderación, a causa del incremento del consumo en estas fechas dadas las festividades como navidad, año nuevo y reyes.

Encuentre aquí el acceso al Excel.

### Semanal

La meta de ventas semanal para el año 1 y año 2 por línea de producto se describe a continuación:

- **Ropa**

1er y 3do trimestre: ventas de 2'670.895,81 millones de pesos en el año 1 (27unidades) y 4'796.545,14 millones de pesos en el año 2 (49 unidades)

2do trimestre: ventas de 5'341.791,63 millones de pesos en el año 1 (55unidades) y 9'593.090,29 millones de pesos en el año 2 (98 unidades).

3er trimestre: ventas de 7'122.388,84 millones de pesos en el año 1 (73 unidades)y 12'790.787,05 millones de pesos en el año 2 (131 unidades).

- **Café**

Ventas de 912.017,17 mil pesos en el año 1 (18 unidades) y 1'637.851,80millones de pesos en el año 2 (33 unidades).

- **Postres**

Meses de alta demanda: ventas de 712.688,65 mil pesos en el año 1 (143unidades) y 1'181.167,65 en el año 2 (236 unidades).

Meses de baja demanda: ventas de 534.516,49 mil pesos en el año 1 (107 unidades) y 885.875 mil pesos en el año 2 (177 unidades).

- **Rellenas**

Meses de alta demanda: ventas de 1'445.305,12 millones de pesos en el año 1 (72 unidades) y 2'313.980,06 millones de pesos en el año 2 (116 unidades)

Meses de baja demanda: ventas de 674.475,72 mil pesos en el año 1 (34 unidades) y 1'079.857,36 millones de pesos en el año 2 (54 unidades).

- Mensual

La meta de ventas mensual para el año 1 y el año 2 por línea de producto se describe a continuación:

- **Ropa (trimestralmente)**

1er y 3er trimestre: ventas 10'683.583,26 millones de pesos en el año 1 (109 unidades) y 19'186.180,58 millones de pesos en el año 2 (196 unidades).

2do trimestre: ventas 21'367.166,51 millones de pesos en el año 1 (218 unidades) y 38'372.261,15 millones de pesos en el año 2 (392 unidades).

4to trimestre: ventas 28'489.555,35 millones de pesos en el año 1 (291 unidades) y 51'163.148,20 millones de pesos en el año 2 (523 unidades).

- **Café**

Ventas de 3'648.068,67 millones de pesos en el año 1 (73 unidades) y 1'637.851,80 millones de pesos en el año 2 (131 unidades).

- **Postres**

Meses de alta demanda: ventas de 2'850.754,61 millones de pesos en el año 1 (570 unidades) y 4'724.670,62 millones de pesos en el año 2 (945 unidades).

Meses de baja demanda: ventas de 2'138.065,96 millones de pesos en el año 1 (428 unidades) y 3'543.502,96 millones de pesos en el año 2 (709 unidades).

- **Rellenas**

Meses de alta demanda: ventas de 5'781.220,48 millones de pesos en el año 1 (289 unidades) y 9'255.920,25 millones de pesos en el año 2 (463 unidades).

Meses de baja demanda: ventas de 2'697.902,89 millones de pesos en el año 1 (135 unidades) y 4'319.429,45 millones de pesos en el año 2 (216 unidades).

- Final de consolidación

La venta total anual de productos para 2022 es de 182'049.728,39 millones de pesos para el año 1 y de 315'477.598,04 millones de pesos para el año 2.

La meta de ventas consolidadas anuales por producto es:

- Ropa: ventas de 71'223.888,38 millones de pesos en el año 1 (728 unidades)

y de 127'907.870,50 millones de pesos en el año 2 (1.308 unidades).

- Café: ventas de 43'776.824,03 millones de pesos en el año 1 (876 unidades) y 78'616.886,38 millones de pesos en el año 2 (1572 unidades).
- Postres: ventas de 28'507.546,12 millones de pesos en el año 1 (5.702 unidades) y 47'246.706,15 millones de pesos en el año 2 (9.449 unidades).
- Rellenas: ventas de 38'541.469,87 millones de pesos en el año 1 (1927 unidades) y 61'706.135,01 millones de pesos en el año 2 (3085 unidades).

- Número de nuevos clientes y ticket promedio actual

Al nivel general, analizando la marca en su conjunto e incluyendo todas las líneas de producto el número de clientes nuevos de Ambalú para el año 1 es de 1385 personas con un ticket promedio de 131.457,42 mil pesos y para el año 2 es de 2312 personas con un ticket promedio de 136.438,94 mil pesos.

Por línea de producto teniendo en cuenta la participación de cada uno sobre las ventas, la cantidad de clientes nuevos y ticket promedio son:

- Ropa: 542 personas con un ticket de 51.430,50 mil pesos en el año 1 y 905 personas con un ticket de 53.379,43 mil pesos en el año 2.
- Café: 333 personas con un ticket de 31.611,08 mil pesos en el año 1 y 556 personas

con un ticket de 32.808,97 mil pesos en el año 2.

- Postres: 217 personas con un ticket de 20.585,19 mil pesos en el año 1 y 362 personas con un ticket de 21.365,26 mil pesos en el año 2.
- Rellenas: 293 personas con un ticket de 27.830,65 mil pesos en el año 1 y 490 personas con un ticket de 28.885,28 mil pesos en el año 2.

### **3.2. Arquetipo de clientes**

Tras la investigación del mercado, la realización de entrevistas y la síntesis de los insights ~~de los~~ fue posible identificar dos arquetipos de clientes para Ambalú que se describen en las figuras a continuación.

#### **Figura 3.**

*Buyer persona 1.*



# Carolina López

BUYER PERSONA

## PERFIL

### Título

Graduada de Administración de empresas con doble titulación en Publicidad.

### Cargo

Gerente de marca de empresa multinacional.

## CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

### Edad

25 años.

### Género

Mujer.

### Lugar de residencia

Bogotá D.C.

### Salario

4'300.000 pesos mensuales.

### Estrato

Tres.

### Situación sentimental

Soltera.

## SITUACIÓN

### Retos

Ser trabajadora independiente.  
Ser consultora.  
Ahorrar mensualmente el 10% de su salario.  
Consumir de forma consciente.

### Frustraciones

Le cuesta encontrar su identidad.  
No encuentra espacio para ella.  
Quiere sentirse auténtica y no encuentra la forma.  
No le gusta la monotonía.

### Objetivos

Comprar su apartamento.  
Conocer, sentir y expresar amor por su país.  
Ser un ejemplo a seguir y ayudar a otros.

## PERSONALIDAD

### Qué piensa

#### Ideas

Piensa en viajar y conocer su país.  
Quiere hacer parte de comunidades que la impulsen.

#### Suposiciones

Supone que las personas no conocen y valoran Colombia.

#### Opiniones

Cree que conectar con su identidad cultural es importante y la hace feliz.

### Qué siente

#### Preocupaciones

Le preocupa la situación y economía del país.  
Le preocupa su familia.

#### Intereses

Le interesa el mercadeo, los negocios, el diseño, la cultura, los viajes, las tradiciones.

#### Preferencias

Prefiere consumir por medios digitales y con marcas que le aportan y con las que se siente identificada.

### Qué hace

#### Responsabilidades

Trabaja de forma remota desde su casa, cafeterías o espacios que la inspiran.

#### Proyectos

Construir su carrera como consultora.  
Aportar a su entorno y país desde su vida y trabajo.

#### Hábitos

Hace ejercicio todos los días.  
Los fines de semana sale a compartir y comer postres con familia y amigos.  
Se alimenta de forma balanceada sin ser restrictiva.

## ENTORNO

Ambiente familiar, grupo de amigos cercanos, movimiento y entorno activo, de ciudad, entorno le transmite una necesidad de cambio y mejora personal y colectiva.

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4.**  
*Buyer persona 2.*



# Nicolás García

BUYER PERSONA

## PERFIL

### Título

Graduado de Arquitecto en la Universidad Piloto de Colombia.

### Cargo

Fundador y CEO de su firma de arquitectura.

## CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

### Edad

30 años.

### Género

Hombre.

### Lugar de residencia y origen

Vive en Bogotá D.C y es de Pereira.

### Ingresos

8'000.000 mensuales

### Estrato

Cuatro.

### Situación sentimental

Con pareja.

## SITUACIÓN

### Retos

Hacer crecer su empresa.  
Mejorar sus hábitos alimenticios.  
Estar más de cerca a su región de origen y cultura.

### Frustraciones

Exceso de trabajo.  
No sentirse cómodo con su día a día mientras se ve bien vestido.  
No encuentra lugares o productos que lo acerquen a su ciudad de origen.

### Objetivos

Posicionarse nacionalmente con su empresa.  
Tener inversiones sólidas y aportar al país.  
Expresar su cultura y raíces en su trabajo y estilo de vida.

## PERSONALIDAD

### Qué piensa

#### Ideas

Quiere tener formas de estar más cerca de su región de origen.  
Quiere dar reconocimiento al trabajo colombiano.

#### Suposiciones

Supone que las personas de la ciudad no conocen sobre el resto del país.

#### Opiniones

Cree que hacen falta marcas que resalten la cultura colombiana y de las regiones.

### Qué siente

#### Preocupaciones

Le preocupa el crecimiento su empresa.  
Le preocupa la gente de su región y del país.

#### Intereses

Le interesa la cocina, las relaciones sociales, descubrir lugares, marcas y aprender de cultura.

#### Preferencias

Prefiere consumir productos de su región o que la representan.  
Su primer momento de consumo debe ser por contacto directo, luego continúa comprando por medios digitales.

### Qué hace

#### Responsabilidades

Trabaja en su oficina y esta constantemente viajando por negocios.

#### Proyectos

Crear una firma reconocida internacionalmente que contribuye en la construcción de país.

#### Hábitos

Trabajar hasta altas horas de la noche y constantes reuniones.  
Pasar tiempo con su pareja.  
Viajar a visitar a su familia en tiempos libres.  
Consumir frecuentemente café.  
Comprar productos premium nacionales.

## ENTORNO

Ambiente laboral exigente, percepción de la realidad país como "algo por lo que trabajar", siente que la ciudad lo conecta poco con su identidad cultural.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Funnel de ventas

El funnel de ventas desarrollado para Ambalú consta de 4 fases (atracción, interacción, conversión y fidelización) que guían el recorrido del cliente. La estructura de este proceso se desarrolla bajo un modelo esencialmente digital entendiendo que este será el canal principal de ventas y que la venta directa será un modelo complementario y anexo al embudo comercial aquí descrito. Este se explica detalladamente a continuación:

- Fase de atracción

Esta tiene como propósito principal darle a conocer la marca a las personas pertenecientes al segmento objetivo por medio de dos tipos de contacto inicial. En primer lugar, se encuentran las redes sociales, específicamente Instagram, Facebook y Tik Tok donde por medio de diferentes tipos de contenido (posts, historias, videos, reels, guides, y tik toks) publicitado de forma paga y posicionados de forma orgánica se pretende llamar la atención de los usuarios, brindarles información llamativa y de valor sobre la marca, su propósito y sus productos, obteniendo así nuevos seguidores y consolidando una audiencia interesada en la oferta de Ambalú.

En segundo lugar, se encuentra la página de web con las estrategias de SEO (recomendaciones) y SEM (anuncios), con las cuales se busca posicionar la marca y lograr el registro de personas objetivo al “newsletter”, haciendo uso de estrategias en la Red de

Búsquedadonde los esfuerzos se canalizan hacia la oferta de una excelente experiencia de usuario en la página de Ambalú y una alta concordancia entre el contenido de la página y las búsquedas por palabras clave del segmento objetivo con el fin de ser mostrado como relevante por el buscadorde Google en los 3 territorios de campaña: marca (búsquedas con términos marcarios, categoría(búsquedas de productos) y afinidad (búsqueda de temas afines a Ambalú).

- Fase de interacción

El objetivo de esta fase es la creación de comunidad y relaciones de confianza con las personas que han mostrado interés en la marca bien sea porque siguen las redes sociales o están en la base de datos de correos electrónicos. Para esto resulta necesario mantener una interacción constante y cercana que le permita a la persona sentir una conexión emocional con la marca, un aporte real de valor para su vida y establecer conversaciones que lo hagan sentir parte de una comunidad donde puede compartir su visión y valores. Esto se logra por medio de 3 canales: redes sociales haciendo énfasis en dinámicas con diferentes tipos de contenido (posts, historias, videos, reels, guides, y tik toks), Newsletter y blog en página web (correos semanales/artículos con contenido e información de valor para la persona sobre Colombia e identidad cultural).

- Fase de conversión

En este punto se busca cerrar la venta de los productos ofertados tras haber

establecido una relación cercana con el segmento objetivo. Razón por la cual todas las acciones aquí son enfocadas hacia el reconocimiento de la necesidad existente por la oferta de Ambalú, el llamado a la acción para la satisfacción de la misma y la finalización del proceso de compra del producto.

En este sentido, se fortalece y expresa abiertamente la necesidad del potencial consumidor a través de contenidos con objetivos puntuales orientados a la conversión y el acompañamiento en el proceso de decisión y elección mediante la conversación directa con la persona por medio de mensajes directos y WhatsApp.

Durante la decisión de compra se genera un momento de revisión de contenido (redes, página web y catálogo) donde se integran llamados a la acción con estrategias de urgencia comodescuentos y de confianza como recomendaciones y testimonios, logrando consolidar la venta consumidor y llevarlo a la pasarela de pagos.

Para garantizar la compra y evitar la deserción en la pasarela de pagos se crea un proceso sencillo donde la persona selecciona el producto, se valida el “carrito de compra” y valor a pagar, se ofrecen diferentes medios de pago (tarjeta crédito/débito, Nequi, Daviplata y contra entrega), se valida la información de envío y finalmente se muestra la página de agradecimiento donde se presenta que la transacción fue exitosa, se hace envío de la factura electrónica vía e-mail y se especifican tiempos de entrega junto con información relevante del envío.

Simultáneamente a lo largo del proceso de pago en la página web se pretende brindar una experiencia amigable y satisfactoria donde a medida que se avance crezca el

convencimiento de la persona sobre la compra, para esto se incluirá una sección estática de información adicional de la marca e ilustraciones, esto permite llevar a cabo un retargeting de la marca.

- Fase de fidelización

Finalmente, se da inicio al proceso y acompañamiento post-compra como un momento decisivo para la fidelización del cliente con la marca, en el cual se mide la satisfacción con el servicio y la experiencia de compra, igualmente se lleva a cabo un seguimiento de la experiencia con el producto, el momento en el que se realiza varía según la línea de producto y oscila entre 1 semana y 1 mes después de la compra, logrando obtener feedbacks valiosos de cada transacción orientados a construir mejoras tanto en el proceso de venta como en los productos.

Por otro lado, se desarrolla una estrategia de remarketing para aquellos clientes que ya realizaron alguna compra y son parte de la comunidad basada en sus compras anteriores e intereses específicos con el fin de que se conviertan en consumidores recurrentes. Esto se genera a través del e-mail marketing, publicidad en redes y Google (haciendo uso de la Red de Display).

- Venta directa

Adicionalmente, en el caso de la venta directa en espacios presenciales como

universidades y ferias se pretende consolidar las cuatro fases del funnel de ventas descrito anteriormente al momento de interacción con el cliente ya que se realiza una presentación verbal de la marca y sus productos atacando a la emocionalidad de las personas, incentivando la compra a través del convencimiento, ofreciendo las mismas opciones de pago y cerrando la venta con la entrega inmediata del producto e invitando a hacer parte de la comunidad por redes sociales y página web, obteniendo registros de nuevos clientes, fortaleciendo las redes sociales de la marca desde lo presencial y atacando a la fidelización por medio del voz a voz principalmente, buscando a su vez que se repita el proceso de forma digital.

**Figura 5.**  
*Funnel de ventas.*



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Actividades comerciales

A continuación, se describen cada una de las actividades comerciales a llevar a cabo de acuerdo con las fases del funnel de ventas.

**Tabla 6.**  
*Actividades comerciales fase de atracción.*

ACTIVIDADES COMERCIALES AMBALÚ				
Fase	Actividad	Cantidad	Periodicidad	Descripción
Atracción	Posts	3	Semanal	Posts para el feed en las redes sociales de Ambalú con información de la marca, su propósito y temas relacionados. 1 de ellos seleccionado para pautar con Facebook Ads Manager.
	Historias	4	Diario	Historias para construir un contacto cercano y de confianza al compartir experiencias de la marca. 1 seleccionada semanalmente para pautar con Facebook Ads Manager.
	Videos	2	Mensual	Videos de introducción a la marca, su propósito, procesos, personal y acción social, de tipo informativos y emocionales.
	Reels / Tik Toks	3	Semanal	Videos rápidos de la marca, atractivos, con el fin de llegar a nuevos usuarios y fortalecer la comunidad. Uso de tendencias.
	Guides	2	Mensual	Guías con información de Colombia, sus regiones y personas, actúa como un complemento al blog de la página web.
	Campaña SEM	1	Mensual	Campaña de anuncios publicitarios con Google Ads por Red de Búsqueda con el fin de aparecer en las primeras posiciones del buscador de Google y aumentar las visitas a la página web.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7.**  
*Actividades comerciales fase de interacción.*

ACTIVIDADES COMERCIALES AMBALÚ				
Fase	Actividad	Cantidad	Periodicidad	Descripción
Interacción	Posts	3	Semanal	Posts para el feed en las redes sociales de Ambalú con contenido de valor sobre Colombia y Ambalú. 1 de ellos seleccionado para pautar con Facebook Ads Manager.
	Historias	4	Diario	Historias para mantener un contacto cercano con la comunidad, realizar dinámicas y compartir experiencias de la marca. 1 seleccionada semanalmente para pautar con Facebook Ads Manager.
	Reels / Tik Toks	3	Semanal	Videos rápidos de la marca, atractivos, con el fin de llegar a nuevos usuarios y fortalecer la comunidad. Uso de tendencias.
	Newsletter	1	Semanal	Contacto vía e-mail personalizado a través de correos con mensajes de valor para la persona con los temas importantes para Ambalú (Colombia, sus regiones, personas, producto).
	Blog	1	Mensual	Artículos en la página web que destacan el propósito de la marca, se tratan a mayor profundidad temas y experiencias de Colombia, sus regiones y personas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8.**

*Actividades comerciales fase de conversión.*

ACTIVIDADES COMERCIALES AMBALÚ				
Fase	Actividad	Cantidad	Periodicidad	Descripción
Conversión	Posts	1	Semanal	Publicaciones para el feed de la cuenta referentes exclusivamente a la compra de productos (imágenes de estos, descuentos o información importante). Se pauta con Facebook Ads Manager incluyendo botón de llamado a la acción.
	Historias	1	Semanal	Historias para dar información sobre los productos y proceso de compra de forma cercana, inmediata y con sentido de urgencia con llamado a la acción. Se pauta con Facebook Ads Manager.
	Conversaciones con clientes	30	Diario	Atención al cliente de forma personal y directa a través de los mensajes directos de las diferentes redes sociales y WhatsApp (canal de atención principal) para dar acompañamiento del proceso de compra.
	Promociones	1	Mensual	Lanzamiento de promociones para incentivar la compra de los usuarios y consumidores que visitan nuestras redes y página web.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9.**

*Actividades comerciales fase de fidelización.*

ACTIVIDADES COMERCIALES AMBALÚ				
Fase	Actividad	Cantidad	Periodicidad	Descripción
Fidelización	Cuestionarios de experiencia	Por cada venta		Medición de la satisfacción del cliente frente a la atención y el proceso de compra.
	Cuestionarios de producto	Por cada venta		Medición de la satisfacción del cliente con el producto adquirido de 1 a 4 semanas después de entregado.
	Campaña SEM	1	Mensual	Campaña de remarketing con Google Ads por Red de Display con el fin de promocionar productos a usuarios que ya realizaron su primera compra en base a sus intereses.
	E-mails a clientes	1	Mensual	Campaña de remarketing por e-mail con el fin de promocionar productos a usuarios que ya realizaron su primera compra en base a sus intereses.
	Publicidad en redes	4	Mensual	Campaña de remarketing con redes sociales pautando publicaciones que incentiven a volver a comprar en base a intereses por segmento.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10.**  
*Actividades comerciales venta directa.*

ACTIVIDADES COMERCIALES AMBALÚ				
Fase	Actividad	Cantidad	Periodicidad	Descripción
Venta directa	Participación en ferias	1	Mensual	Participación en ferias comerciales y de emprendimiento de la ciudad de Bogotá para dar a conocer la marca y los productos, establecer contacto directo con clientes potenciales, transmitir experiencia y crear contenido.
	Visitas universidades	2	Semanal	Venta de productos durante visitas específicas a universidades durante la semana con el fin de dar a conocer la marca y lo que ofrece. Crear contenido, contacto de confianza y fortalecer la comunidad de redes.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Métricas

Las métricas a utilizar para medir los resultados comerciales de Ambalú se describen a continuación:

**Tabla 11.**

### Métricas comerciales.

MÉTRICAS COMERCIALES AMBALÚ		
Métrica	Tipo	Cálculo
Tasa de conversión	Eficiencia	Número de clientes / Número de leads
Ticket promedio	Eficiencia	Ventas / Número de clientes
CAC	Eficiencia	Inversión total / Número de clientes nuevos
Ciclo de venta	Eficiencia	Tiempo del primer contacto a la compra
Crecimiento de ingresos	Resultados	$(\text{Ingresos 2} - \text{Ingresos 1}) / \text{Ingresos 1}$
Margen bruto	Resultados	Utilidad bruta / Ingresos
Margen neto	Resultados	Utilidad neta / Ingresos
Nivel de satisfacción de clientes	Actividad	Puntuación por venta
Ratio de publicaciones	Actividad	Publicaciones mensuales / 30
Ratio de respuesta	Actividad	Comentarios respondidos / Comentarios recibidos
Impresiones por usuario	Actividad	Total de impresiones / Usuarios alcanzados
Número de nuevos clientes	Actividad	Personas que realizaron primera compra

Fuente: Elaboración propia.

## 3. Finanzas

### 4.1. Margen de contribución por producto o servicio

Ambalú identificó el margen de contribución de cada línea de productos, para así analizar el nivel de ganancias sobre los costos que tiene la empresa. Es así, que se definieron los márgenes de los productos a partir de los precios obtenidos de la estrategia de fijación de precios con base de los costos de Ambalú y en específicamente para la línea de productos de postres y rellenas se hizo uso de la estrategia de pricing de valor agregado, además de tener en cuenta la materia prima, mano de obra, gastos de comercialización para cada uno de los productos. En este sentido, se examinaron los costos variables y fijos que tiene cada producto para su producción.

A continuación, se presentan las cuatro líneas de productos con su respectivo margen de contribución y el porcentaje sobre el precio al que este corresponde:

**Tabla 12.***Margen de contribución de la línea textil.*

<b>Margen Contribución \$</b>	<b>\$ 28,012</b>
<b>Margen contribución %</b>	<b>28.64%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13.***Margen de contribución de la línea de café.*

<b>Margen Contribución \$</b>	<b>\$ 23,300</b>
<b>Margen contribución %</b>	<b>46.60%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14.***Margen de contribución de la línea de postres.*

<b>Margen Contribución \$</b>	<b>\$ 3,578</b>
<b>Margen contribución %</b>	<b>71.56%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15.***Margen de contribución de la línea de rellenas.*

<b>Margen Contribución \$</b>	<b>\$ 10,586</b>
<b>Margen contribución %</b>	<b>52.93%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior, se evidencia que el producto por el cual Ambalú recibirá más ganancias es la línea de los postres, ya que tiene un margen de contribución del 71,56% con ganancia de 3.578 pesos colombianos, el siguiente producto son las rellenas con un margen de 52,93% y ganancias de 10.586 pesos colombianos, el tercer producto es el café con un margen 46,60% y ganancias de 23.000 y por último la ropa con un margen de contribución de 28,64% con ganancias de 28.012 pesos colombianos. Es así, nuestras cuatro líneas de productos obtuvieron un margen de contribución mayor al 25% trayendo beneficios a Ambalú, teniendo en cuenta los costos variables que la empresa mensualmente posee.

[Acceda al Excel con el margen de contribución aquí para ver los cálculos e información completa.](#)

#### **4.2. Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto**

Como punto de partida se tuvo en cuenta cuáles son los gastos fijos y variables al momento de hacer la producción de cada uno de los productos, esto con el fin de determinar con qué cantidad de ventas se recupera la inversión en cada producto, el cual vendría siendo el punto de equilibrio. Siendo así, las ventas que lo superen indican que se está obteniendo rentabilidad. A continuación, se indicarán cuántas ventas se deben tener de cada producto para que la empresa no tenga pérdidas.

**Tabla 16.**  
*Punto de equilibrio para la línea textil.*

<b>Precio</b>	\$ 97,800
---------------	-----------

<b>Punto Equilibrio \$</b>	\$ 5,935,324
<b>Punto Equilibrio U</b>	61

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17.**

*Punto de equilibrio para la línea de café.*

<b>Precio</b>	\$ 50,000
---------------	-----------

<b>Punto Equilibrio \$</b>	\$ 3,648,069
<b>Punto Equilibrio U</b>	73

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18.**

*Punto de equilibrio para la línea de postres.*

<b>Precio</b>	\$ 5,000
---------------	----------

<b>Punto Equilibrio \$</b>	\$ 2,375,629
<b>Punto Equilibrio U</b>	475

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19.**

*Punto de equilibrio para la línea de rellenas.*

<b>Precio</b>	\$ 20,000
---------------	-----------

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$ 3,211,789</b>
<b>Punto Equilibrio U</b>	<b>161</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Flujo de caja mensual

El flujo de caja mensual de Ambalú se desarrolló en un horizonte de 2 años (24 meses) con el fin de exponer y analizar la operación de la empresa.

Frente a la definición de los ingresos se consideró la proyección de demanda en cantidades para cada línea de producto desarrollada en la sección comercial de este documento (*encuentre aquí el acceso al Excel comercial*), la cual define según la estacionalidad de cada producto el valor en unidades a vender, contemplando además un escenario conservador para los primeros dos meses de operación donde las cantidades pueden ser menores a las proyectadas. Así mismo, se realiza el cálculo de ventas según los precios definidos anteriormente para cada uno de los productos.

Adicionalmente, se definen inventarios de seguridad para cada una de las líneas de producto por el 30% de las cantidades mensuales de venta proyectadas con el propósito de tenerlos insumos mínimos necesarios para la producción y comercialización de los mismos, tomados como costos aquellos incluidos en el cálculo del margen de contribución, estos corresponden a los costos variables directamente relacionados con la venta para la empresa.

En cuanto a costos fijos y operacionales se tuvieron en cuenta el pago mensual de servicios públicos, contratación de una empresa de transporte para la logística y envíos, un salario grupal para el equipo emprendedor, pago por materiales gráficos a un diseñador, un presupuesto destinado a publicidad y el costo de uso de la página web en la plataforma Rocketfy, este último correspondiente a una comisión por venta.

Por otro lado, se incluyen como inversiones iniciales un aporte de socios por \$6'900.000 y un préstamo bancario con el Banco Finandina de libre inversión por \$16.000.000 a una tasa de 1,62% por 24 meses, ambas fuentes de financiación destinadas al lanzamiento de la marca contemplando un gasto de 20'000.000 para dejar el excedente como seguro para la operación del primer año, y la adquisición de adecuaciones necesarias para la operación y almacenamiento de los productos correspondientes a una nevera y 5 estanterías, ambos con una tasa de depreciación del 10% anual.

Finalmente, se tienen en cuenta crecimientos en costos iguales a una inflación del 5,7% registrada en lo corrido del año 2022 (La República, 2022), mientras que para el aumento de precios del primer al segundo año se le suma a la inflación el crecimiento por industria tenido en cuenta dentro de la proyección de la demanda de cada línea de producto.

Tras desarrollar los cálculos correspondientes haciendo uso de las variables descritas anteriormente se espera tener un flujo de caja neto acumulado después de impuestos para el primer año de \$34'832.892,01 millones de pesos y para el segundo año de \$102'537.510,40 millones de pesos.

[Acceso al Excel con el flujo de caja.](#)

#### 4.4. Balance general y estado de resultados

El balance general y el estado de resultados de Ambalú se realizó a 2 años (24 meses) apartir de las variables utilizadas y la información obtenida del flujo de caja.

En este sentido, se proyecta en el balance general un total de activos de \$39'213.856,25 millones de pesos para el primer año y de \$106'883.424,71 millones de pesos para el segundo año, reportando un crecimiento de 173% esencialmente explicado por un alto crecimiento en lasventas de un año a otro sin tener un aumento representativo en obligaciones financieras o costosos gastos fijos.

Así mismo, el total de pasivos esperados son de \$16'979.156,23 millones de pesos para elprimer año y de \$28'468.102,77 millones de pesos, representando un crecimiento del 68% debido principalmente al pago de impuestos para el segundo año. Mientras que en el caso del patrimonio se prevé un total de \$22'234.700,03 millones de pesos en el primer año y de \$78'415.321,94 millones de pesos en el segundo año siendo esto un aumento de 253% generadopor el crecimiento en las utilidades obtenidas de un año al otro.

Por otra parte, dentro del estado de resultados, de un total de ventas de \$168'020.858 millones de pesos para el primer año y de \$315'477.598 millones de pesos se obtienen utilidadesbrutas por \$70'834.766 millones de pesos (primer año) y \$116'116.949 millones de pesos (segundo año) representando unos márgenes del 42,16% y 36,81% respectivamente teniendo en cuenta todos los costos directamente relacionados con la venta.

Luego, habiendo descontado tanto gastos de administración y ventas como depreciaciones y amortizaciones de las adecuaciones adquiridas se obtiene un margen

operacional del 15,01% y 26,92% para el primer y segundo año, márgenes que al analizar el EBITDA disminuye a 13,62% para el año 1 y a 26,58% para el año dos, permitiendo ver que existe una buena eficiencia

operacional por parte de la empresa especialmente en el segundo año, explicado por el gasto en el lanzamiento realizado para el primer año, siendo un valor en pesos de \$25'410.943 millones y de \$85'129.529 millones respectivamente.

Por último, tras el descuento por gastos financieros derivados del pago de intereses por el préstamo adquirido y el pago de impuestos por una base gravable del 33% sobre la utilidad antes de impuestos se obtiene una utilidad neta de \$15'334.700 millones de pesos para el primer año y de \$56'180.622 millones de pesos para el segundo año, correspondiendo a un márgenes netos de 9,13% y 17,81% en los dos primeros años de operación, resultado a partir del cual se evidencia una buena rentabilidad del negocio para los años analizados.

Acceso al Excel con el balance general y el estado de resultados.

#### **4.5. Indicadores financieros**

En la presente sección se calculan y se analizan los indicadores financieros para Ambalú y para la competencia abordado en dos análisis diferentes. En primer lugar, un análisis específico de las empresas similares según línea de producto orientado exclusivamente a entender y comparar la rentabilidad de las mismas y un segundo análisis general donde se toman empresas con comportamientos similares dada su gran variedad de portafolio dentro de las industrias en las cuales opera Ambalú y aquí se tienen en cuenta

indicadores de solvencia, solidez, actividad y rentabilidad.

Acceso al Excel con los indicadores financieros de Ambalú y de la competencia (por línea de producto y generales).

#### 4.5.1. Indicadores financieros de Ambalú

A continuación, se presentan los análisis financieros para Ambalú para los indicadores financieros de solvencia, solidez, actividad y rentabilidad para los primeros dos años de operación.

##### - Solvencia

En cuanto a nuestra solvencia en Ambalú, tanto a corto como largo plazo, se puede determinar que para los dos años proyectados la empresa cuenta con la liquidez suficiente para solventar los pasivos. Esto se debe principalmente a que Ambalú cuenta únicamente con obligaciones bancarias a causa del préstamo adquirido y la provisión de impuestos sin tener que pagar contratos de nómina directos, la mano de obra utilizada para la producción de cada uno de los productos es maquilada por terceros o desarrollada por los mismos socios.

**Tabla 20.**  
*Indicadores de solvencia de Ambalú.*

<b>Solvencia a corto plazo</b>		
<b>Solvencia</b>	231,90%	370,18%
<b>Liquidez Pura</b>	215,26%	360,18%
<b>Solvencia total</b>	230,95%	375,45%
<b>Liquidez pura total</b>	215,09%	365,45%

Fuente: Elaboración propia.

- Solidez

Frente al nivel de endeudamiento se concluye que la empresa cuenta con más activos que pasivos con lo cual podría cubrir su deuda y disminuir el nivel de riesgo. Al haber adquirido un préstamo bancario a dos años el endeudamiento se concentra principalmente en el corto plazo, este correspondiendo a un 95,31% del endeudamiento total que tiene Ambalú en el primer año y dejando para el segundo año únicamente un 4,69%.

**Tabla 21.**  
*Indicadores de solidez de Ambalú.*

<b>Solidez</b>		
<b>Nivel de endeudamiento total</b>		
<b>Total</b>	43,30%	26,63%
<b>Corto Plazo</b>	95,31%	100,00%
<b>Largo Plazo</b>	4,69%	0,00%
<b>Apalancamiento Financiero</b>		
<b>Total</b>	76,36%	36,30%
<b>Corto Plazo</b>	72,78%	36,30%
<b>Largo Plazo</b>	3,58%	0,00%
<b>Bancos</b>	77,62%	2,03%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, durante el primer año Ambalú, contará con un apalancamiento financieroprincipalmente del préstamo de la entidad bancaria y para el segundo año el apalancamiento proviene de capital propio.

- Actividad

Dentro de los indicadores de actividad, es necesario contar con la información de cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa específicamente para los cálculos de rotación de cartera, inventarios y proveedores los cuales se obtienen de la operación y al ser esto una proyección no se cuenta con estos datos. En este sentido no es acertado calcular estos indicadores hasta el momento en el que se comiencen a registrar ventas formalmente y de manera constante.

- Rentabilidad

En primer lugar, se observa que el margen bruto cuenta con un porcentaje del 42,16% para el primer año y de un 36,81% para el segundo, lo que indica que los costos y gastos directamente relacionados a la venta son los de mayor peso dentro de la empresa.

Igualmente se evidencia que los costos y gastos operacionales son representativos dentro de las cuentas de Ambalú causando que el margen disminuya a 15,01% el primer año y 26,92% para el segundo. Es importante resaltar que los gastos operacionales son mayores en el primer año y debido a la inversión para el lanzamiento de la marca, por lo cual el margen mejora para el segundo año.

Los gastos financieros de la empresa no son muy altos dado que corresponden a un único préstamo por una tasa de 1,62% mensual por lo que no genera una disminución de gran valor en los márgenes. Mientras que tras el pago de impuestos se obtendrá finalmente una utilidad neta del 9,13% para el primer año y del 17,81% para el segundo año.

Para el margen de cobertura, la empresa puede cubrir sus gastos financieros con su utilidad antes de impuestos, arrojando así un buen margen de rentabilidad.

Es posible concluir a partir de los resultados del ROA para el primer y segundo año que la empresa es rentable obteniendo un beneficio del 39,11% en el primer año y del 52,56% en el segundo año sobre la inversión.

Se determina mediante el ROE que la rentabilidad obtenida sobre los fondos propios de Ambalú en el primer año es del 68,97% y en el segundo del 71,64%.

De esta manera es posible concluir que al ser el ROE mayor que el ROA se ha financiado con deuda parte del activo de forma tal que se ha generado un crecimiento en la rentabilidad financiera.

**Tabla 22.**  
*Indicadores de rentabilidad de Ambalú.*

<b>Rentabilidad</b>		
<b>Margen Bruto</b>	42,16%	36,81%
<b>Margen Operacional</b>	15,01%	26,92%
<b>EBITDA</b>	13,62%	26,58%
<b>Margen Neto</b>	9,13%	17,81%
<b>Margen de Cobertura</b>	979,85%	7690,31%
<b>ROA</b>	39,11%	52,56%
<b>ROE</b>	68,97%	71,64%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.2. Indicadores financieros por línea de producto

Para cada línea de producto se desarrolló un análisis de rentabilidad para cada una de las industrias en donde Ambalú hace presencia en el mercado, dentro de este análisis se tienen en cuenta tres diferentes empresas de cada sector y se analizan los diferentes márgenes alcanzados para el año 2020.

En la industria textil se evidencia que el margen bruto del sector se ubica en 37,26% en promedio, lo cual indica que los costos y gastos directamente relacionados a la venta son los más relevantes frente al margen operacional y el margen neto. Se estima que en la industria las ganancias derivadas de la operación total de la empresa se ubican en 6,79% aproximadamente de los ingresos y las ganancias netas están alrededor del 2,23%.

Para la industria cafetera se observa en promedio un margen bruto del 41,42%, un margen operacional del 2,63 y una pérdida neta del -0,29%, este comportamiento se ve afectado por el desempeño para ese año de Procafecol, como uno de los principales competidores en este sector, razón por la cual la rentabilidad para esta industria oscila entre el 0 y el 7% de los ingresos.

Dentro de la industria de la repostería se observa un panorama similar al de la industria cafetera pues el margen bruto corresponde al 40,91% en promedio y se observan pérdidas al realizar la ponderación de las tres empresas analizadas a causa de la situación financiera de la empresa Productos Alimenticios Bolívar S.A.S por lo cual, al excluirlo del análisis operacional y el margen neto, la rentabilidad esperada para este sector se acerca al 5,20% y el 0,70% respectivamente.

Por último, para la industria cárnica el proceso de producción deja en promedio un margen bruto del 21,78%, un operacional del 6,73% y un neto del 2,96%, lo cual indica que en el sector la mayor cantidad de costos y gastos se generan durante la fabricación del producto y tiene una rentabilidad similar a la observada en la industria textil.

De estos análisis realizados por industria se concluye que las líneas de producto que pueden generar mayor rentabilidad para Ambalú corresponden a la línea textil y la línea cárnica ya que presentan márgenes netos superiores al 2% mientras que la rentabilidad para las líneas de café y postres tendrá una mayor variación según el desempeño de Ambalú en su operación.

Por otro lado, según el comportamiento de estas industrias se evidencia que Ambalú debe tener muy presente los costos y gastos de su producción y aquellos directamente relacionados con la venta ya que en las diferentes industrias estos corresponden a los pasivos de mayor peso.

#### 4.5.3. Indicadores financieros generales

Con el fin de identificar y entender cómo se comporta el mercado general para Ambalú, se llevó a cabo un análisis de las 4 empresas similares a nuestro modelo de negocio dentro de las industrias que opera Ambalú, teniendo en cuenta como principal factor de relación la diversidad en el portafolio de productos de estas empresas, las cuales son Procafecol, Zenú, Mattelsa y Nicolukas. En este análisis se incluyen los indicadores de solvencia, solidez, actividad y rentabilidad.

- Solvencia

Dentro de los indicadores de solvencia y teniendo el promedio de las cuatro empresas analizadas se puede determinar que el subsector creado cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones tanto teniendo en cuenta los inventarios como no, reportando una solvencia promedio de 167,09% y una liquidez pura del 153,80%.

Esto representa una ventaja a nivel financiero para Ambalú en el futuro dado que, según lo registrado en la competencia y las proyecciones registradas para el emprendimiento, existe cierta seguridad de que la empresa podrá solventar sus pasivos con los activos que posee.

- Solidez

Teniendo en cuenta los indicadores del nivel de endeudamiento se analiza que la deuda de las empresas se ubica en el 67,68% estando esta repartida de forma equilibrada en pasivos de corto (49,08%) y largo plazo (50,92%).

A partir de estos resultados es posible concluir que este es un nivel de endeudamiento ideal que debe mantenerse para garantizar un buen desempeño de la empresa a nivel financiero, ya que en caso de aumentar este porcentaje la empresa se arriesgaría a perder su autonomía financiera.

Frente al apalancamiento financiero, se observa que los recursos utilizados por las empresas analizadas son provenientes principalmente de la deuda con entidades bancarias o terceros, reportando el indicador promedio en 270,16% y siendo mayor este apalancamiento por deuda a largo plazo.

Esto es un reto para Ambalú porque estos apalancamientos con deuda son elevados y representan un alto riesgo para su salud financiera por lo tanto se debe procurar mantener un equilibrio por deuda y por capital propio teniendo en cuenta que se va por buen camino según las proyecciones realizadas para el emprendimiento en sus primeros dos años de operación.

- Actividad

Frente a los indicadores de actividad del subsector se visibiliza un escenario positivo dado que la rotación de proveedores (79 días) es mayor que la rotación de cartera (43 días), por lo que las empresas analizadas en promedio cuentan con liquidez para cumplir con sus obligaciones, siendo el ciclo operativo de 113 días y el ciclo de caja de 192 días.

Teniendo en cuenta esto, Ambalú debería tener la capacidad de financiarse con sus proveedores según el comportamiento del subsector analizado y en promedio la duración del ciclo de caja y operacional se completaría tres veces al año.

- Rentabilidad

En los indicadores de rentabilidad es posible determinar que el margen bruto de estas empresas se encuentra en un promedio de 44,49% siendo este acorde con el proyectado para Ambalú. Así mismo, se encuentra el margen operacional y el EBITDA en un 3,23% y 5,99% respectivamente lo cual permite observar que Ambalú estaría siendo más eficiente en su gestión operacional pues el EBITDA de Ambalú se ubica en un 13,62% esto también explicado por el alivio en gastos fijos y flexibilidad con proveedores que tiene

el emprendimiento.

Por otro lado el margen neto promedio del subsector se ubica en -1,26% pérdida explicada por las pérdidas reportadas en procafecol para el año de análisis que de no ser tenido en cuenta este indicador sería en promedio de 2,16% adicionalmente el ROA para esta situación nos arroja un 1,46%, el cual se puede interpretar como la utilidad que recibe la empresa por cada peso invertido en sus distintos bienes y de los cuales irán generando ganancias a futuro y la rentabilidad obtenida sobre el capital se ubica sobre 205,29%, siendo este mayor que el ROA por lo cual se determina que ha sido financiado con deuda parte del activo de forma tal que se ha generado un crecimiento en la rentabilidad financiera.

Como conclusión final del ejercicio de análisis y comparación de indicadores financieros con respecto a la competencia se determina que Ambalú cuenta con una buena viabilidad financiera frente a las empresas seleccionadas lo cual puede verse explicado por la menor cantidad de costos y gastos operativos en comparación con la competencia dado el tamaño del proyecto y su operación principalmente digital, esta situación puede ir cambiando con el transcurso de los años al requerir inversiones futuras (del año 3 en adelante) que superen el crecimiento en las ganancias. Por otra parte, los márgenes brutos reportados para Ambalú son acordes con los de las industrias y el subsector mientras que en el margen neto y operativo se encuentran en una mejor posición lo cual determina una mayor eficiencia en la gestión de costos y gastos operativos.

Adicionalmente tanto Ambalú como las empresas presentan una buena liquidez y margen de cobertura sin embargo el grado de apalancamiento por deuda es inferior al de la competencia explicado esencialmente por la adquisición de un solo préstamo para los dos primeros años de operación y por último se concluye que Ambalú cuenta con una mayor

rentabilidad sobre el activo que las empresas analizadas y un menor ROE al analizado por las otras empresas.

#### **4. Mercadeo y comunicación**

Nuestro país se compone por cinco regiones que cuentan con características gastronómicas, geográficas, culturales y sociales diversas. Por lo cual, a través de los años se han creado productos tradicionales que han marcado la cultura colombiana. Es por eso que Ambalú desea recordar y reconocer esas regiones trayendo productos tradicionales colombianos a la mesa de los consumidores para que puedan vivir una experiencia basada en los sabores y beneficios de todas las materias primas que disfrutaban los colombianos del campo en su día a día. Al mismo tiempo, reconocer el valor agregado de la industria textil que ayuda al crecimiento económico y social de Colombia, además de generar 600 mil empleos para el país. (Industria de la moda, 2022)

Asimismo, Ambalú se desea posicionar en el mercado supliendo las necesidades de autovaloración que se convierten en ideales culturales para el individuo, siendo parte de una comunidad con identidad experimentando nuestra gastronomía y textiles. Por otro lado, se ofrecerán cuatro líneas de productos a los consumidores para suplir sus diferentes necesidades, es así, que estas líneas se dividen en dos grandes subgrupos, los cuales son gastronomía y textil siendo estos una base sólida para el crecimiento de la marca, por ende, la gastronomía contará con tres de productos: Rellenas, café, postres con características de regiones colombianas como la Orinoquia y la Andina. Además, nuestro segundo subgrupo (textil) se enfocará en ciudades grandes colombianas como Medellín, Bogotá, Cali entre

otros.

Por otra parte, se definió el segmento al que Ambalú se dirigirá, siendo estas personas interesadas en tradiciones que impulsen la cultura de estas regiones a otros lugares donde no son reconocidas y no se les da el valor que tienen. Por esta razón decidimos implementar los precios basados en el modelo de costos y a partir de ellos establecer estrategias y precios que nos permitan diferenciarnos de nuestros competidores.

### 5.1. Objetivo

- Objetivo de Marca General:

Representar la tradición colombiana por medio de productos gastronómicos y textiles, resaltando la importancia de las diferentes y diversas regiones que aportan valor agregado a la economía del país.

- Objetivo de Marca específico:

- Generar nuevas oportunidades al gremio de los ganaderos y agricultores que se sienten amenazados por los grandes competidores que tienen privilegios y abarcan el mercado lo que conlleva a que los campesinos se encuentren en desventaja.
- Brindar una experiencia que incluya toda la diversidad de productos gastronómicos y textiles que hay en Colombia, con el fin de promover el conocimiento geográfico, cultural, social y ambiental de cada región.
- Adaptar prácticas gastronómicas antiguas en las nuevas tendencias sin perder su

esencia.

- Generar una relación cercana con los clientes formando una comunidad, ofreciendo los productos por medios digitales con el fin de hacerlos sentir únicos, especiales y diferentes.

- Objetivo Plan de Mercadeo General:

Intervenir en el mercado con el fin de dar a conocer la importancia de cada una de las regiones colombianas, haciendo sentir al público parte del proceso de transformación de productos tradicionales adaptados a las nuevas tendencias y necesidades.

- Objetivo Plan de Mercadeo Específico:

- Incrementar la frecuencia de consumo a un 5% anualmente, con el fin de crear una comunidad que se sienta identificada con el propósito principal de la empresa y desee promoverlo en su entorno.
- Aumentar nuestro poder de adquisición de materias primas en un 10%, gracias a la colaboración de nuestros consumidores por apoyar el consumo local.
- Crear una comunidad de instagram con más de 5000 seguidores con quienes se pueda interactuar ideas y conocimiento para ofrecer productos de calidad que se ajusten perfectamente a las necesidades.

## **5.2. Propuesta de valor**

Colombia es un país con gran diversidad y riqueza en sus diferentes regiones que usualmente son poco reconocidos en las grandes ciudades como Bogotá. Ambalú representa las tradiciones colombianas inspirados en aquellas personas que buscan sentirse auténticas y más cerca a lo que representa cada una de nuestras regiones.

Por eso, creamos comida tradicional y ropa con significado que busca elevar la identidad colombiana fortaleciendo el conocimiento y sentido de pertenencia en el país mientras destacamos la importancia de los trabajadores y campesinos que dan vida a cada uno de nuestros productos y hacen posible la formación de una industria local sólida.

Ayudamos a nuestros consumidores a amar quienes son y de dónde vienen por medio de una experiencia en la que son motores de la industria y cultura colombiana mientras disfrutan de productos nacionales, orgánicos y artesanales.

### **5.3. Segmentos**

Nuestros clientes potenciales son aquellos amantes de Colombia y provenientes de regiones que reconocen el valor que tienen y quieren darlo a conocer al resto del mundo. Además, que al mismo tiempo apoyen al consumo local y así aumentar el sentido de pertenencia, es así, nuestros productos van dirigidos a jóvenes entre los 21 a los 35 años de edad sin dejar a un lado que son productos que en cualquier edad se puede consumir, jóvenes con ingresos medios-altos ubicados en la ciudad de Bogotá D.C conociendo que Bogotá tiene un porcentaje de jóvenes de un 26,88% comprendiendo que Colombia tiene en su territorio 12.537.557 jóvenes para el año 2021. Adicionalmente, Ambalú tendrá segmentos secundarios donde se enfocarán en adultos de los 36 años hasta el adulto mayor que tiene

alto poder de adquisición.

#### 5.4. Competidores

Ambalú maneja cuatro líneas de productos donde cada una de ellas emplea competidores directos para sus mercados correspondientes, por ende, se describirán las cuatro líneas de productos con sus respectivos competidores y se analizará las competencias indirectas que maneja Ambalú para identificar las fortalezas y debilidades que nuestros competidores mantienen. A continuación, se describirán las cuatro líneas de productos.

- Competidores indirectos

**Ciudades Principales:** Se manejará como un producto diferenciador para el emprendimiento, ya que queremos destacar a cada persona que compre la marca haciéndolos sentir únicos, cómodos y con un estilo urbano que se adapte al estilo colombiano, además va a ser ropa con características de diferentes regiones colombianas. Es así, analizamos que los competidores directos que tiene esta línea de producto son:

- *About Me Colombia:* Marca de prendas de ropa casual y de calle que destaca el “orgullo de lo nuestro” como propuesta de valor dando visibilidad e importancia a la identidad cultural con la ciudad de Bogotá y su gente (About Me, 2022). Esta enfoca sus estrategias de venta y mercadeo de forma 100% digital haciendo uso de los canales de Instagram como red social *principal* en la cual crea comunidad y

WhatsApp como canal de venta.

- *Memoria Colectiva: Tienda de ropa informal colombiana enfocada en la comunicación del mensaje “vestir memoria” como propuesta de valor con el propósito de construir país (Memoria Colectiva, 2022). Cuenta con página web como canal principal de venta y medio de interacción con el consumidor con su Blog, estrategia de mercadeo esencialmente digital en redes sociales y complementada por participación ocasional en ferias presenciales.*
  
- **Eje Cafetero:** Nuestra segunda línea de producto se caracteriza por ser proveniente del Eje cafetero, 100% orgánico, además de educar a los clientes para que conozcan el proceso de un buen café y como este puede ser diferente que el de su competencia. Conocemos que en Colombia existen diferentes marcas de café donde se encuentran bien posicionadas en el mercado. Es así, a continuación, se analizará cinco competidores directos que tiene esta línea de los cuales son:
  - *Juan Valdez: su cadena de valor se basa en los diferentes procedimientos por los que pasa el producto desde su cultivo hasta su empaque y distribución.*
  - *Café Quindío: brindar a sus clientes la posibilidad de disfrutar del café colombiano en diversas preparaciones.*
  - *Sello rojo: Su cadena de valor consiste en que el consumidor a la hora de consumir el producto despierta la vida de ellos ayudando a alcanzar lo que siempre la persona ha querido.*

- *Águila Roja: Su cadena de valor consiste en que la empresa le entrega el corazón a cada producción de café para miles de colombianos respiren el aroma de la amistad.*
- *Colcafé: su cadena de valor va desde la etapa de elaboración de los productos, hasta la entrega final y consumo por parte de nuestros clientes.*
  
- **Llanos Orientales:** La tercera línea de productos va enfocada en los embutidos que tradicionalmente se consumen en los llanos orientales como la rellena y elchorizo. También se incluirán proteínas como la carne, el pollo y el cerdo.
  
- *Tesco: Tienen presencia en 13 países diferentes, utilizan tecnología de altacalidad para la distribución y comercialización de sus productos.*
- *La fazenda: Tienen experiencia y conocimiento de sus directivos y así mismo pueden afrontar a su competencia.*
- *Mullens: Su valor agregado es proporcionar embutidos 100% artesanales, libres de conservantes y saborizantes.*
- *Zenú: Producción y comercialización de carnes frías, además se definen por ser una marca colombiana de tradición, con productos para acompañar los mejores momentos en familia.*
  
- **Pueblitos colombianos:** La cuarta línea de producto se va a enfocar en postres donde se centrarán en pueblitos colombianos con sabor a limón,

maracuyá, fruterosojos y oreo, además de otras variedades de postres relacionados con la cultura en los pueblos y tradiciones colombianas.

- *La Vaca Golosa*: Empresa dedicada a la elaboración y venta de postres artesanales y diversos con productos Colanta, a precios bajos y de calidad.
- *Ser Fit y algo más*: *Postres sin harina, sin azúcar y sin gluten para aquellas personas que desean tener un antojo saludable. Postres 100% aptos para diabéticos.*
- *Repostería sin azúcar*: *Productos diferenciados de los tradicionales por su composición y características especiales; sin azúcar adicionada, reducidos en grasa, calorías y con otros ingredientes funcionales que los hacen indicados para todas las personas que desean cuidarse deliciosamente.*

- Competidores directos

Por lo anterior, gracias a nuestras grandes líneas de productos se identificó y analizo los competidores indirectos que compiten con Ambalú y sus fortalezas que tienen en el mercado, es así, que se reconoció dos competidores indirectos de Ambalú siendo estos:

*Envíos internacionales (emprendenvios\_colombia)*: es una empresa encargada de hacer llegar productos colombianos favoritos hasta el país donde el consumidor este

*Regalos Colombianos*: empresa donde los clientes pueden vender y comprar productos colombianos sin intermediarios.

### 5.5. Fortalezas de competidores

Por consiguiente, en base al análisis del mercado realizado se concluyen las fortalezas que presentan los competidores directos e indirectos de Ambalú los cuales se mencionan a continuación:

- Tierras
- Capacidad financiera
- Atravesaron las barreras de entrada del mercado
- Experiencia
- Fidelidad de los clientes
- Sello de las asociaciones
- Poder de negociación frente a proveedores
- Capacidad de producción
- Cobertura nacional
- Posibilidad de darle valor agregado al producto
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Precios accesibles
- Canales de distribución definidos
- Estructura organizacional definida

- Adaptación a las nuevas tendencias según la actividad
- Estrategia digital robusta (priorización de canales digitales).
- Creación de comunidad e interacción con el cliente (relación estrecha con consumidores).
- Propuesta de valor bien definida

## **5.6. Debilidades de competidores**

Ambalú maneja cuatro líneas de producto donde cada una de ellas se enfrenta a competidores directos e indirectos, gracias a esto hemos analizado e identificado tanto las fortalezas que se expresaron en el anterior punto como las debilidades que tiene nuestros competidores para poder crear planes estratégicos que nos den ventaja al entrar al mercado paracubrir las necesidades de los clientes de la mejor manera. A continuación, se mencionan las debilidades que tienen nuestros competidores directos e indirectos:

- Estrategia comercial y de mercadeo poco robusta.
- Baja generación de awareness (reconocimiento de marca) dentro del mercado.
- Altos costos operativos
- Desconfianza
- Nuevos desafíos regulatorios
- Productos perecederos
- Productos no diferenciados de la competencia

- Variación de los precios en las materias primas
- Atraso en tecnología y desarrollo
- Costos de producción altos
- Poca publicidad
- Falta de investigación de mercado
- Fuerza comercial poco desarrollada

### **5.7. Modelo de ventas**

Ambalú maneja un modelo de ventas que nos permitirá comercializar nuestros productos con los objetivos específicos del plan de mercadeo sin perder el modelo de negocio y el crecimiento de la marca, es por ello que se planteó el modelo de ventas de B2C donde Ambalú no involucra intermediarios, pero se tendrán unos puntos digitales para la venta conllevando a usar de igual manera a las ventas directas donde se venderá directamente al consumidor con ayuda de canales digitales como Instagram y página web. Adicionalmente, después de crear un posicionamiento en el mercado se hará presencia en ferias o eventos presenciales en donde se puedan atraer y fidelizar clientes nuevos. A continuación, se observará el manejo de ventas de cada producto, puesto que se definió temporadas y trimestres para las líneas de productos.

**Figura 6.**  
*Modelo de ventas.*



Fuente: Elaboración propia.

## 5.8. Lanzamiento

Nuestro propósito principal es dar a conocer los beneficios y la experiencia única que tienen cada una de las líneas de productos que se identifican por medio de las regiones colombianas. Con el fin de crear una relación más estrecha con nuestros clientes potenciales por medio de canales digitales como Instagram, Tik Tok, Facebook y Google Ads. A continuación, se evidenciará una tabla donde se analiza el plan de acción que resume todas las estrategias que deseamos implementar en el lanzamiento de Ambalú:

**Tabla 23.**

*Estrategias de lanzamiento.*

<b>Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Medios</b>	<b>Métrica</b>
<u>Marketing Digital</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing de contenido</li> <li>- Posicionamiento en redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñador profesional</li> <li>- Equipo Ambalú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobile Marketing</li> <li>- Publicidad en Instagram, Tik Tok, Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de publicaciones al día</li> <li>- Alcance que obtenemos hacia nuestro público objetivo</li> </ul>
<u>Branding</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear vínculos emocionales por medio de ideales compartidos</li> <li>- Crear experiencia de tener todas las regiones en un solo lugar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñador gráfico</li> <li>- Equipo Ambalú</li> <li>- Organizador y planeador para eventos sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido Digital</li> <li>- Empaque sensorial</li> <li>- Ferias empresariales, participar en eventos sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelización y afiliación de clientes</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Cantidad de ventas por cada producto</li> </ul>
<u>Ventas por precios</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar descuentos a la hora de realizar la compra en el lanzamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo Ambalú</li> <li>- Contador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones, interactuando con seguidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas realizadas en el lanzamiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

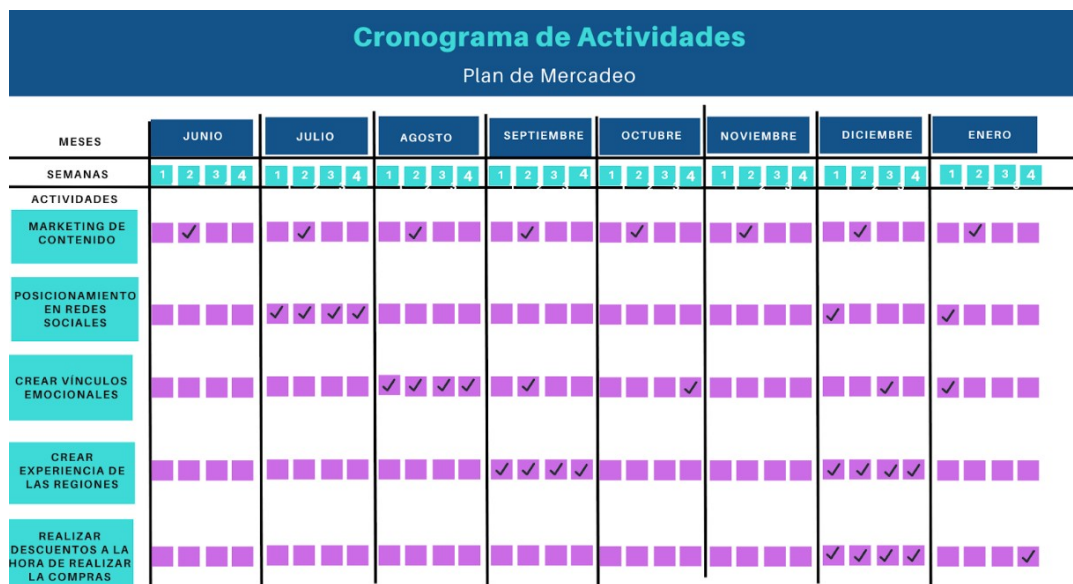
De acuerdo con el plan de Marketing de contenido se proporcionarán datos interesantes de cada una de las regiones por medio de publicaciones e historias de Instagram, lo cual nos permite tener un alcance mayor hacia nuestros consumidores potenciales. También se participará en la feria de emprendedores de Colsubsidio con el fin de crear una estrategia de fidelización de clientes, a su vez se realizarán descuentos por medio de las redes sociales con el fin de atraer más seguidores.

Por lo anterior, Ambalú desea realizar su lanzamiento con alta expectativa y con ayuda de canales digitales siendo estas las principales herramientas para la base del lanzamiento conllevando a que cada equipo y actividad tengan sus objetivos claves para así poder cumplir con la meta general que tiene la marca.

## **5.9. Cronograma de actividades**

Ambalú para su organización y planificación decidió realizar un cronograma con las actividades de mercadeo planteadas ayudando a desarrollar mejor las estrategias y acciones que permitan un mejor desarrollo de los objetivos propuestos por la marca, además esto nos permite reconocer mejor las inversiones en curso y los recursos que Ambalú posee en cada mes. A continuación, se evidencia el año 2022 desde el mes de junio hasta enero de 2023 ayudándonos a tener una visualización clara de las actividades y las semanas en donde lo vamos a ejecutar:

**Figura 7.**  
*Cronograma de actividades.*



Fuente: Elaboración propia.

### 5.10. Equipo necesario

Ambalú contará con cuatro posibles aliados siendo estas asociaciones de cafeteros y ganaderos, confeccionistas, plataformas digitales (Facebook, Instagram, Google Ads.), Campesino siendo estos nuestros principales aliados, ya que nos ayudaran con nuevos conocimiento y experiencia para que Ambalú crezca progresivamente y los productos cambie de la mejor manera para el cliente.

Adicionalmente, Ambalú tiene presente que nuestro equipo nos ayudará a crecer para asllevar a cabo nuestra diferentes estrategias de mercado como lo son el voz a voz de nuestros consumidores esto nos ayuda a que la marca coja más fuerza en el mercado sin necesidades de una alta publicidad, diseñador gráfico donde nos ayudará a realizar

publicidad, lo empaques diferenciados para que nuestros consumidores sepan quién es Ambalú como se caracteriza y porque nos deberían de preferir. Adicionalmente, se definirá encargados en la logística de contenido donde su trabajo es subir en redes sociales experiencia, fotos, videos entre otros, para que los usuarios conozcan y disfruten nuestra marca mientras están viendo cualquier medio digital.

### 5.11. Presupuesto

**Tabla 24.**

*Presupuesto plan de mercadeo lanzamiento*

<b>Presupuesto Plan de Mercadeo Ambalú</b>			
<b>Presupuesto Total</b>		<b>\$ 22.900.000,00</b>	
<b>Táctica</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Gastos Fijos</b>	<b>Gastos Variables</b>
Marketing Digital	Anuncios en Redes Sociales		\$ 8.800.000,00
	Herramientas para crear contenido	\$ 500.000,00	
	Diseñador Grafico	\$ 300.000,00	
	Pagina Web	\$ 1.200.000,00	
Branding	Diseñador Grafico	\$ 400.000,00	
	Organizador	\$ 1.000.000,00	
	Empaques Sensoriales	\$ 2.000.000,00	
	Stand de Ferias		\$ 3.000.000,00
	Decoración	\$ 400.000,00	
Ventas por Precio	Publicidad		\$ 3.000.000,00
	Cambios en la Pagina Web	\$ 300.000,00	
	Contenido para redes sociales	\$ 2.000.000,00	
<b>Total</b>		<b>\$ 8.100.000,00</b>	<b>\$ 14.800.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se definieron los gastos que tendría Ambalú durante nuestro plan de mercadeo en los 8 meses desde junio de 2022 hasta enero de 2023 basándonos en los precios que actualmente se registran, por lo tanto, se puede decir que esto es un aproximado.

## 5. Referencias bibliográficas

- About Me. (2022). *Hoodie República de Colombia UNISEX .Puro algodón*. Instagram.  
[https://www.instagram.com/aboutme\\_col/](https://www.instagram.com/aboutme_col/)
- Alcaldía de Medellín. (2019). *Estudio de mercado: Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos*.  
[https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images//inteligencia\\_mercados/PDF/Procesamiento-y-conservacin-de-carne-y-productos-crnicos.pdf](https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images//inteligencia_mercados/PDF/Procesamiento-y-conservacin-de-carne-y-productos-crnicos.pdf)
- Alzate, M. J. (2021). *Tendencia de comida saludable y sostenible, transformación del mercado gastronómico en Colombia 2021*. Institucional Colombia.  
<https://www.institucionalcolombia.com/gastromarketing/estrategias/alimentacion-saludable-y-sostenible-2021/>
- Amaya, S. C. (2015). *Análisis del mercado para la marca Tesco*.  
<https://es.slideshare.net/SebastianCifuentesAmaya/anlisis-del-mercado-para-la-marca-tesco>
- Anacafé. (2018). *Recomendaciones básicas para el almacenamiento adecuado del café*.  
<https://www.anacafe.org/uploads/file/c7f288147af14bd883dbde676899f1fd/Recomendaciones-almacenamiento.pdf>
- Arévalo, N. M. (2021). *Grupo Nutresa, PepsiCo y Colombina tienen más de la mitad del negocio de snacks*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-nutresa-pepsico-y-colombina-tienen-mas-de-la-mitad-del-negocio-de-snacks-3153665>
- Banco de la República. (2022). *El mercado de la carne de res en 2021*.  
<https://www.banrep.gov.co/es/blog/el-mercado-carne-res-2021>
- Banco Finandina. (2022). *Tasas vigentes*. Banco Finandina.  
<https://www.bancofinandina.com/servicio-al-cliente/tasas-y-tarifas/tasas-vigentes>
- Betancourth, D. (2015). *Plan estratégico de mercadeo Juan Valdez*. [Presentación Power Point] <https://www.emaze.com/@ALFWFZFW>

- Bozzi, J. L. (2021). *El año de oro de la gastronomía colombiana*. El Tiempo.  
<https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/gastronomia-colombiana-estrellas-michelin-y-otros-reconocimientos-en-2021-641306#:~:text=Un%20a%C3%B1o%20despu%C3%A9s%20de%20que,premios%20que%20haya%20vivido%20nuestra>
- Castaño Cadavid, M. I. (2019). *Gestión de la reputación interna de la empresa Zenú en la planta de Pedregal* [Master Tesis, Corporación Universitaria Lasallista].  
[http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2677/1/Gestion\\_reputacion\\_interna\\_empresa\\_Zenu.pdf](http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2677/1/Gestion_reputacion_interna_empresa_Zenu.pdf)
- Comunidad Andina & EUIPO (2021). *Compendio de Resoluciones Andinas en Materia de Diseños Industriales*. Comunidad Andina.  
<https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/2021823165046d%20industriales.pdf>
- Conceptos Jurídicos. (2022). *Competencia desleal*. Conceptos Jurídicos.  
<https://www.conceptosjuridicos.com/co/competencia-desleal/>
- Conexión ESAN. (2018). *¿Cuáles son los principales factores de riesgo al contratar un nuevo personal?*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-principales-factores-de-riesgo-al-contratar-un-nuevo-personal>
- Da Silva, D. (2021). *¿Qué tipos de ventas existen y cómo elegir el mejor para ti?* Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-ventas/>
- DM Propiedad Industrial SAS. (2022). *¿Cómo rige la normatividad de los derechos de autor en la temática del diseño de modas, ropa y textiles?*. Propiedad Industrial SAS. <https://dmpropiedadindustrial.com.co/derechos-de-autor-en-dise%C3%B1o-de-modas.php>
- DocuSign. (2021). *Gestión de contratos con proveedores: ¿cuál es su importancia?*. DocuSign. <https://www.docusign.mx/blog/gestion-de-contratos-con-proveedores-cual-es-su-importancia>
- EMIS. (2022). *Aritex de Colombia S.A.S (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=2179109&v>

iew-fins=all

EMIS. (2022). *Café Quindío S.A.S (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=4164218&v>  
iew-fins=all

EMIS. (2022). *Carnes Casablanca S A (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1185727&v>  
iew-fins=all

EMIS. (2022). *Comestibles Dan S.A. (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1188262&v>  
iew-fins=all

EMIS. (2022). *Comestibles Dan S.A. (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1188262>

EMIS. (2022). *Industria de Alimentos Zenú S.A.S. (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=2611877&v>  
iew-fins=all

EMIS. (2022). *Madamia Limitada (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3405314&v>  
iew-fins=all

EMIS. (2022). *Mattlesa S.A.S (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=3643524&v>  
iew-fins=all

EMIS. (2022). *Nicolukas S A (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1207593&v>  
iew-fins=all

EMIS. (2022). *Productos Alimenticios Garcia Bolivar S.A.S. (Colombia)*. EMIS.  
<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=4924777&v>  
iew-fins=all

- EMIS. (2022). *Promotora de Café Colombia S.A (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=1210481&view-fins=all>
- EMIS. (2022). *Punto Estilo S.A.S (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=4167748&view-fins=all>
- EMIS. (2022). *Tostacafé S.A.S (Colombia)*. EMIS. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=12715929&view-fins=all>
- Fedegan. (2022). *Cadena Cárnica*. Fedegan. <https://www.fedegan.org.co/normatividad/cadena-carnica>
- Gerencie.com. (2019). *Vida útil de los activos fijos o depreciables*. Gerencie.com. <https://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos-fijos.html>
- Gerencie.com. (2022). *Promesa de contrato de sociedad*. Gerencie.com. <https://www.gerencie.com/exigencias-para-celebrar-una-promesa-de-contrato-de-sociedad.html>
- Godoy, M. (04 de Enero de 2022). *Las 5 grandes aristas que tendrá que hacer frente la moda en 2022: desde capear el problema heredado de la escalada de costes ano perder el tren que supone el metaverso*. Business Insider. <https://www.businessinsider.es/5-retos-abren-moda-2022-983203>
- Gutiérrez, A. (2022). *Ventas de comercio electrónico en Colombia crecieron 40% y llegaron a \$40 billones*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200>
- Inexmoda . (2022). *Observatorio de moda 2022 enero*. <http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2022/03/Informe-sistema-de-moda-enero-2022.pdf>
- Invierta en Colombia. (2019). *Industria de la moda*. Investincolombia.

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/industria-de-la-moda#:~:text=Colombia%20se%20ha%20posicionado%20como,alrededor%20de%200600%20mil%20personas.>

LTW Consulting. (2016). *Ventajas y Desventajas de una S.A.S. en Colombia.*

<https://abogadocolombia.wordpress.com/2016/08/03/ventajas-y-deventajas-de-una-s-a-s/>

Memoria Colectiva. (2022). *Somos Memoria Colectiva.* Somos Memoria Colectiva.

<https://somosmemoriacolectiva.com/>

Minagricultura. (2021). *Colombia ya cuenta con el Sello Ambiental Ganadero, iniciativa que busca promover prácticas sostenibles.*

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Colombia-ya-cuenta-con-el-Sello-Ambiental-Ganadero,-iniciativa-que-busca-promover-pr%C3%A1cticas-sostenibles.aspx#:~:text=27%2F09%2F2021->

[,Colombia%20ya%20cuenta%20con%20el%20Sello%20Ambiental%20Ganadero](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Colombia-ya-cuenta-con-el-Sello-Ambiental-Ganadero,-iniciativa-que-busca-promover-pr%C3%A1cticas-sostenibles.aspx#:~:text=27%2F09%2F2021-)  
[,q](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Colombia-ya-cuenta-con-el-Sello-Ambiental-Ganadero,-iniciativa-que-busca-promover-pr%C3%A1cticas-sostenibles.aspx#:~:text=27%2F09%2F2021-)

MinAgricultura. (2022). *Proyectamos que la producción de café estará en 13,2 millones de sacos este 2022, lo que representará un crecimiento de 5% frente al año anterior”: ministro Rodolfo Zea Navarro.*

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Proyectamos-que-la-producci%C3%B3n-de-caf%C3%A9-estar%C3%A1-en-13,2-millones-de-sacos-este-2022,-lo-que-representar%C3%A1-un-crecimiento-de-5-f.aspx#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%2015%20de%20febrero%20de,5%25%20>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2018). *Resolución 1950 de 2009.*

<https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/reglamentos%20tecnicos/RT-Etiquetado-De-Confecciones-2018-10-24.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *Decreto número 2270 de 2012.*

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-2270-de-2012.pdf>

Ministerio del Interior y de Justicia de la República de Colombia. (2022). *Decreto 1500 de 2007.* Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38923>

- Minsalud. (2020). *Establecimientos de alimentos, bebidas y medicamentos con lineamientos por covid-19*. Ministerio de salud.  
<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Establecimientos-de-alimentos-bebidas-y-medicamentos-con-lineamientos-por-COVID-19.aspx>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Mejora de la SST en la cadena de suministro del café en América Latina*. [https://www.ilo.org/americas/programas-y-proyectos/WCMS\\_721208/lang-es/index.htm#:~:text=Los%20caficultores%20y%20trabajadores%20se,por%20ca%C3%ADdas%20y%20por%20cortes](https://www.ilo.org/americas/programas-y-proyectos/WCMS_721208/lang-es/index.htm#:~:text=Los%20caficultores%20y%20trabajadores%20se,por%20ca%C3%ADdas%20y%20por%20cortes)
- Pastrán, A. (2021). *Sectores creativos y culturales ya están aportando 17% del Producto Interno Bruto*. La república. <https://www.larepublica.co/economia/sectores-creativos-y-culturales-ya-estan-aportando-17-del-producto-interno-bruto-3248398>
- Portafolio. (2019). *Un café con la jefa de Juan Valdez*. <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/un-cafe-con-la-jefa-de-juan-valdez-535913>
- Portafolio. (2022). *Colombia, uno de los países donde más utilizan redes sociales*. <https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-uno-de-los-paises-donde-mas-utilizan-redes-sociales-561100>
- Portafolio. (2022). *Inflación anual en Colombia se ubicó por encima del 8%*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/en-febrero-del-2022-inflacion-llego-a-8-01-en-colombia-562482>
- Portafolio. (2022). *Tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 14,6% en enero de 2022*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/en-vivo-dane-publica-resultados-del-mercado-laboral-de-enero-de-2022-562333>
- RCN Radio. (2022). *Fedecafé continúa creyendo en el campesino colombiano*. <https://www.rcnradio.com/colombia/fedecafe-continua-creyendo-en-el-campesino-colombiano>
- Siigo. (2018). *Factura electrónica Colombia: ¿Qué se establece legalmente?* <https://www.siigo.com/blog/empresario/factura-electronica-colombia-que-se>

establece- legalmente/#:~:text=de%20manera%20electr%C3%B3nica.-  
 ,Lo%20que%20se%20establece%20legalmente%20en%20Colombia%20respecto%  
 20a%20la,de%20masificaci%C3%B3n%20y%20control%20fisc

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *Documentos para la solicitudde marcas*. <https://www.sic.gov.co/node/81>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *Estatuto del Consumidor*.  
<https://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor>

Tamara González. (2021). *Fashion Network*. El grupo Crystal lidera la facturación de la moda colombiana en 2020: <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-grupo-crystal-lidera-la-facturacion-de-la-moda-colombiana-en-2020,1312560.html>

Tien, S., & Prodanovic, K. (2021). Las 9 tendencias de redessociales más importantes a tener en cuenta en 2022. Hootsuite. <https://blog.hootsuite.com/es/tendencias-en-redes-sociales/>

Tomas, D. (2020). *Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos*.  
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>

Virguez Campo, P. L., & Parra Suárez, H. D. (2019). *Inteligencia de mercadopara la expansión de la marca la fazenda en el departamento del Tolima*.  
<https://docs.google.com/document/d/1M-XLi6mZSwdmiFv4NYb7pc1WVTZLv3HR/edit#>