



PLAN DE EMPRESA: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SUSTITUTOS DE  
QUESO

AUTORES:

DIANA PAOLA BARRERA RAMOS

JUAN CAMILO RODRIGUEZ ARIZA

DIRECTORA DEL PROYECTO DE GRADO:

MARIA VICTORIA RESTREPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

Resumen.....	1
Abstract.....	2
PALABRAS CLAVE (ESPAÑOL E INGLÉS).....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo General.....	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
5. MARCO CONCEPTUAL.....	21
6.1. Análisis Pestel.....	22
6.1.1. Sector Político:.....	22
6.1.2. Sector Económico:.....	22
6.1.3. Sector social y cultural.....	23
6.1.4. Sector Tecnológico:.....	23
6.1.5. Sector Ecológico y Ambiental:.....	23
6.1.6. Sector Legal:.....	24
6.2 Conclusiones del análisis:.....	25
7.1. Planteamiento Estratégico.....	27
7.1.1. Misión.....	27
7.1.2. Visión.....	27
7.2. Descripción del Producto.....	27
7.2.1. Nombre:.....	28
7.2.2. Logo:.....	28
7.2.3. Empaque:.....	29
7.3. Plan de Mercadeo.....	29
7.3.1. Investigación de Mercado:.....	29
7.3.1.1. Método investigativo.....	29
7.3.1.2. Conclusiones de la investigación de mercado.....	31
7.3.2. Mercado Objetivo.....	32
7.3.4. Ventaja Competitiva.....	34
7.3.5. Análisis de la Competencia.....	35
7.4. Marketing Mix.....	36
7.4.1. Estrategia de Producto:.....	36
7.4.2. Estrategia de Precios:.....	36
7.4.3. Estrategia de Comunicación:.....	37
7.4.4. Estrategia de Plaza:.....	37
Análisis organizacional y legal.....	37
8.3.1. Estructura organizacional.....	37
8.3.1.1 Áreas organizacionales.....	37
8.3.1.3. Gasto de Personal.....	39
8.2 ASPECTOS LEGALES.....	40
8.2.1 Marco legal.....	40
8.2.2 Tipo de sociedad.....	41
9. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	42
10. BIBLIOGRAFÍA.....	43



**Lista de tablas**

iv

Tabla 1. DOFA..... 33

**Tabla de Ilustraciones**

v

Ilustración 1. Logo .....	28
Ilustración 2. Empaque producto .....	29
Ilustración 3. Organigrama .....	39
<i>Ilustración 4. Gasto de Personal</i> .....	40

## Resumen

La conciencia de hábitos mas saludables ha sido una tendencia creciente en los últimos años, cada vez son mas las personas que se dan cuenta de que una buena alimentación puede llegar a ser la mejor medicina y buscan productos mas sanos, los cuales incluyen la reducción de alimentos de origen animal, debido a su alto contenido en grasas y bajo contenido nutricional. Lastimosamente, la oferta de estos productos es muy reducida y no cuentan con una calidad nutricional lo suficientemente atractiva o un sabor verdaderamente agradable.

En el siguiente proyecto de grado se desarrolla una idea de negocio que pretende brindar una solución a esta necesidad. Arco, una empresa que produce y comercializa productos sustitutos lácteos, de origen 100% vegetal, a base de arroz y coco. Esta busca ofrecer una amplia gama de alimentos que reemplacen los lácteos de origen animal, iniciando con un “queso” tajado ideal para sándwiches, hamburguesas, entre otros.

Esta propuesta se hizo bajo la guía de un modelo de plan de negocio, en el cual se desarrollo un plan estratégico, de mercadeo, de procesos y finalmente un análisis de factibilidad. En el proceso se planteó la operación productiva y administrativa mas adecuada para la modalidad de negocio, se realizo además una investigación de mercado, la cual arrojó una alta intención de compra por parte del segmento objetivo y se realizo una proyección financiera que apoyara el modelo de negocio con lo cual finalmente se logro validar la viabilidad del proyecto.

### **Abstract**

The awareness of healthy eating habits has been a growing trend in recent years. More people are realizing that good nutrition can become the best medicine, which has made them seek healthier alternatives. That includes the reduction of foods with animal origin, due to its high fat content. Unfortunately, the offer of those products is very limited, with an insufficient attractive nutritional value or a truly unpleasant taste.

In the following project, a business idea was developed that aims to provide a solution to this need. Arco is a company that produces and markets dairy substitute products that are 100% plant based. This proposal seeks to offer a wide range of foods that replace dairy products of animal origin, starting with, “cheese slices,” ideal for sandwiches, hamburgers, among others. This proposal was made under the guidance of a business model, in which a strategic plan, marketing, processes, and finally a feasible analysis were developed. In the process, the most appropriate productive and administrative operation for the business modality was raised. A market research was also carried, which showed a high intention of purchase by the target segment. In addition, a financial projection was made to support the business model that finally made it possible to prove the viability of the project.

### **PALABRAS CLAVE (ESPAÑOL E INGLÉS)**

Plan de Negocios  
Emprendimiento  
Vegano  
Sustitutos lácteos

Bussiness Plan  
Entrepenuurship  
Vegan  
Dairy substitutes

## INTRODUCCIÓN

El veganismo es un término que está ganando popularidad, y aunque suele ser confundido con el vegetarianismo, este sigue una filosofía mucho más amplia, pues las personas que siguen este estilo de vida dejan de incluir en sus alimentos cualquier ingrediente de origen animal como carnes, huevos, productos lácteos y miel, algunos inclusive eliminan el uso de productos animales como pieles, cosméticos y medicinas probadas en animales, a diferencia de los vegetarianos que suelen restringir únicamente el consumo de carnes.

Las personas que deciden adoptar una dieta vegana normalmente lo hacen por temas de salud, causas ambientalistas, solidaridad animal, o por todas las anteriores. La transición hacia un estilo de vida vegano no es fácil, ya que no se trata únicamente de restringir los alimentos anteriormente mencionados sino de incluir alimentos balanceados, los cuales incluyan todos los nutrientes necesarios para una alimentación saludable.

Uno de los desafíos que enfrentan las personas veganas es la poca oferta que hay en el mercado. Aunque actualmente en Colombia se pueden encontrar productos aptos para veganos, esto debido principalmente al crecimiento de la tendencia “fit”, en donde los productos son cada vez más “naturales” o de origen “vegetal”. Sin embargo, para las personas que conviven con el “veganismo” las 24 horas del día, estos productos no siempre cumplen con sus expectativas y/o necesidades, y ni hablar de los restaurantes comerciales, en los cuales a veces hay que crear platos nuevos a través de adiciones y eliminaciones de ingredientes para poder comer según este estilo de vida.

Pero tal vez el desafío más grande que enfrentan los veganos, vegetarianos y las personas que desean migrar hacia una dieta a base de plantas, es lo difícil que es encontrar sustitutos que reemplacen las comidas de origen animal que anteriormente tanto disfrutaban. Ahora, debido a la concientización del daño que puede generar el consumo excesivo de carnes, en el mercado existen diferentes sustitutos para carnes que hacen un buen trabajo imitando el sabor y textura de la original. Sin embargo, los productos lácteos, especialmente el queso, son sustitutos los cuales son casi inexistentes y con un nivel de satisfacción bajo para los consumidores, los cuales no solo incluyen personas veganas sino también al gran porcentaje de personas intolerantes a la lactosa.

Como respuesta al gran vacío existente en el mercado de productos sustitutos lácteos, excluyendo las leches de origen vegetal, (las cuales tienen una participación creciente en el mercado actualmente). El siguiente trabajo presenta un estudio de factibilidad por medio de un plan de negocios como guía para la creación y comercialización de productos que sustituyan los quesos de origen animal.

## 1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Saber realmente qué es lo que consumimos se ha convertido en la preocupación de muchas personas en los últimos años, cada vez es más grande la iniciativa por investigar los ingredientes de los alimentos, sus efectos en la salud a largo plazo y las repercusiones ambientales que conlleva su producción. Dentro de esta nueva tendencia se han generado diversas dietas que excluyen de una, forma u otra, algún tipo de alimento que para su criterio es malo, ya sean dietas bajas en grasas y azúcares, libres de derivados animales, con un alto nivel nutricional o las personas intolerantes a la lactosa.

Aunque, el mercado que se enfoca en la comida saludable o especializada se encuentra en crecimiento, hay algunos productos que aún son difíciles de encontrar, entre ellos, los sustitutos de derivados lácteos de origen animal, comúnmente conocidos como “quesos” vegetales. La oferta de este tipo de productos es muy limitada actualmente, en Cali y en Colombia en general, ya que van dirigidos un segmento relativamente pequeño y su desarrollo requiere de muchas pruebas e investigación.

El crecimiento de la conciencia por la alimentación, así como la falta de productos que se acomoden a ese estilo de vida, representa una oportunidad de negocio concreta: productos sustitutos lácteos que sean bajos en grasas, con un nivel nutricional alto, libres de lactosa y que no contenga algún derivado animal. Actualmente no se ha encontrado un producto con esta oferta de valor, hay algunos productos que tienen alguna de estas características, pero no integran en su totalidad un producto similar.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos sustitutos de quesos de origen animal.

### **2.2. Objetivos específicos**

1. Identificar, investigar y analizar el mercado potencial existente, las motivaciones, y necesidades de los consumidores y posibles competidores, mediante un estudio del mercado, con el fin de desarrollar un plan de mercadeo, que nos permita ingresar de una forma competente.
2. Identificar y estandarizar los procesos, características de una estructura organizacional y los costos necesarios para la administración, producción, almacenamiento y comercialización eficaz y eficiente de los productos.
3. Realizar una evaluación financiera del proyecto que permita evidenciar su viabilidad económica. Para así finalmente, validar la opción de formalizar la empresa ante las entidades pertinentes cumpliendo con el marco legal colombiano, así como la reglamentación y requerimientos nutricionales, médicos y técnicos necesarios para este tipo de negocio.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Plan de negocio.

El plan de negocio es un documento que recoge de manera simple y clara toda la información necesaria para evaluar y analizar una idea de negocio, mediante una guía que busca servir de apoyo al empresario y a las personas interesadas en conocer más a fondo el proyecto. En otras palabras “Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado” (Weinberger, 2009).

No existe una estructura general para realizar un plan de negocios, cada empresa debe analizar el tipo de plan que mejor se acomode a sus necesidades y proyecciones. Para este trabajo se decidió usar, el plan de negocios para una empresa nueva dirigido a futuros inversionistas, expuesto en el libro plan de mercadeo por Karen Weinberg. El cual está estructurado de la siguiente manera:

- **Resumen ejecutivo:**

Es una reseña breve del plan de negocios, el cual tiene como objetivo principal resumir los puntos claves de la empresa. Daniel Soriano, profesor de Gestión Emprendedora del IE, lo define como “El resumen ejecutivo es el currículum vitae del plan de negocio. Tiene que vender la empresa, no describirla”.

Por lo general, el resumen ejecutivo se escribe pensando en posibles inversionistas, por lo que este debe ser atractivo, corto, conciso y además brindar toda la información necesaria para resolver las posibles inquietudes de inversionistas y colaboradores potenciales. Sin embargo, este debe ser también lo suficientemente reservado para evitar el robo de información por parte competidores.

Los componentes clave que debe contener un resumen ejecutivo son:

1. **El gancho:** Se debe empezar con una declaración convincente de por qué se tiene una gran idea. Por lo general, esta es una declaración concisa de la solución única que se ha desarrollado para un gran problema.
2. **El problema:** En este contexto, se debe establecer la importancia de su propuesta de valor y como esta es relevante frente a la resolución de un problema específico.
3. **La solución:** En esta parte se debe especificar qué se está ofreciendo específicamente y a quién. Se debe dejar en claro además si se cuenta con clientes e ingresos.
4. **La oportunidad:** Se deben dedicar unas cuantas frases adicionales que brinden la segmentación, el tamaño, el crecimiento y la dinámica básica del mercado.
5. **Ventaja competitiva:** no importa lo que se piense, hay competencia. Aquí es donde se puede articular los beneficios y ventajas únicas de la empresa.
6. **El modelo:** En esta parte, se debe dar respuesta a las posibles preguntas de los inversores como: ¿Cómo se van a generar específicamente los ingresos y de quién van a

provenir? ¿Por qué es el modelo aprovechable y escalable? ¿Serán las inversiones de capital eficiente? ¿Cuáles son las métricas críticas sobre las que se evaluará: clientes, licencias, unidades, ingresos, margen?

7. **El equipo:** Una frase de ¿Por qué su equipo está calificado para llevar a cabo el proyecto? Nunca está de más.

8. **La promesa:** Por lo general la promesa que se le hace a los inversores es la de convertir la inversión proporcionada en una gran cantidad de dinero en el futuro. Sin embargo, la única forma de sonar creíble, es soportarlo con bases sólidas y el resumen de proyecciones financieras debe mostrar claramente eso.

9. **La pregunta:** Después de todo lo anterior, esta es la fase en donde se consolida todo. Se debe ser específico en lo que se está pidiendo y en qué condiciones se va a establecer el trato.

#### **4.2. Análisis del entorno:**

Como su nombre lo dice es el análisis que hace una empresa de aquellos factores que rodean a la empresa e influyen en su capacidad para abarcar a sus clientes. “El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa” (Weinberger, 2009)

Son varios los factores que se deben analizar al momento de visualizar el entorno de la empresa, como siempre estos deben depender de la naturaleza y necesidades de la empresa, pero generalmente los factores que se toman en cuenta son los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales.

#### **4.3. Planteamiento estratégico:**

El plan estratégico es una herramienta que ayuda a determinar lo que la empresa visiona a corto y mediano plazo y como conseguirlo. Para las empresas que apenas comienzan, la dinámica está en conocer su potencial interno y como desarrollarlo. Esta “evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas” (Weinberger, 2009). La realización del plan estratégico no garantiza el éxito en una organización, pero sí crea un panorama en donde se pueden prever y disminuir los riesgos, además de proporcionar una guía a los empresarios en momentos de incertidumbre.

“La elaboración del plan estratégico se asemeja de algún modo a un rompecabezas en el que nosotros creamos las piezas que luego vamos colocando de forma que tenga un sentido y coherencia. Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecer un plan consistente” (Vicuña, 2017).

#### **4.4. Plan de mercadeo:**

Es un documento en el cual se consignan todas las proyecciones y metas de una empresa frente a un producto o servicio en el mercado. El plan de mercadeo es una guía fundamental para la realización de acciones, toma decisiones y planteamiento de objetivos específicos de mercadeo. En el proceso de realización del plan de mercadeo se debe tener en cuenta todas las variables que rodean al producto, servicio o marca como el valor agregado, competidores, potencial de mercado y el segmento al cual va a ir dirigido. En otras palabras, *“la planeación de marketing se ocupa del qué y el porqué de las actividades de marketing, la aplicación examina el quién, el cuándo y el cómo”* (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Todo plan de mercadeo debe tener una estructura útil y clara que impida la mala interpretación y omisión de información. Para Kotler *“La mayor parte de los planes de marketing, en especial los planes para productos y marcas tendrán las siguientes secciones: resumen ejecutivo, valoración de la situación del mercado, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programas, declaración de beneficios y pérdidas esperadas y control”* (Kotler, Dirección de mercadotecnia; análisis, Planeación y Control (No. 04; HF5415. 13, K6 1985.), 1988). Otros autores como Soriano además incluyen programa de acción, datos básicos y técnicas de recolección. Sin embargo, en general la mayoría de los autores comparten que la estructuración de un buen plan de mercadeo debe contener:

- **Investigación de mercado:**

Es un método utilizado para recolectar información que aporte al desarrollo de un producto o servicio. *“Sin ella, las decisiones de negocios en cuanto a la promoción,*

distribución y precio del producto, así como al diseño mismo de éste se tornan en la oscuridad” (Aker, 1989). La investigación de mercados debe estar enfocada en conocer las necesidades y preferencias del consumidor, ya que esto permite que la empresa tome decisiones pensando en el cliente. Por otro lado, el método utilizado para recolectar esta información debe ser lo suficientemente claro y eficaz para aportar información precisa y correcta, “lo que lleva a decisiones de negocios mejor documentadas y con más éxito. Con información útil, las decisiones se pueden tomar con menos riesgos” (Aker, 1989). Existen dos tipos de enfoque en la investigación de mercados: La investigación de mercados aplicada, la cual atiende una inquietud de mercadeo específica en una empresa u organización determinada; y la investigación de mercados básica, en donde se busca explorar variables indeterminadas respecto al cliente.

- **Mercado Objetivo:**

Philip Kotler, en su libro "Dirección de Mercadotecnia", define el mercado meta o mercado objetivo como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar". Seleccionar un mercado objetivo es de suma importancia ya que es imposible abarcar todo el mercado, además la oferta de la empresa está condicionada a su capacidad productiva, por lo que los esfuerzos de mercadeo deben estar dirigidos a captar el “mejor postor”.”

Elegir a un segmento de mercado no es fácil, pero una buena segmentación direcciona de mejor manera los esfuerzos de mercadeo. Stanton, Etzel y Walker proponen en su libro “Fundamentos de Marketing” cuatro pautas para la selección de un mercado meta:

- El mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la organización.
- Hacer concordar la oportunidad de mercado representada por el mercado meta y los recursos de la compañía.
- Selección de mercado. Esto es, una organización debe buscar mercados que generen un volumen de ventas suficiente, a un costo lo bastante bajo, para arrojar ingresos que justifiquen la inversión requerida.
- Una compañía debe buscar un mercado en el que los competidores sean pocos o débiles.

#### **4.5. DOFA**

La matriz DOFA, fue diseñada por Albert S. Humphrey, quien en su búsqueda de entender cómo funciona el mercado en torno a un producto, logró diseñar este modelo, el cual es usado actualmente en varios escenarios gracias a su versatilidad y es una herramienta utilizada para evaluar el mercado al cual se va a enfrentar un producto. En otras palabras, “el análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos colocados en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas” (Chapman, 2004).

La palabra DOFA, hace referencia a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Un buen análisis de estos aspectos puede ser la línea entre el éxito o fracaso de un producto. “Al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la

organización puede construir estrategias sobre sus fortalezas, eliminar sus debilidades y explotar sus oportunidades o utilizarlas para contrarrestar las amenazas. Las fortalezas y debilidades se identifican mediante una evaluación interna del entorno, mientras que las oportunidades y amenazas se identifican mediante una evaluación ambiental externa.” (Dyson, 2004)

#### **4.6. Objetivos y metas de mercadeo:**

Los objetivos de marketing establecen lo que una empresa desea lograr a partir de sus actividades de marketing. Deben ser coherentes con los objetivos y las metas generales del negocio. También proporcionan un enfoque importante para el equipo de marketing. Los objetivos y metas de mercadeo son todas aquellas acciones diseñadas para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores. Los objetivos de mercadeo deben ser específicos, medibles, accionables y relevantes.

#### **4.7. Mezcla de mercado:**

Para Kotler, “la mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” en otras palabras son las variables que están al alcance de la empresa y que a su vez pueden ser modificadas con el fin de satisfacer a clientes actuales y/o captar nuevos. Aunque actualmente se tienen en cuenta muchas variables a la hora de hablar del marketing mix, estas se suelen resumir en cuatro categorías, comúnmente llamadas como “las 4 P’s”

- **Producto:** Una definición acertada en mercadeo describe el concepto de producto como “cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad” (Santesmates, 2004). En mercadeo se suele hablar de tres niveles constitutivos del producto descritos por Kotler, los cuales categorizan la percepción del valor de un producto en el cliente: El primer nivel, es denominado *producto básico*, que como su nombre lo dice son productos que cuyo beneficio suplen las necesidades básicas del consumidor; el segundo nivel, *producto aumentado*, los cuales satisfacen necesidades que van más allá de las básicas y aportan un valor más significativo al consumidor; finalmente está *el producto total*, el cual satisface las necesidades del consumidor en su totalidad, tanto individuales como sociales, logrando una percepción de gran valor.
- **Promoción:** Para Kotler la promoción “se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren” (Fundamentos de Mercadotecnia).” En otras palabras, la promoción es un canal que busca conectar al consumidor con el producto por medio de la persuasión para que este finalmente decida adquirirlo.
- **Precio:** “Punto al que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor. Valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un bien o servicio” (Santesmases, Sanchez, & Valderres, 2003). Los precios en mercadeo deben estar sujetos a una estrategia ya que, sin esta, la empresa pierde el control sobre su producto y consumidor. Entre las estrategias usadas por una empresa están: la estrategia de precios de

penetración, por competencia, precios premium, precios en valor, precio de descreme, entre otros.

- **Plaza:** Canal por el cual se ofrecen los productos o servicios de una empresa u organización. Los puntos de venta no siempre suelen ser físicos, especialmente con la tecnología de ahora. Estos espacios pueden ser Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas a domicilio etc.

#### **4.8. Ejecución y control:**

Por último, al elaborar un plan de mercadeo es importante controlar su avance, de esta manera se puede determinar si las estrategias establecidas funcionan mucho antes de que se complete su comercialización.

El proceso de planificación, ejecución y control del plan de mercadeo es igual o más importante que el plan de mercadeo, ya que mediante este la empresa puede responder de mejor manera a los problemas que se presenten.

#### **4.9. Plan de operaciones**

La empresa debe contar con un músculo productivo eficiente que le permita cumplir con sus objetivos. Si una empresa no es capaz de cumplir con sus metas, perderá una porción del mercado que fácilmente preferiría consumir sus productos y disminuiría sus utilidades. Además de su capacidad productiva, si la empresa no logra mantener la calidad

de sus productos en el nivel máximo, los consumidores decidirán comprar otros productos que sí les brinden lo que ellos esperan.

Con el fin de mantener el buen desempeño de la compañía se debe establecer una planeación productiva que permita cumplir con todas las proyecciones de ventas y los tiempos de entrega, con la calidad esperada. De acuerdo con Karen Weinberger Villarán en su libro “Plan de negocios”, el empresario debe tener en cuenta las actividades que debe realizar antes y durante el proceso de producción del bien o servicio.

La planeación necesaria antes de empezar la producción del bien o servicio son:

- **Diseño y prueba de producto o servicio:** Dentro de esta actividad se desarrollan varios prototipos de producto, se realizan todas las pruebas para establecer los estándares en los que deben estar todos los demás productos producidos por la empresa.
- **Aspectos técnicos del producto o servicio:** en esta fase, se desarrolla todo lo que tiene que ver con la etiqueta y empaque del producto, desde sus dimensiones hasta el lugar los registros necesarios para su comercialización.
- **Determinar la ubicación de la empresa:** para tomar esta decisión se debe tener en cuenta el alcance deseado hacia los clientes, los proveedores y la competencia, la facilidad para acceder a servicios básicos, el marco legal de la zona y su facilidad de acceso.
- **Diseño y distribución de las instalaciones:** en esta fase se establece todo lo que tiene que ver con el orden de la fábrica de la forma más eficiente y que esperaríamos minimizar los costos en los que se incurrirá.

#### **4.10. Diseño de estructura y plan de Recursos humanos.**

Las organizaciones son agrupaciones de personas unidas para lograr una meta, por medio de un trabajo conjunto. Están diseñadas para suplir alguna necesidad de la sociedad y recurrimos a alguna organización para comer, transportarnos, tener un lugar donde vivir e incluso para tener un lugar donde dormir.

Chiavenato afirma esto cuando dice: “En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones.”. Al final las organizaciones surgen como la forma conjunta en que se suplen necesidades por medio de la especialización y dedicación de algunos en un área específica. Esto permite que se generen otros conjuntos enfocados en otros intereses, que aumenten la oferta de bienes dispuestos a suplir todo tipo de necesidades y que se diversifique cada vez más la sociedad.

Debido a esta variedad de organizaciones, de esta misma forma se diversifica la empresa internamente, ya que estas mismas se adaptan a los cambios en su entorno. Dentro de todas estas influencias, Richard L. Daft, propone dos clasificaciones: las dimensiones estructurales y contextuales. El análisis de estas dimensiones permite identificar información que no es tan evidente fácilmente y poder determinar bases que permitan controlar más fácilmente los recursos de la empresa y poder desarrollar la estructura empresarial más adecuada para ella.

Además de la estructura organizacional de la empresa, es necesario desarrollar una estrategia de reclutamiento, selección y contratación de personal. De nada sirve que la estructura funcione, si los que la componen no tienen el desempeño o perfil deseado.

Es necesario contemplar a los empleados como un recurso de la empresa y, como recurso, cumplen una función muy importante dentro de esta. Si no se cuidan los recursos se generan problemas y en cuanto al personal, una problemática es la rotación, esta trae unos costos muy grandes e incentiva un ambiente de desconfianza en la empresa, sin mencionar el deficiente desempeño que podría acarrearle, el incumplimiento de compromisos en su actividad normal y por ende una reducción de las utilidades e incluso pérdidas.

#### **4.11. Proyección financiera**

La planeación financiera es “un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos” (Gitman & J.) (Gitman & Zutter); es una proyección en la que se decide si un plan es económicamente viable o no.

En esta se determinan los recursos económicos necesarios, el capital inicial para desarrollar la idea de negocio, las formas de financiación, los costos fijos, variables, entre otros y se estudia la rentabilidad del negocio. La forma en la que las empresas realizan el costeo de sus operaciones varía de empresa en empresa, sin embargo, todas parten de un punto común, el cual se basa en clasificarlos en tres categorías principales:

- **Costos de manufactura:** son todos los costos que se generan en la fase de producción, como los salarios de los trabajadores de esta área o el consumo de energía de la maquinaria que usan.

- **Costos de mercadeo y ventas:** son todos los costos en los que se incurren para poder hacer que el producto sea conocido por los clientes, tengan acceso a ellos y quieran comprarlos, como la publicidad y la distribución.
- **Costos administrativos:** en esta parte quedan todos los costos que no hacen parte de la producción ni del mercadeo del producto, son exclusivamente de la parte administrativa, como los salarios de los contadores y demás empleados administrativos.

Del análisis generado a partir de los costos, surge el **apalancamiento operativo**, este mide el efecto en la rentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta el nivel de ventas y dentro de esto se debe generar, principalmente, el punto de equilibrio que Van Horne y Wachowics lo define como la cantidad de ventas necesarias para que los ingresos totales y los costos operativos totales sean iguales a cero. De esta forma se podrá identificar el momento en que la empresa empezará a generar utilidades por su actividad.

Dentro de toda empresa se generan informes sobre la situación financiera o económica durante un periodo de tiempo para tener información clara y poder ejercer control sobre la forma en que la empresa desarrolla su actividad normal, estos. Dentro de éstos se usan principalmente: el Balance general, el Estado de pérdidas y ganancias y el Estado de flujo de efectivo, los cuales permiten obtener un reporte de los hechos financieros pasados.

## **5. MARCO CONCEPTUAL**

**Veganismo:** es la elección de acoger un estilo de vida en el cual se restringe en su totalidad el consumo y uso de productos de origen animal. Las personas que adoptan esta práctica suelen hacerlo por motivos éticos, ambientalistas y/o de salud.

**Intolerancia a la lactosa:** es la incapacidad de asimilar por medio de la digestión, cantidades normales de lactosa, la cual se encuentra en forma de azúcar en la leche.

## **6. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **6.1. Análisis Pestel**

#### **6.1.1. Sector Político:**

La firma del actual acuerdo de paz con las FARC ha dado paso a un panorama mucho más favorable debido a la posibilidad de llegar a zonas antes vedadas por el conflicto y de visibilizar nuevos negocios en sectores como el turismo, la agroindustria y el inmobiliario, entre otros, además de incentivar la restauración social y la inversión extranjera. Sin embargo, no se puede ignorar el desafío que supone el posconflicto y los gastos y esfuerzos que el estado

#### **6.1.2. Sector Económico:**

Cifras del DANE exponen que la economía colombiana ha tenido altibajos. En el 2017 el PIB fue de 1,8% presentando una desaceleración respecto al 2% del 2016, esto debido principalmente por la disminución en el consumo de hogares.

El panorama para el 2018 es mucho más alentador. “El PIB crecería un 2,6 % en 2018, impulsado por la reducción de tasas y el incremento de precios del petróleo, y por el mejor desempeño proyectado de las economías de los Estados Unidos y la zona euro”. (Espectador", 2017) lo que se podría traducir en una mejora en la confianza de la demanda interna e inversión extranjera, esto a su vez beneficiando los diferentes sectores económicos del país.

### **6.1.3. Sector social y cultural.**

El sector de producción de alimentos es altamente competitivo, sin embargo, las nuevas tendencias por el cuidado de la salud, el ambiente y los animales, sumadas al libre comercio internacional, han dado paso a un nuevo mercado “más consciente” por descubrir. “Aunque los analistas manejan cifras distintas, se estima que la categoría, como una sola, puede llegar a representar cerca del 10 por ciento del consumo anual de alimentos y bebidas procesados, que al 2018 se calcula en 21.000 millones de dólares. Así las cosas, el mercado anual podría ubicarse a partir de ese año en 2.100 millones de dólares” (tiempo, 2016).

### **6.1.4. Sector Tecnológico:**

El avance en el sector tecnológico ha permitido el desarrollo de diversas aplicaciones en el sector alimenticio, como el desarrollo de herramientas de software que faciliten procesos como la logística e inventario de insumos, lo que permite un menor uso de intermediarios logrando así mayor eficiencia y reducción de costos.

### **6.1.5. Sector Ecológico y Ambiental:**

La industria alimenticia, como cualquier otra actividad productiva, tiene un impacto ambiental que debe procurar ser el mínimo posible, por lo que se deben implementar las Buenas Prácticas Ambientales, las cuales se basan en reducir el consumo agua, energía y materiales, reducir la generación de residuos, otro tipo de sustancias contaminantes e impulsar el reciclaje.

Estas prácticas impulsan la innovación, tienen como objetivo aumentar la eficiencia de las empresas, ya que es hacer lo mismo, con un menor consumo de insumos y energía, generando menos residuos y aumentando la competitividad de la empresa mientras impulsa su buena imagen en la mente de los consumidores.

#### **6.1.6. Sector Legal:**

Para que una empresa se encuentre legalmente constituida en Colombia, debe estar registrada ante la Cámara de Comercio. Actualmente existen programas para apoyar emprendimientos en el país, entre los cuales está el del fondo emprender del SENA, el cual ofrece un capital semilla a nuevos empresarios y beneficios a emprendedores menores de 35 años, los cuales pueden ser eximidos del pago del registro de la matrícula mercantil, así como también del pago de la renovación de ésta al año siguiente”.

Con respecto a la fabricación y comercialización de productos, todas las empresas que busquen realizar este tipo de actividad deben estar regidas por el INVIMA, la cual ejerce las funciones de inspección, vigilancia y control a los establecimientos productores y comercializadores de los productos a que hace referencia el artículo 245 de la Ley 100 de 1993. Dentro de la normativa, las que rigen a la industria son:

- El decreto 2674 de 2013, el cual contiene la norma referente a las condiciones básicas de higiene para la fabricación de alimentos, la vigilancia y control por parte de la entidad y otros requisitos que deben ser llevados a cabo.
- La resolución 3109 de 2005, en donde se muestra las condiciones en que se debe desarrollar el rotulado del producto.

- La 333 de 2011, que incluye los estatutos que rigen la construcción de una tabla nutricional.

Adicionalmente, los productos para consumo humano están reglamentados por la norma ISO 22000, la cual a su vez puede fusionarse con otras como la ISO 9001: 2000. Esta es una norma global, la cual vela por la seguridad, inocuidad y calidad de los alimentos. Especialmente para la importación o exportación de productos.

En Colombia, además, las empresas sin importar su tamaño tienen las siguientes cargas fiscales: Impuesto de Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA), ICA, Retención en la Fuente, Impuesto al Patrimonio, Gravamen a los Movimientos Financieros, y Aportes Parafiscales.

## **6.2 Conclusiones del análisis:**

Según la información anteriormente analizada, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas.

### **Oportunidades:**

- No existen muchas empresas en el sector que ofrezca la oferta de valor ofrecida por nuestra empresa.
- Las nuevas tendencias socioculturales hacia los productos más naturales y saludables brindan un mercado potencial que va acorde con la razón de nuestra empresa.
- Alta estabilidad en precios de materias primas debido al uso de insumos nacionales.
- Producción e insumos con un bajo impacto ambiental.

**Amenazas:**

- Bajas barreras de entrada a nuevos competidores, dada la poca complejidad y oportunidades de creación de empresa en Colombia.
- Bajo poder negociación con proveedores, debido principalmente al modelo de negocio de producir cantidades para un segmento no masivo.
- Debido al poco conocimiento del producto, se necesita una alta inversión en mercadeo.

Para combatir las amenazas identificadas, se planea crear una empresa bajo altos estándares de calidad, ofreciendo un servicio y producto pensado para el cliente, logrando así su fidelización, esto con resultados demostrables en el largo plazo. Además, dado que el producto que se propone no es para consumo masivo, se podrían realizar alianzas con pequeños productores que puedan contribuir con la oferta de valor, la cual busca no solo ofrecer productos de calidad sino contribuir con el desarrollo económico de la región bajo procesos sustentables.

## **7. DESARROLLO DE LA EMPRESA Y PRODUCTO**

### **7.1. Planteamiento Estratégico.**

#### **7.1.1. Misión.**

Producir, comercializar y distribuir productos sustitutos lácteos, que cumplan con las expectativas de nuestros clientes, teniendo en cuenta sus necesidades, como la búsqueda de productos que no contengan lactosa, saludables y amigables con los animales.

#### **7.1.2. Visión.**

Ser reconocida regionalmente como un impulsor de los alimentos libres de productos animales y sus derivados, contar con un posicionamiento sólido en la mente de los consumidores como una empresa de confianza, que genere una relación de inclusión al ser una alternativa especializada en su segmento.

### **7.2. Descripción del Producto.**

Arco es una empresa dedicada a la producción y comercialización de sustitutos lácteos de alta calidad de base 100% vegetal y libre de lactosa, brindando una opción deliciosa y más saludable a aquellas personas que desean eliminar o disminuir el consumo de lácteos de origen animal de su dieta. Entre el portafolio de la empresa se encuentran principalmente los quesos tipo lonchas y queso rallado y una proyección hacia futuro de otros productos como yogurt, helado y demás derivados.

**7.2.1. Nombre:**

**Arco:** El nombre viene de una derivación en el nombre de los dos ingredientes principales usados en los productos: arroz y coco.

**7.2.2. Logo:**

*Ilustración 1. Logo*



### 7.2.3. Empaque:

Ilustración 2. Empaque producto



## 7.3. Plan de Mercadeo

### 7.3.1. Investigación de Mercado:

#### 7.3.1.1. Método investigativo.

- **Encuesta general:**

Como parte de la investigación de mercado, se realizó una encuesta general la cual consistió en preguntas generales que permitieran tener una perspectiva cercana del público objetivo. Esto con el fin de realizar una segmentación inicial, identificar a un grupo de personas, que coincidieran con el público objetivo y que les interesara el producto, para así

poder determinar las principales características que los impulsaran a llevar un estilo de vida saludable.

- **Entrevista a profundidad:**

Para el propósito de este estudio se decidió seguir un modelo en donde se evaluaron tres aspectos fundamentales: Prueba de Concepto, Prueba de empaque y Prueba de producto. Todo esto bajo el Modelo “*Just to be done*”, el cual busca identificar las necesidades, y motivaciones de futuros clientes respecto a la propuesta de valor ofrecida. Se realizaron 25 encuestas a profundidad a clientes potenciales, lo cual es el número recomendado por el modelo. El modelo de la entrevista se puede encontrar en el Anexo 2.

- **Prueba de concepto:** En esta sección se presentó el concepto del producto al entrevistado, esto con el fin de lograr claridad sobre este y resolver las dudas que se pudieran presentar.
- **Prueba de empaque:** Se presentó la propuesta de empaque de forma digital, de tal forma que el entrevistado diera su opinión evaluando la estética del producto, la información contenida y su relación con el concepto.
- **Prueba de producto:** Se dio una pequeña prueba del producto para que el entrevistado.

### **7.3.1.2. . Conclusiones de la investigación de mercado.**

Mediante el análisis de la investigación de mercado se lograron las siguientes conclusiones respecto a los objetivos anteriormente planteados.

- Haciendo un barrido por las opiniones de las personas, acerca del concepto que se les presentó, se pudo observar que todos los entrevistados entendieron completamente el concepto en el que se basa el producto y la propuesta de valor establecida. Al momento de realizar una retroalimentación sobre este, las personas pudieron dar una opinión concreta de las características presentadas.
- En cuanto al empaque, al momento de preguntarle a los entrevistados su percepción y opinión, se pudo identificar que los colores y la estética del diseño usado, realmente se relaciona con la idea mental que se tiene de los productos saludables. todos pudieron entender el enfoque y los beneficios que resaltaba el producto a través del empaque.
- En cuanto al producto, en general, tuvo una buena aceptación, a todos los entrevistados resaltan su sabor idéntico al queso, su textura y olor agradable.
- En general se vio una respuesta positiva frente al producto, a las personas les pareció muy innovador e interesante, afirmaron que estarían dispuestos a comprarlo en un rango de 15-20 mil pesos, lo cual es una excelente respuesta, ya que es el rango en el que se piensa sacar al mercado.

### **7.3.2. Mercado Objetivo.**

Dentro del público objetivo se realizó a su vez una segmentación de tres grupos ya que, aunque todos son consumidores potenciales del producto, estos tienen intereses y motivaciones diferentes. Los grupos segmentados fueron los siguientes:

- Hombres y mujeres entre los 15 y 20 años, pertenecientes a los estratos 4,5 y 6. Es un grupo que se encuentra en el descubrimiento de tendencias más saludables y amigables con el medio ambiente, entre este grupo además se pueden encontrar personas con necesidades de alimentación específica.
- Hombres y mujeres entre los 20 y 45 años, pertenecientes a los estratos 4,5 y 6. Estos cuentan con un poder de compra directo y siguen un estilo de vida en el que se excluyen los productos de origen animal ya sea por razones éticas, de salud y/o necesidades alimentarias. Están muy ligados al fitness por lo que consumir alimentos altamente nutritivos y bajos en grasas es esencial.
- Hombres y mujeres entre 45 y 60 años, pertenecientes a los estratos 4,5 y 6. Se caracterizan por conocer las implicaciones de llevar una dieta desbalanceada y buscan mejorar su estado de salud por medio de la compra de productos con un contenido nutricional alto, bajos en grasas y que se ajusten a diversos tipos de necesidades alimentarias especializadas.

**7.3.3.DOFA:***Tabla 1. DOFA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa con un enfoque sostenible</li> <li>• Procesos técnicos y administrativos de calidad</li> <li>• Equipo de trabajo capacitado.</li> <li>• Especialización de producto.</li> <li>• Alta capacidad de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente demanda hacia productos más amigables con el medio ambiente y los animales.</li> <li>• Población vegana en crecimiento.</li> <li>• Desarrollo del mercado gourmet.</li> <li>• Poca competencia directa.</li> <li>• La disposición del segmento meta por pagar un poco más por el producto.</li> </ul>

Debilidades	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo objetivo muy específico.</li> <li>• Distribución limitada.</li> <li>• Bajo poder de negociación con proveedores.</li> <li>• Baja capacidad productiva.</li> <li>• Altos costos productivos iniciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuación en el precio de ingredientes.</li> <li>• Exigencias normativas para acceso a mercados.</li> <li>• Nuevos competidores.</li> <li>• Aceptación del mercado.</li> </ul>

#### 7.3.4. Ventaja Competitiva.

La ventaja competitiva gira en torno a ofrecer productos con altos estándares de calidad, saludables y de origen vegetal, que logren suplir las necesidades de las personas que eviten o eliminen los lácteos de origen animal.

Los consumidores recibirán los siguientes beneficios reflejados en la oferta de valor:

- **Alto contenido nutricional y bajo en grasas:** Gracias a que se usan cocos naturales y arroz, se logra tener un valor nutritivo más alto y bajo en grasas que la competencia.
- **Libre de lactosa:** Por la naturaleza de los insumos, los productos no tienen ningún derivado animal.

- **100% vegetal**
- **Novedad:** Se buscará la innovación constante por medio de nuevos productos.
- **Diferenciación:** ser pioneros en el desarrollo de todo tipo de productos lácteos vegetales.
- **Diseño:** Se pretende enfatizar en el diseño como elemento diferenciador en la oferta del producto.

### 7.3.5. Análisis de la Competencia.

Actualmente existe un número reducido de competidores en el mercado de los sustitutos para quesos de origen animal, algunos no en su totalidad de origen vegetal pero que logran adaptarse a las necesidades de gran parte de nuestro grupo objetivo. Por esta razón se ha decidido dividirlos en dos grupos: competidores directos, siendo estos los que cumplen con la misma propuesta de nuestro producto y competidores indirectos, los cuales se asemejan de una u otra manera con características de nuestro producto.

Tabla# Competidores directos e indirectos

Competidores Directos	Competidores Indirectos
Krima (queso crema a base de almendras)	Lonchitas Colácteos (Lonchas de queso a base de soya)
Tierra verde (queso a base de almendras)	Almond (Queso imitación mozzarella a base de almendras)

Badem (lonchas de queso a base de almendras)	Queso finess (Queso reducido en grasas)
	Queso yogurt griego San Martín (Queso a base de yogurt griego)

#### **7.4. Marketing Mix.**

##### **7.4.1. Estrategia de Producto:**

Las estrategias de producto girarán en torno a:

- Agregar constantemente al producto nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades y usos.
- Diseño innovador, que permita incluir no solo empaques llamativos sino también amigables con el medio ambiente.
- Como plan a futuro, ampliar la línea de producto e incluir nuevas líneas complementarias.
- Adicionar servicios complementarios como la entrega del producto a domicilio, asesorías, garantías y políticas de devoluciones.

##### **7.4.2. Estrategia de Precios:**

Dado que los productos son realizados con materia prima nacional, de alta calidad y a precios relativamente asequibles en comparación a la competencia, será manejarán precios promedio, ya que el mercado saludable tiene una gran cantidad de competidores y

un grupo de consumidores exigentes. A través de esta estrategia se tendrán ventajas importantes, y la más sobresaliente consiste en que se podrá incrementar o disminuir el precio de acuerdo con el comportamiento del mercado.

#### **7.4.3. Estrategia de Comunicación:**

Para comunicar los productos se realizará publicidad paga y orgánica por redes sociales; esta incluyen el uso de publicaciones interactivas, sorteos, asociaciones con influenciadores del segmento y publicidad paga.

Por otro lado, se realizarán degustaciones, participaciones en ferias y exposiciones empresariales; se dará acompañamiento a nuestros clientes, proveedores y distribuidores, a la vez que se darán pequeños regalos u obsequios a los principales clientes.

#### **7.4.4. Estrategia de Plaza:**

Los productos se ofrecerán principalmente en tiendas especializadas con el fin de lograr una mayor cobertura del producto. Adicionalmente, se utilizarán medios digitales como página web y redes sociales, para vender el producto.

### **Análisis organizacional y legal**

#### **8.3.1. Estructura organizacional**

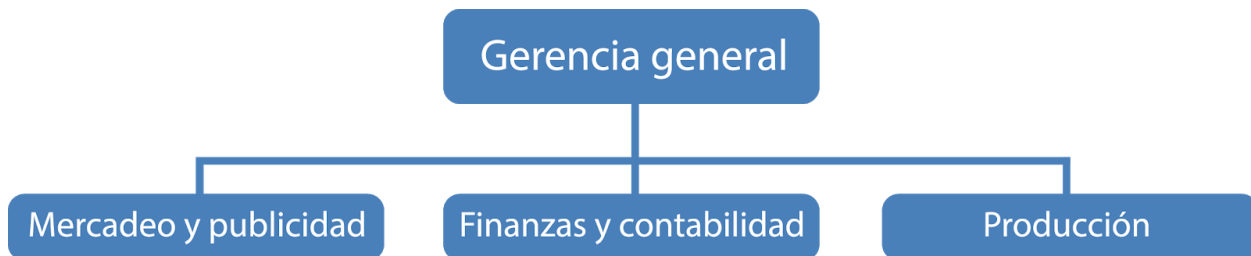
##### **8.3.1.1 Áreas organizacionales**

Se aplica esta distribución pensando en las necesidades de la empresa, buscando generar la mayor eficiencia posible por medio de la distribución efectiva de tareas.

- **Gerencia general:** es la encargada de dirigir el rumbo de la empresa por medio del diseño de metas y objetivos claros, acompañado de un plan de acción que permita alcanzar lo planteado.
- **Mercadeo y publicidad:** se encarga de generar una relación con los clientes, diseñar la comunicación e imagen que desea proyectar la empresa, la distribución de los productos y la fidelizar de los clientes con la marca.
- **Producción:** es la encargada de todo el proceso productivo de la empresa,
- **Finanzas:** se encarga de llevar control y medición de la realidad económica de la empresa,

### 8.3.1.2. Organigrama

*Ilustración 3. Organigrama*



### 8.3.1.3. Gasto de Personal.

A continuación, se muestra como estarían conformado los salarios:

*Ilustración 4. Gasto de Personal*

**SALARIOS**

Información General	
Salario mínimo legal vigente	\$ 781,242
Salario mínimo integral vigente	\$ 10,156,146
Subsidio de transporte	\$ 88,211
Tope Máx. Cotización Seg. Social	\$ 19,531,050.00

Salarios Empleados (Procesos)	
Tipo de Salario	Ordinal
Salario	\$ 781,242
Otros ingresos mensuales salariales	\$ -
Subsidio de transporte	\$ 88,211
<b>TOTAL INGRESO PROMEDIO MENSUAL</b>	<b>\$ 869,453</b>
IBC parafiscales	\$ 781,242
IBC seguridad social	\$ 781,242
Salud obligatoria	\$ 66,406
Pensión obligatoria	\$ 93,749
ARL (0.52%)	\$ 4,078
Caja de compensación familiar	\$ 31,250
<b>PROVISIONES</b>	
Vacaciones	\$ 32,552
Prima de Servicios	\$ 72,454
Cesantías	\$ 72,454
Intereses de cesantías	\$ 8,695
<b>COSTO MENSUAL REAL</b>	<b>\$ 1,251,091</b>

Salarios Empleados (Administrativo)	
Tipo de Salario	Ordinal
Salario	\$ 1,562,484
Otros ingresos mensuales salariales	\$ -
Subsidio de transporte	\$ -
<b>TOTAL INGRESO PROMEDIO MENSUAL</b>	<b>\$ 1,562,484</b>
IBC parafiscales	\$ 1,562,484
IBC seguridad social	\$ 1,562,484
Salud obligatoria	\$ 132,811
Pensión obligatoria	\$ 187,498
ARL (0.52%)	\$ 8,156
Caja de compensación familiar	\$ 62,499
<b>PROVISIONES</b>	
Vacaciones	\$ 65,104
Prima de Servicios	\$ 130,207
Cesantías	\$ 130,207
Intereses de cesantías	\$ 15,625
<b>COSTO MENSUAL REAL</b>	<b>\$ 2,294,591</b>

## 8.2 ASPECTOS LEGALES

### 8.2.1 Marco legal

Se exige el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el INVIMA, relacionados en el Punto 6.1.6 del análisis del sector.

### **8.2.2 Tipo de sociedad**

La empresa desempeñará su actividad como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

## **9. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

A lo largo de este proyecto de grado se logró identificar que la necesidad por productos lácteos de origen vegetal es un hecho, no sólo por la tendencia creciente a consumir alimentos saludables, sino por los diferentes grupos de personas que deciden evitar el consumo de alimentos de origen animal ya sea por intolerancias o por razones personales.

Se observó, además, que hay una gran oportunidad en el mercado por explorar y que según como lo indicó nuestra investigación, el producto que queremos ofrecer cumple con las expectativas de este y tiene una alta intención de compra. Por otro lado, se concluyó que la empresa es viable en términos económicos y productivos, ya que se cuenta con un capital humano capacitado para llevar a cabo las operaciones y existe una proyección económica factible dado que a pesar de que el mercado aún es pequeño, es suficiente para ir más allá de nuestro punto de equilibrio.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Nathan Associates Inc.
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. (1988). *Dirección de mercadotecnia; análisis, Planeación y Control (No. 04; HF5415. 13, K6 1985.)*.
- Aker, D. (1989). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*.
- Dyson, R. (2004). *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*. European Journal of Operational Research.
- Santesmates, M. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias.(5ta edición)*. Madrid: Ediciones Pirámide y ESIC Editorial.
- Kotler, P. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall, USA.
- Santesmases, M., Sanchez, A., & Valderres, F. (2003). *MERCADOTECNIA. Conceptos y Estrategias*. España: Ediciones Pirámide.
- tiempo, E. (11 de Septiembre de 2016). Crece 'apetito' por los alimentos saludables. *El tiempo*.
- Espectador", ". (14 de Diciembre de 2017). *Economía colombiana crecería 1.8% en 2017 y subirá al 2.6% en 2018: Cepal*. Obtenido de <https://www.lespectador.com/economia/colombiana-crecio-18-en-2017-y-seguira-haciendolo-en-2018-en-26-cepal-articulo-728414>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### PRUEBA DE CONCEPTO

(presente al entrevistado el concepto del nuevo producto - afiche)

1. Qué opina de este nuevo producto?

---

---

---

2. ¿Qué entiende del producto?

---

---

3. ¿Qué elementos le llaman más la atención? ¿Porque?

---

---

4. Le gusta el producto? Porque si? Porque no?

---

---

---

5. Que es lo que más le gusta de este nuevo producto? Porque?

---

---

---

6. Que es lo que menos le gusta? Porque?

---

---

---

- 7.Cuál de las siguientes expresiones describen mejor que siente usted respecto a la compra de este producto?

Definitivamente lo compraría  
Probablemente lo compraría  
Probablemente no lo compraría  
Definitivamente no lo compraría

Porqué? 

---

---

8. ¿Qué cosas cambiarías de este producto? ¿Qué beneficios adicionales le agregaría?

---

---

---

9. Que tan novedoso usted considera el producto? ¿Es igual o diferente a lo que hoy ofrece el mercado?

---

---

### **Evaluación reacción ante el precio**

10. Este producto tiene un precio de XX. ¿Usted lo compraría?

- Definitivamente lo compraría
- Probablemente lo compraría
- Probablemente no lo compraría
- Definitivamente no lo compraría

Porqué? \_\_\_\_\_

---

### **Evaluación de empaque**

11- en una escala de 1 a 5 por favor califique que tanto le gusta este empaque (1= no me gusta para nada, 2= no me gusta, 3= más o menos, 4= me gusta, 5= me encanta).

---

12 ¿Qué opina usted del empaque del producto (percepción, opinión sobre colores, fotografías, etc.)?

---

---

---

13- Que elementos le llaman más la atención y por qué?

---

---

---

14- Que elementos no le gustan y por qué? ¿Qué cambiaría?

---

---

---

### **Prueba de producto.**

15- Después de probar el producto, ¿Qué opina?

---

---

---

16- Le gusta el producto?

¿Si\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

No\_\_ porque? \_\_\_\_\_

17- ¿Después de probar el producto y conocer el precio, Usted lo compraría?

Definitivamente lo compraría

Probablemente lo compraría

Probablemente no lo compraría

Definitivamente no lo compraría

Porqué? \_\_\_\_\_

18- Califique cada uno de los siguientes aspectos del producto

	No me gusta	Más o menos	Me gusta
sabor			
color			
Textura/consistencia			
olor			

Otro \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19- Que le agregaría o cambiaria a este producto? ¿Qué le quitaría?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo 2

### INVERSIÓN INICIAL

### DIFERENTES ESCENARIOS

- **Semillero:** Uno de los diferentes escenarios planteado para la realización del proyecto es la participación en el Fondo Emprender, el cual es una convocatoria empresarial nacional, que financia iniciativas empresariales que se apliquen a cualquier sector económico. Actualmente el fondo cuenta con un capital de 8.000'0000.0000 millones de pesos para distribuir en todo el país.

- **Préstamo:** Préstamo a alguna entidad bancaria.
- **Recursos propios:** Otro escenario que se ha planteado es la creación de la empresa a partir de los recursos propios de emprendedores, por medio de un ahorro conjunto, proveniente de los salarios de las prácticas y una parte en forma de préstamo familiar, se pretende juntar un monto aproximado de 25 millones de pesos. Este dinero se aproxima mucho a la inversión inicial planteada y es una opción bastante factible, ya que se ha conversado sobre el tema.