

COCINA MONTAÑERA

¡El sabor de la tradición!



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

Presentado por

JUAN DIEGO VÉLEZ CASTAÑO

Asesor Metodológico

ISIS MIOSOTIS ÁLVAREZ FLÓREZ

Asesor Temático

JUAN CARLOS BAÑOL BETANCUR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

2022

PRESENTACIÓN

Tengo el agrado de exponer ante ustedes queridos lectores del presente plan de negocio, mi proyecto personal, laboral, académico y profesional llamado “Cocina Montañera”.

Esta microempresa es de gran valor sentimental tanto para mí como para mi familia, es en honor a nuestro “montañero”, mi abuelo.

RESUMEN

Cocina Montañera es una microempresa familiar que nace en el año 2014, produce y comercializa alimentos típicos como morcilla, chorizos, tamales y buches; se ubica en el Municipio de Itagüí y fue fundado por Luz Dary Castaño madre de Juan Diego Vélez Castaño, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma Latinoamericana, que continúa el legado familiar, conservar el sabor de la tradición y llevar a los hogares antioqueños específicamente el Valle de Aburra, la magia de volver a aquellos recuerdos mediante experiencias culinarias típicas tradicionales.

En este sentido, se propone un plan de negocio para que la empresa forme una guía de trabajo que permita llevar una buena organización y crecer en el mercado proyectando todas las áreas de la organización logrando estructurar las actividades clave para llevar a cabo el objeto misional de la microempresa.

Palabras clave: emprendimiento, plan de negocio, ventas, módulos, proyección

ABSTRACT

Cocina Montañera is a family microenterprise that was born in 2014, produces and markets typical foods such as black pudding, sausages, tamales and maws; located in the municipality of Itagüí and founded by Luz Dary Castaño, mother of Juan Diego Vélez Castaño, a Business Administration student at the Latin American Autonomous University, who continues the family legacy, preserves the flavor of tradition and brings magic to Antioquia homes. to return to those memories through typical traditional culinary experiences.

In this sense, the present proposal for a business plan is established so that the company forms a work guide that allows it to have a good organization and grow in the market, projecting all the areas of the organization and defining the key activities to carry out. the mission objective of the microenterprise.

Keywords: entrepreneurship, business plan, sales, modules, projection

Tabla de contenido

1.	<i>Formulación del proyecto</i>	6
2.	<i>Análisis del entorno</i>	12
3.	<i>Segmento de clientes</i>	20
4.	<i>Propuesta de valor</i>	21
5.	<i>Relaciones con los clientes</i>	22
6.	<i>Canales</i>	23
7.	<i>Actividades clave</i>	24
8.	<i>Recursos clave</i>	26
9.	<i>Alianzas clave</i>	27
10.	<i>Marco legal</i>	28
11.	<i>Costos e ingresos</i>	29
12.	<i>Prototipo de productos (portafolio)</i>	43
13.	<i>Hallazgos</i>	47
14.	<i>Conclusiones</i>	74

Índice de figuras

1.	<i>Análisis PESTEL</i>	15
2.	<i>Análisis DOFA</i>	17
3.	<i>Diagrama de Porter</i>	18
4.	<i>Mapa de Empatía</i>	22
5.	<i>Sexo</i>	52
6.	<i>Rango de Edad</i>	53
7.	<i>¿Qué producto es el que más te gusta?</i>	54
8.	<i>¿Te gustaría que los alimentos que consumes no tengan conservantes químicos o artificiales?</i>	55
9.	<i>¿Cómo prefieres el producto para conservar su estado?</i>	56
10.	<i>¿Cómo prefieres los alimentos?</i>	57

11. <i>¿A través de qué canales te has comunicado con nosotros?</i>	58
12. <i>¿Cómo calificarías nuestro servicio al cliente?</i>	60

Índice de tablas

1. <i>Capex</i>	29
2. <i>Opex</i>	30
3. <i>Flujo de caja del año 2020</i>	31
4. <i>Flujo de caja del año 2021</i>	31
5. <i>Estado de Resultados del año 2020</i>	32
6. <i>Estado de Resultados del año 2021</i>	33
7. <i>Kardex</i>	34
8. <i>Lista Productos</i>	34
9. <i>Arqueo Caja</i>	35
10. <i>Histórico de Ventas</i>	36
11. <i>Estadísticas</i>	37
12. <i>Sexo</i>	52
13. <i>Rango de edad</i>	53
14. <i>¿Qué producto es el que más te gusta?</i>	54
15. <i>¿Te gustaría que los alimentos que consumes no tengan conservantes químicos o artificiales?</i>	55
16. <i>¿Cómo prefieres el producto para conservar su estado?</i>	56
17. <i>¿Cómo prefieres los alimentos?</i>	57
18. <i>¿A través de qué canales te has comunicado con nosotros?</i>	58
19. <i>¿Cómo calificarías nuestro servicio al cliente?</i>	60

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado, se realiza con la intención de fortalecer y permitir un potencial crecimiento de Cocina Montañera, a través de un business model canvas con el fin de tener una visión global de la microempresa y sus segmentos de valor.

La elaboración del plan de negocio tiene como fin que la organización se adapte a los cambios del mercado, comprenda las necesidades de los clientes y le permita estructurar sus procesos para tomar decisiones, elaborar un plan de acción en pro de mejorar cada área de la microempresa específicamente operativa y administrativa.

1. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Necesidad que dio origen a la idea de negocio

La microempresa se originó cuando al padre de la propietaria Luz Dary Castaño, fundadora de Cocina Montañera, se le detectó la temida enfermedad “cáncer”, el doctor que acompañó el proceso de tratamiento recomendó el producto Morcilla como el alimento ideal para ayudar a controlar el padecimiento.

La propietaria empieza a producir en pequeñas cantidades, durante el tiempo de cocción de la morcilla se acercaba gente intrigada por el olor que desprendía y solicitando se les vendiera lo producido, esto generó que cada vez se empiece a fabricar en mayor cantidad para ofrecer al público que se acercaba a la vivienda; su hijo Juan Diego Vélez comienza los estudios en la Universidad Autónoma Latinoamericana en la carrera de Administración de Empresas y viendo la idea de su madre, le surge la idea de crecer con el negocio y promocionar cada vez más la morcilla y realizar nuevos productos.

Cocina Montañera, ofreciendo calidad y conservación de los sabores típicos antioqueños, ha conseguido varios clientes recurrentes y adquiriendo maquinaria que ha facilitado todo el proceso de producción en un menor tiempo y destacando su valor diferencial productos libres de conservantes artificiales.

En este marco, se propone la siguiente pregunta problematizadora ¿Cómo deben estructurarse las actividades que desarrolla Cocina Montañera en el Plan de Negocio bajo la Metodología Business Model Canvas?

Objetivos

Objetivo General

Estructurar el plan de negocio utilizando la metodología Business Model Canvas como método de apoyo, para su implementación en la organización Cocina Montañera, a partir del año 2022 - 2.

Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual de la organización en cuanto a sus procesos productivos y administrativos mediante un diagnóstico que proponga la mejora de los mismos.
- Caracterizar los procesos de producción, propuesta de valor, análisis del entorno y comercialización de la microempresa.
- Evaluar la viabilidad financiera de Cocina Montañera a partir de datos estimados con resultados obtenidos a partir del año 2020.

Justificación

El presente plan de negocio, apunta a obtener una serie de recursos bajo el Business Model Canvas que contribuyan a la sustentabilidad organizacional y la habilidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado (Ingram, 2021), partiendo del estudio del entorno realizado que puede interferir en el accionar de Cocina Montañera y su competencia, además, manejar la información de manera organizada trayendo consigo la posibilidad de que la organización se posicione en el mercado ya que a través de su propuesta de valor se desea construir un good will, con el cual se facilite el reconocimiento por parte de los clientes, generando un mayor número de ventas y por consiguiente un aumento en la utilidad neta para la organización.

Implementar un plan de negocio significa establecer hacia dónde irá dirigido el negocio, en este sentido, es clave para Cocina Montañera ampliar su público objetivo, crear su propuesta de valor, mejorar sus procesos productivos, sus tiempos estimados de fabricación, analizar el entorno y la competencia, detallar las condiciones actuales del mercado, e insertar una estructura de costes para manejar sus costos, gastos e ingresos.

ALCANCE

Se propone un plan de negocio bajo la metodología Business Model Canvas, con el fin de estructurar el propósito de la organización y los recursos para implementarlo. Se

elabora cada punto del plan organizacional desde lo micro hasta lo macro que es tanto internamente la microempresa y el entorno que la rodea.

ALCANCE TEMÁTICO Y TÉCNICO

Se entrega un documento con el plan de negocio propuesto de manera organizada basado en el estudio de mercado aplicado mediante observación, encuestas e investigación, los distinguidos procesos de producción, las actividades comerciales y administrativas para dar cumplimiento en la microempresa.

ALCANCE TEMPORAL

El presente plan de negocio se lleva a cabo desde el mes de diciembre del año 2021, con el fin de ser entregado en el mes de agosto del presente año en curso.

METODOLOGÍA

Enfoque mixto

El presente Plan de Negocio, hace uso del enfoque de investigación mixto, desde el enfoque cuantitativo se define como: “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico”. Hernández et al., (2014) De igual manera, algunos autores afirman que la investigación cuantitativa debe ser “lo más objetiva” posible, los resultados (...) no pueden ser afectados por el investigador, (...) y las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos” Hernández et al., (2014).

En lo que respecta al enfoque cualitativo, Hernández et al., (2014) presentan que dicha investigación se “enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”, de igual manera, es importante resaltar que en los estudios cualitativos “no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos”; y se basa en “métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados

completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, etc.)”

Se tiene en cuenta la revisión documental, la cual, “permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados.” (López J. C., 2004)

Método Business Model Canvas (módulos)

El método Business Model Canvas, el cual es “Un lenguaje fácil para describir, visualizar, evaluar y cambiar los modelos de negocios”; también, unifica todos los criterios a considerar en un proyecto de forma sencilla y fácil de comenzar a trabajar, además, es bastante intuitivo. Se entienden los conceptos principales, y se puede trabajar inmediatamente. Es un esquema en el cual se pueden ir consolidando todos los datos obtenidos del negocio y las decisiones tomadas. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Como procedimiento, se presentarán los módulos del modelo Business Model Canvas, los cuales son los siguientes (Digital, 2020):

- **Propuesta de Valor:** Es lo que está haciendo la empresa y para quién la están haciendo. No se trata de la idea o producto específico, se trata de resolver un problema o satisfacer una necesidad. También se trata de para quién está resolviendo ese problema.
- **Segmento de clientes:** Saber a quién atiende el negocio, nunca se podrá vender sin descubrir quiénes son los clientes y por qué comprarían.

- Canales: Medio que se utiliza para entregar los productos desde la empresa hasta los clientes.
- Relaciones con el cliente: Esta sección trata sobre cómo obtener clientes, cómo mantener a dichos clientes y cómo hacer crecer al cliente. El canal que se elija para distribuir el producto también ayudará a determinar las relaciones con los clientes.
- Flujos de ingresos: Son cómo realmente se ganará dinero con la propuesta de valor. ¿Qué valor está pagando el cliente y cómo va a percibir ese valor?

Dependiendo de la empresa, podría ser un modelo de venta directa, un modelo de suscripción o un modelo de licencia.

- Recursos: Es lo que se necesita para vender un producto, los activos que se requieren para que tener éxito.
- Socios claves: Son las personas y las empresas que ayudarán a hacer crecer el negocio.
- Actividades claves: Son las cosas más importantes que debe hacer la empresa para que el modelo de negocio funcione.
- Estructura de costes: Es lo que cuesta mantener el negocio en funcionamiento, como son nómina, alquiler y materiales, etc.

Técnicas e instrumentos

Una de las herramientas utilizadas, es el análisis PESTEL, es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta que diversos factores pueden afectar de forma diferente y en distinto grado a mujeres y hombres y niños y niñas. (ONU, 2012)

Se hace uso del diamante de Michael Porter, el cual es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. (Porter, 1986)

Otra de las herramientas que permite analizar el entorno es la matriz DOFA, que es de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea (López J. C., 2004).

Dado que se realiza el presente trabajo de grado en la organización familiar del investigador se usará la técnica de Observación Participante la cual se define como una investigación basada en la interacción social entre investigador e investigado. Esto permite la recolección de información desde los sentidos, la orientación y las dinámicas del ambiente. Se realiza por tanto una descripción profunda de los componentes de la situación gracias a la proximidad con lo esencial del campo. En conjunto se logran desarrollar inquietudes y estrategias a través de los diversos sucesos registrados. En definitiva, la Observación Participativa es una estrategia de recolección de información que se compone por tres fases: participación, observación e interrogación, las que entregan diversas ventajas y desventajas al proceso de investigación (Huenupil, 2018).

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

En el contexto internacional, según análisis de (Euromonitor, 2019), el comercio mundial de alimentos a 2019 es de USD 2.5 Billones. La balanza comercial en Colombia, del sector alimentos a corte de 2019, fue positiva con exportaciones de 13.076 miles de millones de pesos, e importaciones por valor de 12.750 miles de millones de pesos, indicando un superávit de 326 mil millones de pesos. El comercio exterior (Castrillon, 2019), señala un

crecimiento a nivel histórico marcado con cifras a favor de las exportaciones colombianas; solamente en los años 2014 y 2015, el comercio internacional colombiano del sector alimentos presentó déficit, el resto de los años, entre el periodo del año 2000 al 2019, se ha caracterizado por superávits comerciales.

En los países en desarrollo, la mayoría de las personas trabaja en actividades relacionadas con el sistema alimentario, ya sea de manera independiente o en empleos asalariados, y esta situación se mantendrá en el futuro cercano (Banco Mundial, 2021).

Según Juan Gabriel Pérez, director ejecutivo de Invest in Bogotá, “el sector de alimentos en Colombia alcanzó ventas por 13.200 millones de dólares en 2019 y tuvo más presentación en las industrias de panadería y repostería, con un 31%, seguido de los lácteos, harinas, confitería, snacks, frutas, legumbres, aceites, salsas, cárnicos, helados y postres” (Portafolio, 2018). Se esperaba que en 2021 la industria alimentaria en Colombia tenga un crecimiento anual del 7%, y aumento de manera continua en los próximos años (Portafolio, 2018).

En Colombia existen un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros. Cada sistema de producción de alimentos entendido como recetas, platos y formas de consumo, forman parte de una tradición que contiene reglas de comportamiento, prescripciones y prohibiciones culinarias, rituales y estéticas particulares, que se puede distinguir entre las distintas regiones colombianas (SINIC, 2018).

Factores como la informalidad, son también determinantes en el desarrollo de la actividad comercial. La formalización debe entenderse más que como una obligación de registro, como un medio de inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los

mercados, para que estas aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles en el tiempo (MinComercio, 2019).

Según estimaciones del DANE (Nación, 2020), solo el 20% de los negocios gastronómicos ejercen sus operaciones con todos los cumplimientos legales en cuanto a su responsabilidad tributaria y la vinculación formal de sus colaboradores, para este pequeño grupo es muy complejo competir con el 80% restante, ya que manejan bajos costos de operación y fijan precios de venta por debajo de sus competidores, si bien es cierto que no solo se compite en cuanto a precio, se genera un ambiente de competencia en el sector.

Para los negocios es importante permanecer pendientes del mercado cambiante y las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, además, del entorno que los rodea, es por ello, que se realizó un estudio para Cocina Montañera en cuanto a las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, que le permiten permanecer y crecer en el tiempo, permaneciendo a la vanguardia para adaptarse al cambio siempre y cuando el mismo sistema se lo exija. Del estudio y análisis realizado mediante un análisis PESTEL se determina lo siguiente:

Figura 1. Análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia con información de (Revista Semana, 2022) y Cocina Montañera.

De acuerdo con un estudio realizado en noviembre del presente año en curso, por Fedesarrollo, señala que la informalidad empresarial representa al 65% de las Micro y Pequeñas empresas; esta gran prevalencia de la informalidad contrasta en los beneficios de la formalidad en términos de bienestar laboral, productividad y cumplimiento futuro de la normativa tributaria, sanitaria, ambiental y de calidad. La respuesta puede encontrarse en los diferenciales de ganancias después de impuestos entre organizaciones formales e informales. En efecto, los beneficios económicos de la formalización exceden sus costos únicamente en las empresas de mayor productividad relativa. (Fernández, 2019)

La microempresa cuenta con buenas condiciones para poder permanecer en el mercado logrando implementar todos los requerimientos del Estado y ampliando su mercado

siendo esto de manera fácil debido al posicionamiento que ha logrado en todos los años que ha ido manejando el negocio y captando un mayor número de clientes.

Los consumidores muestran cada vez más una mayor atención a la elaboración de alimentos, se fijan en que la empresa a la que le adquieren sus productos sea consciente con el medio ambiente y maneje buenas prácticas de residuos y aseo; para la microempresa es una gran ventaja estar situada en un país rico en ganadería y agricultura que le ha permitido conservar sus productos de manera artesanal, logrando satisfacer un alimento típico nacional.

Cocina Montañera, apunta a mejorar tanto interna como externamente, es decir, analiza y busca encontrar desde sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas soluciones y acciones para que beneficien la mejora de sus procesos y su ciclo productivo, en este sentido, se preocupa por tomar decisiones acertadas que le permitan brindar cada vez un mejor servicio, además, analiza el entorno y mercado cambiante para mantenerse atenta a las nuevas exigencias del mercado, a raíz de lo determinado con el análisis PESTEL que le permite tener la oportunidad de mantenerse activa frente a la competencia y los clientes, también estudia su parte interna mediante el siguiente Análisis Dofa.

Figura 2. Análisis DOFA

DOFA

COCINA MONTAÑERA



Fuente: Elaboración propia con información de Cocina Montañera bajo el análisis propuesto por Thompson (1998)

De acuerdo con el estudio *Ansiedad, depresión y miedo: impulsores de la mala salud mental durante el distanciamiento físico en Colombia* de Profamilia (Revista Semana, 2022), que hoy en día la mayoría de empresas grandes de la industria alimentaria, maneja una gran cantidad de productos que tienen en su composición conservantes y químicos artificiales que afectan a la salud del consumidor que cada vez se preocupa y fija en mayor proporción por los alimentos que ingiere, el 42 % de los colombianos cambió sus hábitos alimenticios con productos sin tantos conservantes industriales que lo que hacen es disminuir el valor nutricional de los alimentos.

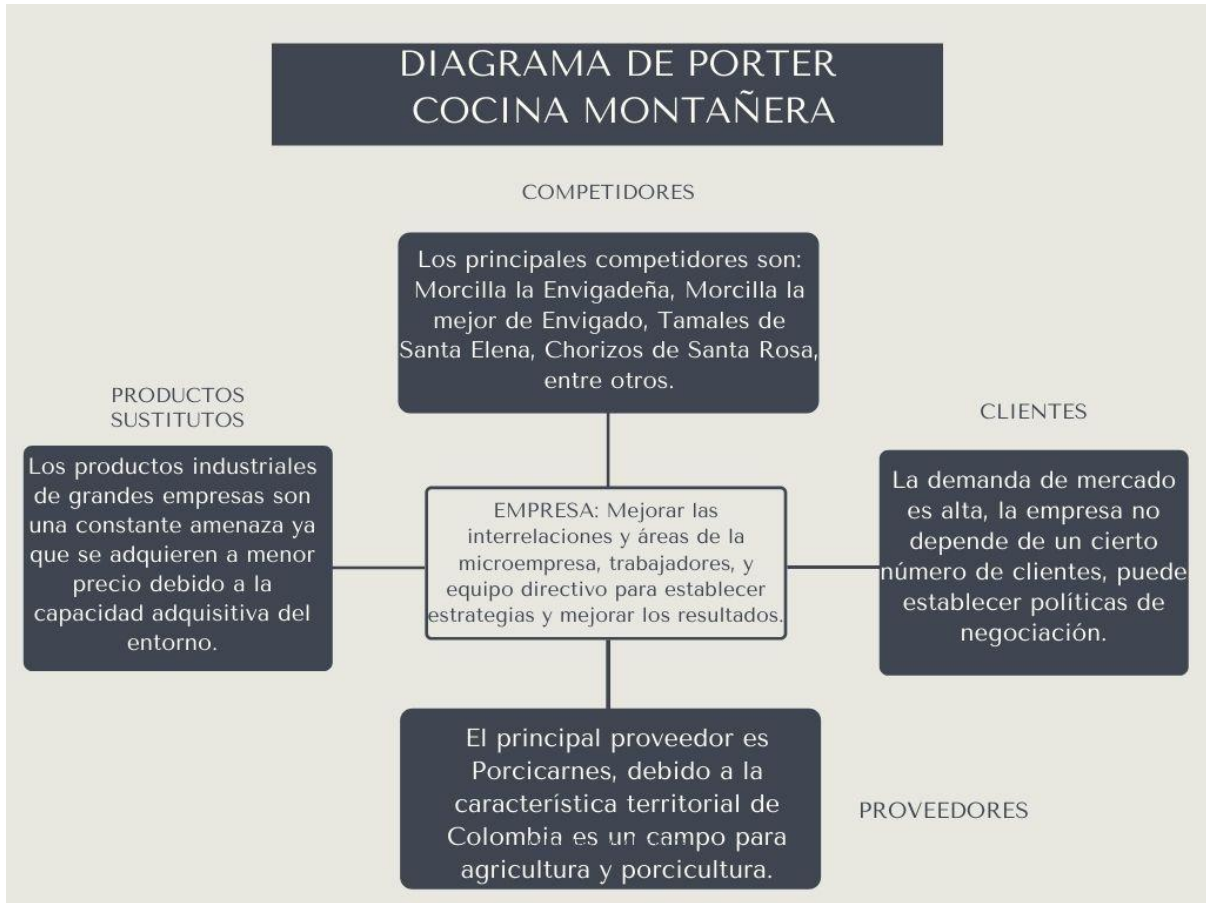
Para nuestro sector es prioritaria la construcción de una industria segura, saludable y sostenible, como establece el marco estratégico para la industria de alimentación y bebidas. Esto va más allá del interés por mejorar la eficiencia y se adentra en la necesidad de promover una producción y consumo sostenibles.

La mayor debilidad es la informalidad empresarial en Colombia que se basa en no tener registro mercantil o la no renovación del mismo, Colombia es un país biodiverso, que cuenta con grandes riquezas naturales, tierras fértiles y una posición geoestratégica privilegiada para el establecimiento de rutas comerciales, sin embargo, se evidencia dificultades para insertarse en el mercado alimenticio a escala global, pese a que actualmente en el país se cuenta con la presencia de grandes empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos (Castro, 2006), que han logrado consolidarse y mantenerse competitivas. La firma de importantes Tratados de Libre Comercio, ha implicado grandes retos para las empresas que se desempeñan en el Sector Alimentario en el país.

En Colombia, específicamente en el Valle de Aburra, los productos que ofrece Cocina Montañera son alimentos que quieren satisfacer la gastronomía típica de la Región, especialmente en Itagüí, por lo tanto, se caracterizan por ser atractivos al mercado, esto implica que al querer cumplir con el deseo de los clientes cada vez aumente la competencia tanto artesanal como la industrial que ofrece productos a un precio más bajo y accesible al mercado.

Se lleva a cabo el Diamante de Porter que facilita estudiar el entorno para ser más competitivos:

Figura 3. Análisis Porter



Fuente: Elaboración propia con información de Cocina Montañera

Esta herramienta permite a la organización mirar internamente como externamente para mejorar la toma de decisiones, el entorno es un factor fundamental para un negocio y su desempeño en el mercado cambiante. Cocina Montañera cuenta con competidores que también satisfacen la necesidad del público objetivo y debe fijarse en las condiciones del entorno para poder solventar sus necesidades internas.

PRODUCTOS SUSTITUTOS PARA LA OFERTA DE COCINA MONTAÑERA

Los productos sustitos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en el lugar de otros. Su característica principal es que tienen demandas relacionadas entre sí, es decir, que el consumidor sabe que puede sustituir uno por otro cuando lo crea oportuno.

Productos sustitutos perfectos

Son aquellos que se pueden utilizar de la misma forma y con los que se obtiene el mismo resultado. En consecuencia, el consumidor no dispondrá de ningún incentivo a la hora escoger uno u otro producto. Esto lleva a que el precio sea un factor importante a tener en cuenta ante la existencia de bienes sustitutos perfectos.

Productos sustitutos imperfectos

Son los bienes que pueden emplearse para el mismo fin, pero cuyos resultados no son exactamente iguales. Son este tipo de productos los que suelen ser más habituales en el mercado (Marketing, 2020).

Los productos alimenticios tienen infinidad de sustitutos, los comercializados por la Cocina montañera no son la excepción; Esto no es positivo para la organización ya que los clientes se verán directamente influenciados por el precio o se pueden inclinar hacia otros productos por que los pueden encontrar más saludables o con mejores propiedades, se establece entonces que los principales productos sustitutos son:

Chorizo industrial marca Zenú: Estos productos son totalmente diferente en sabor, materia prima y producción, utilizan alimentos artificiales como lo es la tripa para embutir la carne de cerdo utilizada en el chorizo, se utiliza conservantes químicos y artificiales para perdurar más tiempo el alimento, por ende, tiene un bajo costo y es un producto sustito al estar

presente directamente en los supermercados donde los consumidores realizan todas sus compras para cocinar en casa.

Morcilla industrial marca Zenú: Como lo mencionado anteriormente, este tipo de morcilla es más fácil para adquirir en cuanto relación precio y lugar de distribución, es un producto más económico para las familias de clase media o bajos recursos.

Max Tamales: Hoy en día hay varios alimentos que con ayuda de conservantes y químicos artificiales logran permanecer varios días en enfriadores que conservan su buen estado, esto permite que manejen alimentos empacados al vacío y vendan en diferentes puntos de venta algo rico y fácil de servir, por lo tanto, empresas como ésta suplen ese mercado y son competencia directa para Cocina Montañera.

COMPETIDORES PARA COCINA MONTAÑERA

Como se ha recalcado durante el presente trabajo de grado, los productos alimenticios típicos y tradicionales que ofrece Cocina Montañera son de un alto grado de oferta debido a que al ser alimentos de gran agrado en el territorio varias microempresas buscan satisfacer ese mercado, una de las principales empresas competidoras son:

Morcilla la envigadeña: Local ubicado en Envigado, cerca de donde se encuentra ubicada Cocina Montañera, ofrecen un producto hecho en casa y tienen buena presencia en redes sociales, además, son reconocidos en el sector.

Tamales de Santa Elena: Producto alimenticio típico del pueblo Santa Elena, es reconocido en el mercado y se encuentran varias opciones de locales y restaurantes donde probarlos y comprarlos, es un competidor por reconocimiento cultural en la región.

Chorizos de Santa Rosa: Los consumidores tienen la percepción de que en este lugar encontrarán varias opciones para degustar de un buen producto típico colombiano como lo es el

chorizo, para esto Cocina Montañera puede ofrecer un producto mucho mejor y sin la movilización a Santa Rosa para poder adquirir y degustarlo.

BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO Y RETOS DE PERMANENCIA

Las dificultades para la formalización de las empresas en Colombia es una de las mayores barreras para realizar su actividad productiva en el sector comercial, la gran cantidad de requisitos técnicos y legales que deben ser satisfechos para dar apertura formal a sus empresas y altos costos que implica dar apertura a las unidades de negocio y la dificultad de acceso al crédito por parte de los nuevos empresarios, al igual que en todos los demás sectores de la economía nacional. En este sentido, vale la pena anotar que ese problema afecta de manera especial a las pymes Según lo Afirma (Rivera, 2014).

Cabe recalcar que el no estar formalizada limita la oferta de los productos de manera masiva al mercado, es decir, no se puede acceder a almacenes de grandes superficies donde por lo general el consumidor se acerca a adquirir en mayor cantidad los productos alimenticios del día a día.

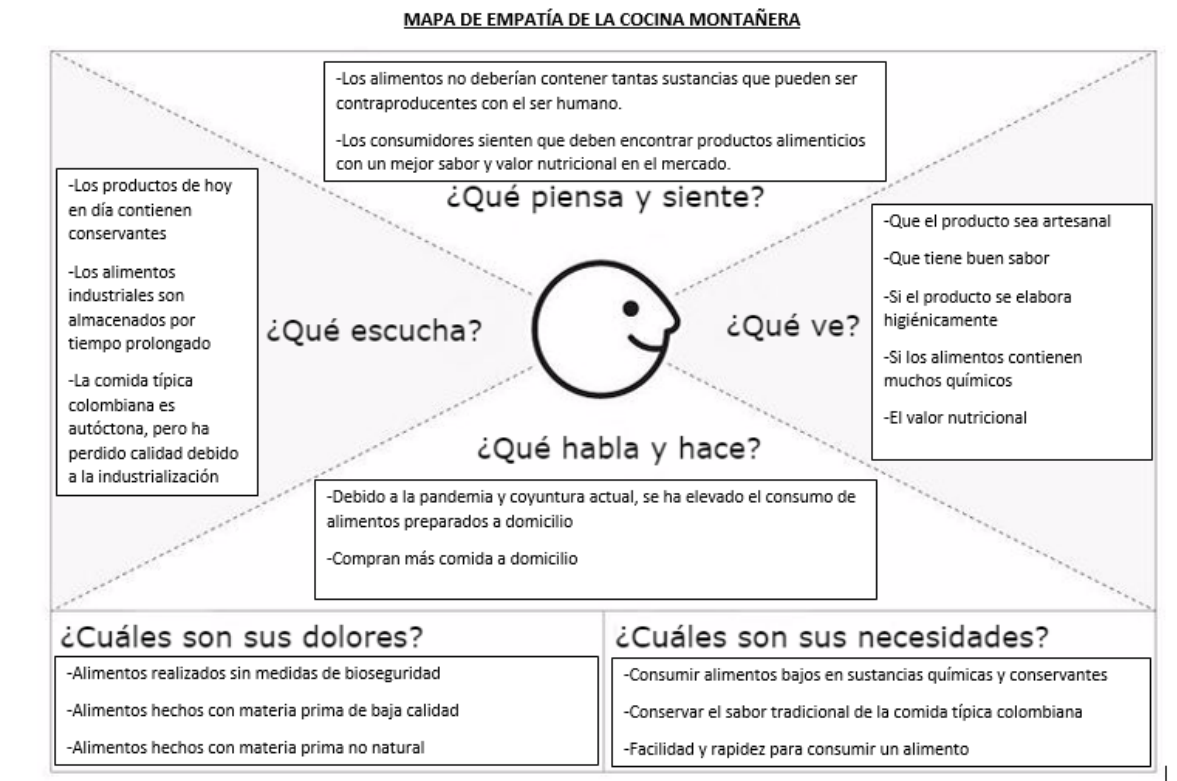
3. SEGMENTO DE CLIENTES

La microempresa Cocina Montañera, al día de hoy, tiene como público objetivo jóvenes y adultos ubicados al sur del Valle de Aburra especialmente en Itagüí, Envigado, San Antonio de Prado y Sabaneta, que quieren integrar a su alimentación y a la de su familia, productos típicos colombianos, sin conservantes químicos o artificiales que pueden traer consecuencias negativas de salud en los hogares.

Para Cocina Montañera es muy importante la relación con sus clientes para poder mejorar su atención y sus productos, por ello se realizó el siguiente mapa de empatía:

Figura 4. Mapa de Empatía

Como herramienta para identificar a los clientes de Cocina Montañera se propone el siguiente mapa de empatía que permite analizar el comportamiento de los consumidores y poder satisfacer sus necesidades, adicional, se basa en la encuesta realizada por parte de la organización para determinar cuál es su cliente objetivo enfocado al género y edad:



Fuente: Elaboración propia con información de Cocina Montañera, formato propuesto por Dave Gray

Los clientes hoy en día, dan una mayor importancia a los alimentos que ingieren, por lo tanto, se resuelve que piensan y sienten que los alimentos deberían ser más naturales y con un mayor nivel nutricional para una dieta sana; se fijan en el buen sabor y productos netamente artesanales, además, han incrementado las ventas a domicilio debido a la coyuntura actual.

4. PROPUESTA DE VALOR

Hoy en día, los productos alimenticios que se producen y se distribuyen por los almacenes de grandes superficies, son elaborados de manera netamente industrial, por lo cual, contienen químicos, conservantes y sustancias dañinas para el ser humano, ocasionando la pérdida del sabor tradicional.

Los alimentos fabricados en Cocina Montañera, son elaborados con productos siempre frescos y de manera artesanal, conservan el sabor casero y por ende el sabor tradicional de la comida típica colombiana, evitando el uso de conservantes artificiales, químicos y sustancias no apropiadas para una buena alimentación.

¡El sabor de la tradición, hecho en casa! brinda la oportunidad a las familias que habitan en el sur del Valle de Aburra, llevar a su mesa el verdadero sabor de la tradición. Es un producto siempre fresco que no se puede almacenar por tiempo prolongado ya que este no contiene químicos y conservantes.

5. RELACIONES CON LOS CLIENTES

Cocina Montañera cuenta con un local físico ubicado en el municipio de Itagüí – Antioquia, el cual es el principal medio de relación con sus clientes, en este se encuentra el área de fabricación de los productos que ofrece, por otra parte, el punto de venta y atención al cliente de manera presencial. También, se encuentra presente en redes sociales tales como WhatsApp empresarial, Instagram y Facebook, en los mencionados medios digitales sus clientes pueden realizar pedidos en línea y el pago de los mismos para obtenerlos por medio de domicilio.

El valor principal que ofrece Cocina Montañera para relacionarse con sus clientes es ofrecer un producto de calidad, sin conservantes y que recuerde el sabor de la tradición a sus consumidores, deleitando el paladar de cada persona que pruebe los diferentes productos alimenticios que ofrece.

Debido a la coyuntura actual, Cocina Montañera también oferta sus productos y busca llegar a más clientes en medios digitales haciendo que la relación con los mismos sea dinámica y llame la atención de nuevos consumidores.

6. CANALES

Es de vital importancia fortalecer los medios por los que se va a llegar a los clientes y consumidores de Cocina Montañera, además, de promocionarlos, comercializar los productos ofrecidos, se infiere que los siguientes canales son los espacios para dar continuidad al proceso de venta de los alimentos de la microempresa:

El canal principal de ventas es en el local físico donde Cocina Montañera tiene su punto de venta, ubicado en Itagüí, además, al igual que restaurantes del Área Metropolitana del Valle de Aburra.

Otra forma de distribución será a través de las plataformas digitales (Rappi, Domicilios.com, UBER EATS), y se pretende fortalecer el contacto por vía telefónica y pedidos por redes sociales al minorista que en estos momentos lo realiza directamente la microempresa que se encarga de llevar los domicilios.

Canal directo: Fabricante – consumidor

Para Cocina Montañera, el foco de sus negocios se da directamente en su establecimiento comercial y es el medio por el cual se logran obtener mayores ingresos, rentabilidad y utilidades, significando una interacción directa de captación de clientes, además, sirve como estrategia de fidelización de clientes al tener contacto directo y brindando un mejor servicio.

Canal intermedio: Fabricante – intermediario – consumidor

El canal con intermediario representa un porcentaje mínimo para la empresa y se da por la venta a restaurantes que incluyen ciertos productos en su portafolio. En el momento se apunta a lograr posicionar los alimentos en una mayor cantidad de establecimientos comerciales que adquieran los productos al por mayor generando mayor reconocimiento para Cocina Montañera.

7. ACTIVIDADES CLAVE

Para la conservación de los productos alimenticios, es clave establecer una serie de factores fundamentales que permitan conservar en las mejores condiciones ambientales, temperaturas y calidad de la materia prima los productos ofrecidos por Cocina Montañera para brindar alimentos de la mejor calidad, sabor y conserve su sabor típico y tradicional; para dar cumplimiento a lo mencionado anteriormente se establecen las siguientes actividades esenciales en los procesos de la microempresa:

Control de calidad a los alimentos: Cocina Montañera se debe concentrar en ofrecer un producto siempre fresco, para esto se deben realizar controles de calidad a las materias primas adquiridas por la organización, para garantizar que los clientes siempre lleven a su casa el sabor de la tradición.

Revisión visual y de temperatura a los alimentos cárnicos: Los productos cárnicos adquiridos en los puntos de venta Porcicarnes, tendrán que ser sometidos a una prueba de temperatura para asegurar que estos no hayan atravesado un cambio de temperatura ya que este es un proceso que no se debe interrumpir. En los puntos de venta se debe mantener la temperatura entre 0 y 4°C.

Los alimentos serán sometidos a una prueba visual adicional a la toma de temperatura, trazabilidad, y adquisición de materias primas enviadas directamente desde la planta de

beneficio, al momento de la recepción, con el fin de verificar que estén frescas y no lleguen en mal estado.

Receta: La empresa tiene una receta específica hasta el momento es privada y de único uso para la microempresa, por lo cual no se puede hacer pública, la misma no altera de manera significativa el sabor, olor, color, textura del producto final, además de no implementar sustancias químicas nocivas para la salud como el sabor Glutamato Mono Sódico, los conservantes Hidroxitolueno butilado, Hidroquinona de butilo terciario, Enzolato de sodio, Nitrito, Nitrato de Sodio y Azodicarbonamida, además, colorante amarillo #5 y #6. Con el fin de dar cumplimiento la propuesta de valor implementada por la organización.

CMR: Por otra parte, es fundamental que más adelante, la organización analice implementar un Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes para la solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente, este CMR se empezará a implementar mediante una base de datos en Excel hasta tener el fondo financiero para contratar con una plataforma.

Canales: Es de gran importancia que la organización garantice el buen manejo del canal de distribución directo, ya que este representa un mayor porcentaje de ingresos frente al canal de distribución corto. Por lo que es necesario que en el punto de venta físico se implementen estrategias para aumentar las ventas y la fidelización de los clientes logrando un mayor tráfico complementado con la implementación del CMR se obtendrá un activo intangible, una base de datos de los clientes que facilitara la comunicación y la distribución directa.

Fidelización de los clientes: Brindar una excelente atención tanto en el punto de venta, canales digitales, ofreciendo productos siempre frescos y de la mejor calidad.

8. RECURSOS CLAVES

Para que Cocina Montañera logre cumplir sus objetivos necesita de una serie de elementos que le ayuden a proveer los medios para poner en acción cada una de las actividades, por esta razón, es necesario de los siguientes recursos para coordinar la productividad de la organización:

El proceso de fabricación y servicio de la microempresa implica:

Mano de obra directa: Los trabajadores siempre serán el factor esencial para que una organización logre los resultados esperados y ofrezca lo mejor al mercado, en Cocina Montañera los trabajadores son fundamentales para poder sacar adelante la producción y mantener el sabor original que los caracteriza, cuenta con cuatro trabajadores que apoyan en los procesos de fabricación de los diferentes productos.

Mano de obra indirecta: Para la microempresa los trabajadores indirectos en su mayoría son para domicilios, es muy importante permitir a los clientes tener mayor cobertura en ventas, por ende, la mano de obra indirecta permite llevar los productos a los hogares de las familias antioqueñas, en el momento cuenta con una persona destinada únicamente a domicilios.

Materias primas: La base de los productos que se ofrecen en la microempresa se basa en su calidad desde el comienzo hasta el final de la etapa productiva, es por ello, que siempre se trabaja con productos de excelente procedencia para así conservar el valor diferencial de Cocina Montañera.

Máquinas: Al crecer en el mercado la exigencia se centra en cada vez producir más para aumentar las ventas de la empresa, por esta razón, Cocina Montañera ha adquirido máquinas que

le facilita ciertos procesos productivos para lograr mayor eficiencia en sus tiempos de elaboración en mayor cantidad, abasteciendo así a todos los clientes que los buscan.

En el proceso de fabricación, los recursos con los que cuenta la organización son embudidora, picadora, cuchillos especiales, ollas especiales para la cocción de alimentos, pesa y otros para cumplir con una buena manipulación de alimentos.

Sede: La microempresa cuenta con un establecimiento comercial el cual es el punto eje para realizar la mayor cantidad de ventas.

La infraestructura del local y sus espacios para producción comprenden un área total de aproximadamente 160 mt².

Área: Cocina Montañera además del punto de venta cuenta con áreas específicas separadas espacialmente para la producción, revisión y empaque de los productos. Cada área tiene una dimensión de aproximadamente 40 mt².

Ollas: Para el debido proceso de cocción de los alimentos, se necesita de ollas elaboradas de acero inoxidable especial para alimentos, que permitan conservar el aseo y calidad de los mismos. La microempresa Cocina Montañera hace uso de distintos tipos de ollas como 3 peroles para la cocción del arroz y otras de tamaños inferiores para tareas varias. Se cuenta con ollas de dimensiones de aproximadamente un alto de 47 cm y un radio de 27 cm.

Red de gas: Para la cocción de gran cantidad de alimentos se instaló red de gas, que permite mejorar el tiempo de cocción de cada producto, los días miércoles, jueves, viernes y sábados es de uso para la producción de los distintos alimentos.

Refrigeradores: Para conservar los alimentos a las temperaturas adecuadas se necesita de recursos como congeladores industriales, dado que los productos de la Cocina Montañera no

contienen conservantes, sus productos están empacados al vacío para esto se utiliza una máquina empacadora y se guarda para conservar la cadena de frío dentro de congeladores.

Equipo: Para el relacionamiento con los clientes de la empresa se necesita de equipo de cómputo o teléfonos celulares para tener manejo y acceso a las redes sociales donde se encuentra presente Cocina Montañera y así recibir pedidos y subir contenido que muestre a los consumidores otro tipo de publicidad para obtener mayores ventas.

9. ALIANZAS CLAVE

Mercados campesinos: En Antioquia es una tradición realizar ferias de productos típicos para promocionar alimentos artesanales y emprendimientos, dichos mercados serían un potencial cliente de venta con intermediario para la microempresa, al dar a conocer el producto a personas interesadas en productos típicos de la gastronomía antioqueña. La Alcaldía de Medellín habilita ciertos mercados campesinos en los cuales la microempresa busca participar los cuales son Parques del Río, Parque Lineal La Presidenta y Ciudad del Río. Es fundamental tener en cuenta el resultado de la encuesta practicada en la cual se observa la total necesidad de los clientes por optar por productos netamente artesanales y sin químicos ni conservantes artificiales.

Proveedores: Los principales proveedores de Cocina Montañera son Porcicarnes, el cual provee la carne para la elaboración de los productos; Citalsa, empresa encargada de la fabricación de máquinas en acero inoxidable para alimentos; Tecnas, donde se adquieren las madejas de tripa de cerdo para el producto principal que es la morcilla y diferentes distribuidoras de la Central Mayorista de Antioquia.

10. MARCO LEGAL

El presente plan de negocio hace uso del artículo 10 (Código de Comercio, 1971) “*Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona*”. Finalmente se acude al capítulo II “*Deberes de los comerciantes*”, “Empresa- Concepto” establece: “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. (Código de Comercio, 1971).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, Cocina Montañera, se dedica a la fabricación y comercialización de productos alimenticios, por ende, su objeto social es una actividad mercantil y se ve obligada a obtener su certificado y registro mercantil como comerciante ante la Cámara de Comercio.

Además, se basarán los procesos de producción y medidas de las mismas según el Ministerio de salud y protección social, en este caso con la resolución 2674 del (Minsalud, 2013), que tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas, considerando que se dichas medidas se irán implementando para poder lograr formalizar la empresa cuando sea el momento oportuno para la misma.

Una de las condiciones que el presente plan de negocio permite a la microempresa regido por las medidas mencionadas con anterioridad, es mejorar en su sistema de producción, si

implementa trampas de grasa este dispositivo separara los residuos sólidos y las grasas que bajan por las pocetas de lavado y preparación de alimentos en la planta de producción y el proceso industrial (Pallomaro, 2009). Esto con el fin de proteger las instalaciones sanitarias. De igual manera, el tratamiento en el manejo de los desechos sólidos tiene como objetivo principal disminuir el riesgo de producir contaminación y proteger la salud (Valverde X. , 2020). Entre las alternativas consideradas se debe optara por la solución más adecuada a las condiciones técnicas y socioeconómicas locales, sin dejar de analizar los aspectos de contaminación, por tal motivo, se busca lograr que los desechos sólidos orgánicos sean trasladados con sus debidos cuidados a fincas donde busquen de los mismos para alimentar animales, siendo este el método de tratamiento sin afectar la salud pública.

En cuanto al área de gestión humana, Cocina Montañera, por el momento cuenta con cuatro trabajadores, los cuales reciben un pago por día laborado.

Los trabajadores cuentan con uniformes e implementos para garantizar la higiene en el proceso de producción, sin embargo, debe brindarles mayor seguridad en el manejo de las máquinas para evitar que tengan accidentes laborales leves o graves, sufriendo algún tipo de lesión o daño físico o emocional causado por la misma razón.

Hoy, la empresa no brinda una afiliación a salud a sus trabajadores, por ende, para una futura formalización se ve necesario brindar todos los auxilios tanto de transporte, alimentación, ARL y EPS, con el fin de velar por el bienestar de los trabajadores de la organización, incluso, de esta manera se evita sanciones económicas y legales, por ejemplo, demandas laborales, etc.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la organización objeto de estudio de este proyecto académico, se dedica a la fabricación y comercialización de productos alimenticios, por ende, se dedica a una actividad mercantil y se ve obligaba a empezar su proceso

de formalización ante la Cámara de Comercio del Valle de Aburra para obtener su certificado como comerciante en Colombia y operar legalmente ya con un registro y no infringir la ley para los comerciantes. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. Desde el liderazgo de la rama legislativa se busca promover el desarrollo económico y sostenible de la nación por medio de la implementación de leyes que protegen e impulsan los intereses de las empresas en Colombia.

Colombia cuenta con una legislación amplia con relación a los temas regulatorios para que tanto personas naturales como para jurídicas realicen actividades de comercio dentro del territorio nacional. Entidades como las Cámaras de Comercio y la Superintendencia de Industria y Comercio son entidades de vigilancia para este tipo de actividad, pero que no están por encima de lo impuesto por la Constitución Política Nacional que también determina ciertas disposiciones para las empresas, que juegan un papel esencial dentro de la economía. (Constitución Política de Colombia, 1991)

De igual manera, al ser persona natural en Cocina Montañera, la persona encargada de la empresa, se recurre a las leyes: Ley 590 del 2000 del 10 de julio - Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010- “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”, la Ley 1258 de 2008 del 05 de diciembre “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”, de esta última se resalta del Capítulo I disposiciones generales, el artículo 3, que dispone:

“Naturaleza. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas” (Ley 1258, 2008)

De igual manera, por la actividad comercial de la microempresa Cocina Montañera, se cita el Artículo 78 de la (Constitución Política de Colombia, 1991), que es una norma constitucional mediante la cual se establece que las organizaciones deberán de interpretar como un deber colectivo el cuidado hacia el consumidor, dicha norma estipula que “La ley regulará el control de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios". Las organizaciones deben de gozar de total transparencia con el consumidor, fijar sus objetivos al bienestar de quienes consumen sus productos y/o servicios. Tener un compromiso social con aquellas comunidades en las que opera, y no solo buscar lucrarse sin importar el ambiente en el que se desarrolla.

Finalmente, un enfoque de este proyecto de investigación, es cumplir con el proceso de formalización de la empresa Cocina Montañera ante INVIMA, con el fin de obtener el registro sanitario que otorgue la certificación de que los productos fabricados y comercializados son aptos para el consumo humano sin proveer algún riesgo al consumidor, asegurando que el proceso de producción de los alimentos son hechos bajo total cuidado y protección tanto para el trabajador como para el consumidor, bajo un buen manejo de alimentos.

Para un tipo de empresa como lo es Cocina Montañera, atender a normativas que impone Instituciones a nivel nacional como lo es el INVIMA es de gran importancia para desempeñar su actividad económica. La Resolución 2674 de 2013 del (INVIMA, 2013), establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias

primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

11. COSTOS E INGRESOS

El presente análisis se realiza bajo unos estimados calculados con el arqueo de caja y valorización de activos y materia prima basado en datos reales en el momento de adquirirlos. Se presenta la consolidación de los activos de Cocina Montañera mediante un Capex que permite conocer cuál es el gasto de la empresa en la adquisición de activos que permiten la producción de los bienes que ofrece:

Tabla 1. Capex

INVENTARIO DE MAQUINARIA	Cantidad	Valor Unitario	Costo Total
FECHA:	25	DE JUNIO	DEL 2022
Licadora	2	\$ 100,000.00	\$ 200,000.00
Empacadora al vacio	1	\$ 3,700,000.00	\$ 3,700,000.00
Molino industrial	1	\$ 1,700,000.00	\$ 1,700,000.00
Embutidora	1	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00
Escabiladero	1	\$ 2,200,000.00	\$ 2,200,000.00
Nevera	2	\$ 2,000,000.00	\$ 4,000,000.00
Enfriador	1	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00
Amarradora	1	\$ 1,700,000.00	\$ 1,700,000.00
Molino	1	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00
Barra	1	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00
Procesador de vegetales lagos	1	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00
Utensilios	20	\$ 3,000,000.00	\$ 60,000,000.00
Fogones	2	\$ 3,000,000.00	\$ 6,000,000.00
TOTAL	35	\$ 23,700,000.00	\$ 85,800,000.00

Fuente: Elaboración propia

Luego de revisar cada bien, su valor unitario y la suma de los mismos, se analiza que la microempresa posee un total de \$19.800.000 (en valor) en maquinaria además se muestra cada

activo no corriente y qué cantidad de cada uno tiene para su buen funcionamiento en el proceso productivo.

Para la herramienta que se presenta a continuación (opex) dado que no se cuenta con factores prestacionales, ARL, cesantías, Sena y pensión no son añadidos, cabe recalcar que logrando una futura formalización se apunta a cumplir con todos los estándares mencionados.

Para conocer cuál es el costo del funcionamiento de cada activo o maquinaria que Cocina Montañera tiene, se necesita de los trabajadores que operan con cada bien y hacen parte de la producción, para ello, se establece el siguiente Opex que ayuda a fijar cuál es el costo total por trabajador que maneja cada activo:

Tabla 2. Opex

OPEX	Cantidad	Nómina mensual	Valor Total
FECHA:	12	DE MARZO	DEL 2022
Administrador	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Director Operativo	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Operarios	4	\$ 800.000,00	\$ 3.200.000,00
Domiciliario	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
TOTAL	7	\$ 3.950.000,00	\$ 6.350.000,00

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar cada trabajador, su salario y la suma de la nómina mensual total. Se estima que el costo total mensual de los funcionarios que hacen parte del proceso productivo es de \$6.350.000 para Cocina Montañera. A partir de la futura formalización empresarial, se volverá a realizar una tabla calculando todos los gastos adicionales que se debe solventar por trabajador para tener un dato estimado de lo que costará a la microempresa mantener a sus trabajadores con todos los derechos de ley debido a que en la actualidad no cuentan con factores prestacionales debido a la no formalización de la microempresa y que los trabajadores son llamados por día a trabajar cuando sean requeridos mas no tiempo completo.

Tabla 3. Flujo de caja del año 2020

Para conocer el estado de la microempresa se propone la elaboración de los siguientes Flujos de Caja para tener un calculado de sus ingresos y egresos, de esta manera se conoce cual es nivel de liquidez que deja la organización una vez se resten las deudas de sus ingresos netos:

Cabe recalcar, que son datos estimados **por mes** bajo las **ventas diarias** que se calculan actualmente en la empresa, es un modelo básico mientras se establece y organiza toda la información en años posteriores. El portafolio de productos con su respectiva presentación y precio final, adicional, al informe diario de cómo se calculan las ventas diarias se presenta posteriormente, las ventas se calculan con el modelo de arqueo de caja propuesto para Cocina Montañera el cual es usado en la actualidad cada día para conocer sus ventas totales, todo esto permite identificar los **ingresos por ventas** cabe recalcar que **el análisis es general por grupo de productos** más no por tipo o clasificación específica, a futuro se ve necesario implementarlo por cada tipo de producto para conocer cuál se vende más de un grupo.

INGRESOS POR VENTAS 2020 COCINA MONTAÑERA													
PROD UCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
MORCILLA	\$ 3,150,00	\$ 5,210,00	\$ 6,480,00	\$ 6,990,00	\$ 7,500,00	\$ 8,010,00	\$ 8,031,00	\$ 8,052,00	\$ 8,073,00	\$ 8,094,00	\$ 8,115,00	\$ 8,136,00	\$ 85,841,00
CHORIZOS	\$ 3,260,00	\$ 2,890,00	\$ 3,240,00	\$ 3,495,00	\$ 3,750,00	\$ 4,005,00	\$ 4,015,50	\$ 4,026,00	\$ 4,036,50	\$ 4,047,00	\$ 4,057,50	\$ 4,068,00	\$ 44,890,50
TAMALES	\$ 2,834,00	\$ 1,831,00	\$ 2,181,00	\$ 2,436,00	\$ 2,691,00	\$ 2,946,00	\$ 2,956,50	\$ 2,967,00	\$ 2,977,50	\$ 2,988,00	\$ 2,998,50	\$ 3,009,00	\$ 32,815,50
BUCH E	\$ 120,000	\$ 230,000	\$ 243,000	\$ 256,000	\$ 269,000	\$ 282,000	\$ 295,000	\$ 308,000	\$ 321,000	\$ 334,000	\$ 347,000	\$ 430,000	\$ 3,435,000
TOTAL	\$ 9,364,00	\$ 10,161,000	\$ 12,144,000	\$ 13,177,000	\$ 14,210,000	\$ 15,243,000	\$ 15,298,000	\$ 15,353,000	\$ 15,408,000	\$ 15,463,000	\$ 15,518,000	\$ 15,643,000	\$ 166,982,000

Fuente: Elaboración propia

Costos de los productos:

Producto	V. Unitario
Chorizos Gourmet	\$ 13,000
Tamales Antioqueños	\$ 10,000
Buches	\$ 4,000
Morcilla Montañera	\$ 8,500

	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Publicidad	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Admin. Y ventas	500,000	510,000	515,000	505,000	510,000	520,000	525,000	560,000	550,000	560,000	570,000	580,000
Egresos Operativos	5,110,000	7,060,000	8,065,000	8,595,000	6,770,000	9,010,000	7,115,000	8,050,000	7,990,000	10,950,000	8,580,000	11,140,000
Total de Egresos	7,930,000	9,682,000	10,985,000	11,415,000	9,522,000	11,708,000	9,777,000	10,590,000	10,698,000	13,810,000	11,834,000	14,570,000
SALDO NETO	1,654,000	679,000	1,289,000	1,887,000	4,794,000	3,675,000	5,621,000	4,783,000	4,895,000	1,715,000	3,971,000	1,473,000
SALDO ACUMULADO	1,654,000	2,333,000	1,968,000	3,176,000	6,681,000	8,469,000	9,296,000	10,404,000	9,678,000	6,610,000	5,686,000	5,444,000

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la propuesta de flujo de caja del año 2020 se obtiene **un saldo neto por mes** que dejó Cocina Montañera éste es variante y demuestra que, aunque la empresa se mantiene apunta a continuar obteniendo estos datos para poder determinar estadísticas que determine la toma de decisiones en la microempresa. Es importante para la organización que a partir de este momento ya con un líder de procesos se encargue de manejar toda la información respectiva a las finanzas del negocio, es decir, asesorarse para poder llevar a cabo un modelo básico financiero y contable donde se puede analizar cada ingreso y salida de la empresa.

Tabla 4. Flujo de caja del año 2021

INGRESOS POR VENTAS 2021 COCINA MONTAÑERA													
PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
MORCILLA	\$ 4,021,000	\$ 5,322,000	\$ 6,592,000	\$ 7,129,000	\$ 7,432,000	\$ 8,045,500	\$ 8,353,750	\$ 8,662,000	\$ 8,970,250	\$ 9,278,500	\$ 9,586,750	\$ 9,895,000	\$ 93,287,750
CHORIZOS	\$ 3,020,000	\$ 3,656,000	\$ 4,380,000	\$ 5,120,000	\$ 5,050,000	\$ 4,651,000	\$ 2,870,000	\$ 2,299,000	\$ 2,722,000	\$ 3,145,000	\$ 3,568,000	\$ 3,991,000	\$ 44,472,000
TAMALES	\$ 2,921,200	\$ 2,597,000	\$ 2,551,000	\$ 2,684,000	\$ 3,163,000	\$ 2,822,000	\$ 1,041,000	\$ 2,050,000	\$ 2,125,000	\$ 2,260,000	\$ 2,320,000	\$ 2,560,000	\$ 29,094,200

Publicidad	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000
Admin. Y ventas	\$ 500,000	\$ 510,000	\$ 515,000	\$ 505,000	\$ 510,000	\$ 520,000	\$ 525,000	\$ 560,000	\$ 550,000	\$ 560,000	\$ 570,000	\$ 580,000
Egresos Operativos	\$ 5,490,000	\$ 7,100,000	\$ 7,705,000	\$ 10,745,000	\$ 6,100,000	\$ 8,860,000	\$ 5,015,000	\$ 7,510,000	\$ 8,025,000	\$ 8,100,000	\$ 8,560,000	\$ 12,060,000
Total de Egresos	\$ 7,900,000	\$ 9,298,000	\$ 10,131,000	\$ 13,145,000	\$ 8,600,000	\$ 11,259,000	\$ 7,405,000	\$ 9,850,000	\$ 10,435,000	\$ 10,630,000	\$ 11,150,000	\$ 14,830,000
SALDO NETO	\$ 2,250,200	\$ 2,590,000	\$ 3,795,000	\$ 2,239,000	\$ 7,469,000	\$ 4,701,500	\$ 5,284,750	\$ 3,555,000	\$ 3,904,250	\$ 4,457,500	\$ 5,084,750	\$ 2,631,000
SALDO ACUMULADO	\$ 2,250,200	\$ 4,840,200	\$ 6,385,000	\$ 6,034,000	\$ 9,708,000	\$ 12,170,500	\$ 9,986,250	\$ 8,839,750	\$ 7,459,250	\$ 8,361,750	\$ 9,542,250	\$ 7,715,750

Fuente: Elaboración propia

Comparando los flujos de caja de los años 2020 y 2021 se observa que el año 2021 las ganancias son mayores para la organización, ya que en el año 2020 se obtuvo una ganancia acumulada de \$5.444.000 a comparación de en el año 2021 con un total acumulado de \$7.715.750, uno de los factores a influir fue la adquisición de maquinaria necesaria por ende se generaron más gastos que en sí fueron para inversión y se logra evidenciar las ganancias para el próximo año.

Para la microempresa es un buen indicador que la organización deje ganancia y aspiran a que este porcentaje sea cada vez mayor, es el comienzo y con los años apuntan a que el indicador de crecimiento sea mucho más elevado.

Tabla 5. Estado de Resultados del año 2020

Una de las herramientas financieras que se propone para recoger el dato total de ingresos y egresos de la microempresa es el Estado de Resultados, se recoge la información durante un período de tiempo en este caso por año:

COCINA MONTAÑERA	AÑO
Estado de Resultados	31 de diciembre 2020
Ventas totales	\$ 166,982,000.00
Devoluciones sobre ventas	\$ -
Descuentos sobre ventas	\$ -
Ventas Netas	\$ 166,982,000.00
Costo de Ventas	\$ 34,086,000.00
Utilidad Bruta	\$ 132,896,000.00
Gastos de operación	\$ 98,435,000.00
Utilidad de operación	\$ 34,461,000.00
Gastos financieros	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 34,461,000.00
Impuestos	\$ -
Utilidad Neta	\$ 34,461,000.00

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia la Utilidad Neta estimada anual del año 2020 para Cocina Montañera da como resultado en pesos colombianos un total de \$34,461,000 que se logra determinar luego de la resta de ingresos y todos los gastos de la organización.

Tabla 6. Estado de Resultados del año 2021

COCINA MONTAÑERA	AÑO
Estado de Resultados	31 de diciembre 2021
Ventas totales	\$ 170,433,950.00
Devoluciones sobre ventas	\$ -
Descuentos sobre ventas	\$ -
Ventas Netas	\$ 170,433,950.00
Costo de Ventas	\$ 29,363,000.00
Utilidad Bruta	\$ 141,070,950.00
Gastos de operación	\$ 95,270,000.00
Utilidad de operación	\$ 45,800,950.00
Gastos financieros	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 45,800,950.00
Impuestos	\$ -
Utilidad Neta	\$ 45,800,950.00

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia la Utilidad Neta anual del año 2021 para Cocina Montañera da como resultado en pesos colombianos un total de \$45,800,950 que se logra determinar luego de la resta de ingresos y todos los gastos de la organización, y con un porcentaje mayor al año 2021.

Tabla 7. Kardex

Para toda empresa es de suma importancia conocer cuál es su inventario, es decir, de lo que produjo cuánto vendió y cuánto tiene para vender. Se realiza la siguiente propuesta de manejo de inventario para Cocina Montañera, se propone la elaboración de un Kardex que de manera automática según un listado de productos en Excel arroje el resultado de cantidad, valor unitario y como resultado de la multiplicación de ambos el valor total en stock de los productos en la microempresa, este tiene un **ciclo semanal variable por producto**.

Producto	Movimiento	Fecha	Detalle	Cant. Entrada	V. Unitario	V. Total
Chorizos Gourmet	Entrada	3/3/2022	Producción semanal	175	\$ 13,000	\$ 2,275,000
Tamales Antioqueños	Entrada	5/3/2022	Producción semanal	120	\$ 10,000	\$ 1,200,000
Buches	Entrada	2/4/2022	Producción semanal	80	\$ 4,000	\$ 320,000
Morcilla Montañera	Entrada	2/4/2022	Producción semanal	240	\$ 8,500	\$ 2,040,000

Fuente: Elaboración propia

Cocina Montañera maneja una producción semanal para cada producto, el día miércoles se fabrican los chorizos, el día jueves se produce la morcilla y el día sábado los tamales, no todos los días se realizan todos los productos ya que hay un día específico para ello. La tabla indica si el movimiento del producto se debe a entrada o salida, es decir, producción o venta del producto elaborado, de ésta manera se llevará un seguimiento de cuánto se produjo semanalmente y en qué tiempo se vendieron los productos, además, de su valor unitario y valor total que deja la comercialización de los mismos, adicional, se recalca que el valor es editable ya que puede variar

en la medida del tiempo debido a variables del entorno que afectan el costo de cada producto y materia prima utilizada.

Tabla 8. Lista Productos

Para la elaboración del Kardex que se presentó con anterioridad se establece un listado de productos de la microempresa para poder escoger de manera automática cada vez que se presente un movimiento sea entrada o salida por producto la proyección de producción es de manera semanal ya que se tiene como objetivo vender en la misma semana lo producido, es decir, cada semana se produce lo que se vende y hasta el momento se manejan las mismas cantidades siempre a excepción de un pedido encargado de mayor producción con anticipación.

Nombre Producto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Chorizos Gourmet	35	\$ 13,000.00	\$ 455,000.00
Morcilla Montañera	175	\$ 8,500.00	\$ 1,487,500.00
Tamales Antioqueños	130	\$ 10,000.00	\$ 1,300,000.00
Buches	40	\$ 4,000.00	\$ 160,000.00

Fuente: Elaboración propia

Las cifras de los productos se estiman en cantidad, es decir, los chorizos y morcilla es el paquete por libra, los tamales son por unidad.

En la tabla propuesta se logra visualizar cada producto, la cantidad producida semanalmente, el valor unitario de venta, el valor total de producción por semana, el inventario y el valor de inventario, ésta tabla se llenó de manera manual para usarla en el kardex de manera automatizada. Toda la tabulación es semanal y todos los productos son entregados al consumidor en empaque al vacío para conservar los productos.

Tabla 9. Arqueo Caja

Se predetermina una tabla de arqueo de caja para que cada día Cocina Montañera logre modificar y analizar cuánto vendió tanto en efectivo como por transferencia o pago QR en el

punto de venta, de esta manera logra llevar una contabilidad básica de las salidas, es decir, ventas diarias.

Para analizar se abre caja, es decir, se especifica con cuánto dinero se abre el día, al otro lado se suma lo vendido en el día en efectivo, luego se resta el dinero con el que se abrió caja con el que se cierra y adicional se suma el monto total de dinero que ingresó por medios electrónicos, el resultado dicha operación son las ventas totales por día de la microempresa. Con este resultado al sumarlo se logra medir las ventas mensuales de la microempresa explicado anteriormente.

Tabla 10. Histórico de Ventas

Se propone que Cocina Montañera lleve en una tabla todos los ingresos anuales para que a partir del año 2022 pueda medir el porcentaje de crecimiento año tras año.

Año	Valor	% de crecimiento
2020	\$ 166,982,000.00	
2021	\$ 170,433,950.00	2%

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la diferencia entre los ingresos del año 2020 y 2021 se estima un 2% de crecimiento anual para la microempresa en cuanto a utilidad. Este resultado debe ser mayor cada año y una vez con toda la información real se calculará en qué porcentaje esperan los dueños de la empresa que ésta crezca. Este valor se logró sacar con la diferencia entre ambos años, sin embargo, cuando se tengan estadísticas específicas para la microempresa se estimará bajo un histórico de resultados para calcular en qué medida puede aumentar Cocina Montañera tanto producción como ventas mensuales.

Tabla 11. Estadísticas

A partir de los análisis realizados, se determinan los siguientes indicadores financieros:

- Para calcular la liquidez, se analiza la razón corriente que indica la proporción de deudas a corto plazo con las que cuenta Cocina Montañera y la cobertura que logra mediante sus activos para solventarlas.

$$RAZÓN CORRIENTE = \frac{Activo Corriente}{Pasivo Corriente}$$

Para el año 2020, las veces que la empresa tenía para solventar sus deudas fueron:

$$Razón Corriente 2020 = \frac{\$5,444,000}{\$1,150,000} = 4,73 \text{ veces}$$

Cocina Montañera en el año 2020, contaba con una capacidad de 4,73 veces para hacer frente a una eventualidad que se le presente, y poder cumplir con dicha obligación financiera, es un resultado positivo e indica que contaba con la capacidad para disponer de efectivo.

Para el año 2021, las veces que la empresa tenía para solventar sus deudas fueron:

$$Razón Corriente 2021 = \frac{\$7,715,750}{\$2,000,000} = 3.86 \text{ veces}$$

La microempresa en el año 2021, contó con una capacidad de pago de 3.86 veces para responder por sus compromisos. En ambos años se determina que sí es viable en cuanto a solventar deudas a corto plazo.

- Uno de los indicadores financieros más importantes para cualquier empresa es la rentabilidad, ésta nos permite identificar la capacidad para generar ingresos a partir de sus propios medios.

Para Cocina Montañera se determinó lo siguiente:

$$ROA = \frac{Ingresos}{Activos} * 100$$

Para el año 2020, la rentabilidad de sus activos fue de:

$$ROA\ 2020 = \frac{\$34,461,000}{\$91,244,000} * 100 = 38\%$$

Para el año 2021, la rentabilidad de sus activos fue de:

$$ROA\ 2021 = \frac{\$45,800,950}{\$93,515,750} * 100 = 49\%$$

Con este resultado se puede inferir que es un buen indicador del desarrollo obtenido luego de realizar una inversión y su retorno de activos, además, de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados, este es el margen que se obtiene del producto vendido.

- Otro de los indicadores obtenidos es el Apalancamiento, el cual hace referencia a la toma de una buena decisión para conocer si en el momento se necesita invertir por ejemplo en maquinaria lo mejor es hacerlo con fondos propios o contraer una obligación financiera.

$$\textit{Apalancamiento} = \frac{\textit{Activos totales}}{\textit{Patrimonio Neto}}$$

Para Cocina Montañera se determina que el Apalancamiento fue:

En el año 2020,

$$\textit{Apalancamiento}\ 2020 = \frac{\$91,244,000}{\$85,800,000} = 106\%$$

En el año 2021,

$$\textit{Apalancamiento}\ 2020 = \frac{\$93,515,750}{\$92,080,000} = 102\%$$

Cocina Montañera, hasta el momento no ha tenido la necesidad de tomar una deuda para su inversión de gran cantidad de dinero, cuenta con los recursos y maquinaria para laborar, si en un futuro tiene la urgencia de hacerlo puede cumplir con la cancelación total de su obligación financiera.

- Para medir la Rentabilidad Financiera (ROE), se utilizó la siguiente ecuación:

$$ROE = ROA * Apalancamiento$$

Para el año 2020, la capacidad de generar ganancia fue del 40%, se contaba con toda la maquinaria y activos no corrientes que permitieron facilitar y aumentar la producción de la microempresa.

$$ROE = 38\% * 106\% = 40\%$$

Para el año 2021, fue de 93% esto debido al alza de precios de materia prima.

$$ROE = 49\% * 102\% = 50\%$$

Cocina Montañera cuenta con una buena capacidad para generar utilidad y se estima que siga aumentando conforme se posicione en el mercado. Para el año 2021, la capacidad de generar ganancia fue del 50%.

El Valor Presente Neto (VPN), sirve a la microempresa al momento de evaluar proyectos de inversión a largo plazo, permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero que es maximizar la inversión y puede incrementar o reducir el valor de las PyMES. Para Cocina Montañera dicho valor es:

VALOR PRESENTE NETO		
COCINA MONTAÑERA		
TASA DE DESCUENTO	10%	
PERIODOS DE TIEMPO	1	2
FLUJOS DE EFECTIVO	\$ 166.982.000	\$ 170.433.950
VPN	\$ 292.656.322,31	

La TIR es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión para comprobar la viabilidad de una inversión, para Cocina Montañera su porcentaje de viabilidad financiera es de:

TIR	
COCINA MONTAÑERA	
COSTO INICIAL	-130000000
1	\$ 166.982.000
2	\$ 170.433.950
TIR	96%

Dado que la tasa de descuento no es superior a la TIR, el proyecto se considera viable.

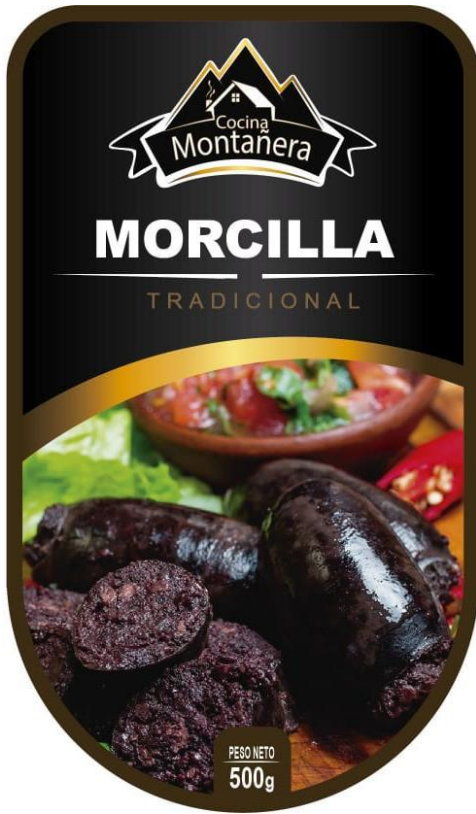
12. PROTOTIPO – PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



Morcilla Montañera

Exquisita morcilla tradicional X 500 GR

Precio al detal: \$9.000 COP



Chorizo de cerdo artesanal

Chorizo 100% Cabeza de lomo Premium X 500 GR

Precio al detal: \$13.000 COP



Tamal Antioqueño

Ingredientes

Carne: costilla, pierna y chicharrón

Verduras: Papa, alverja y zanahoria

Masa: 100% Maíz

Precio al detal: \$10.000 COP UND



Buche: precio acorde al peso.

13. HALLAZGOS

- Es clave seguir llevando todos sus registros contables para saber con exactitud cuál es el porcentaje de ganancia y cuáles son los futuros estimados para la empresa, además, de contar con la posibilidad de sacar datos estadísticos que faciliten determinar qué tan rentable es Cocina Montañera, ya que la información actual al no contar con todos sus registros dificulta determinar estadísticas para la misma.

- La encuesta que se realizó a los clientes para poder determinar su grado de satisfacción y lo que esperaban como propuesta de valor obtuvo los siguientes resultados:

Realizada a: 60 personas

En general el 100% de los clientes manifestaron su deseo de obtener alimentos elaborados artesanalmente, comentando que les interesa el producto por sabor y por la conservación de los mismos sin químicos adicionales que conllevan los alimentos industriales.

La encuesta realizada en el punto de venta fue:

Con el fin de conocer y medir el grado de satisfacción de los clientes de Cocina Montañera, los gustos y aceptación de los productos, se realizará una encuesta que permita identificar el mapa de empatía, clave en la elaboración de la propuesta de valor en el plan de negocio para Cocina Montañera.

Se llevará a cabo en el punto de venta físico y medios digitales.

COCINA MONTAÑERA ENCUESTA

Para nosotros es importante contar con tu percepción de nuestro servicio y nuestros productos. Por favor ayúdanos diligenciando la siguiente encuesta:

1. Sexo
 - Femenino
 - Masculino

2. ¿Cuál es tu rango de edad?
 - 18 – 24
 - 25 – 34
 - 35 – 44
 - 45 – 54
 - 55 – 64
 - 65 +

3. De los siguientes productos, ¿Cuál es el que más te gusta?
 - Morcilla
 - Chorizos
 - Tamales
 - Buche

4. ¿Te gustaría que los alimentos que consumes no tengan conservantes químicos o artificiales?

- Si
- No

5. ¿Cómo prefieres el producto para conservar su estado?

- Empacado al vacío
- Sin empaque al vacío

6. ¿Cómo prefieres los alimentos?

- Artesanales
- Industriales

7. ¿A través de qué canales te has comunicado con nosotros?

- Telefónico
- WhatsApp
- Redes Sociales
- Punto de venta

8. ¿Cómo calificarías nuestro servicio al cliente?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

¿Qué mejorarías de Cocina Montañera?

- Para realizar la encuesta se establecieron los siguientes puntos de referencia:

POBLACIÓN SEGÚN EL DANE	
POBLACIÓN ITAGUI	289,994
POBLACIÓN ENVIGADO	242,197
POBLACIÓN SABANETA	87,981
POBLACIÓN LA ESTRELLA	75,517
POBLACIÓN CALDAS	83,423
TOTAL POBLACIÓN	779112

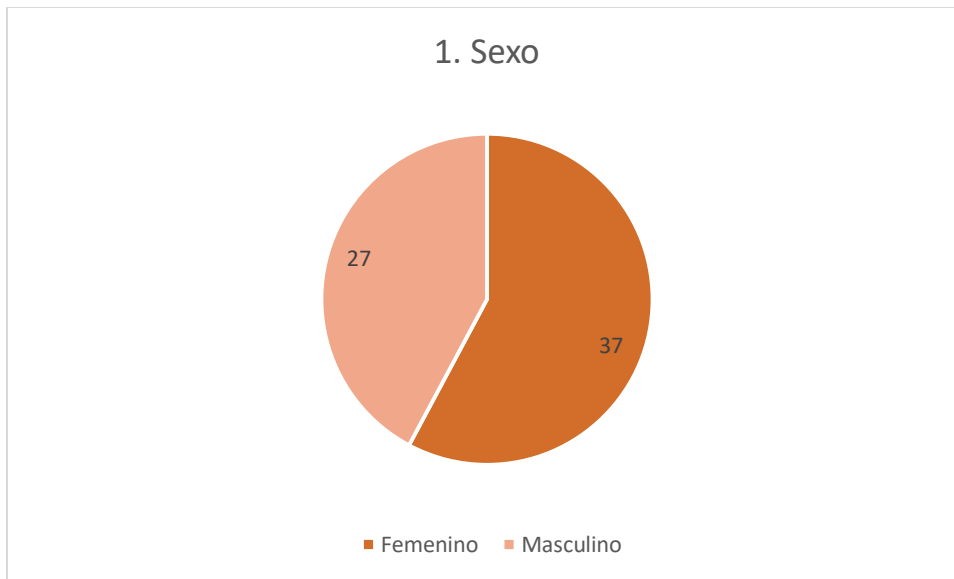
Fuente: Elaboración propia con datos del DANE (Anuario Estadístico de Antioquia , 2021)

POBLACIÓN INFINITA	
N	779112
z	1.28
e	8
p	0.5
q	0.5
Muestra (n)	64

Fuente: Elaboración propia

- Se determina entonces que Cocina Montañera mantiene su propuesta de valor al ofrecer a los clientes un producto que además de recordar el sabor de la tradición, no afecta la salud con conservantes a quienes lo consumen. Esto se determina con los siguientes resultados de la encuesta (presentado en gráficas):

Figura 5. Sexo



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Tabla 12. Sexo

SEXO	TOTAL	PORCENTAJE
------	-------	------------

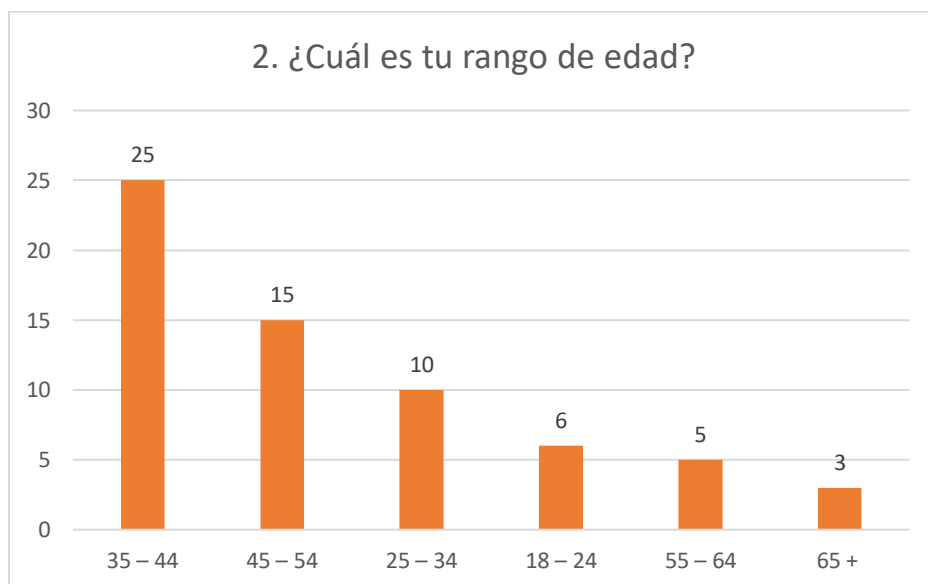
Femenino	37	58%
Masculino	27	42%
TOTAL	64	100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Interpretación: Una parte fundamental en el diseño del plan de negocio bajo la Metodología CANVAS es el Mapa de Empatía propuesto, este facilita el reconocimiento del cliente objetivo para Cocina Montañera.

Los resultados obtenidos en la encuesta desarrollada son: de las 64 encuestas realizadas se obtiene que 37 personas son del sexo femenino que equivale al 58% y 27 personas que equivale al 42% son del sexo masculino, en este caso se puede analizar que su mayor porcentaje de clientes son mujeres, es decir, se debe establecer estrategias más enfocadas al público femenino para atraer cada vez más este tipo de clientes que son el cliente objetivo para la microempresa.

Figura 6. ¿Cuál es tu rango de edad?



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Tabla 13. ¿Cuál es tu rango de edad?

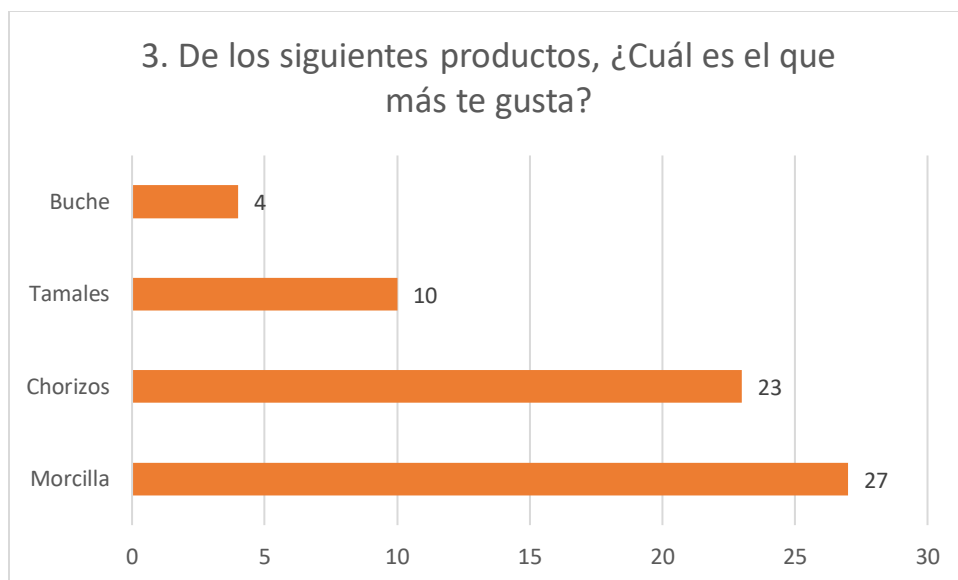
Rango de edad	TOTAL	PORCENTAJE
35 – 44	25	39%
45 – 54	15	23%
25 – 34	10	16%
18 – 24	6	9%
55 – 64	5	8%
65 +	3	5%
TOTAL	64	100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Interpretación: Para establecer las relaciones con los clientes sugeridos en el plan de negocio bajo la Metodología CANVAS, es importante definir el canal de comunicación por el cual se relacionará la organización, en relación, a su cliente objetivo, esta pregunta se realizó con el fin de observar cual el rango de edad más representativo de los clientes.

Los resultados obtenidos en la encuesta desarrollada son: de las 64 encuestas realizadas se obtiene que 25 personas tiene un rango de edad de 35 a 44 años que equivale al 39% y siendo el rango más representativo, 15 personas tiene un rango de edad de 45 a 54 años que equivale al 23% y siendo el segundo rango más representativo, 10 personas tiene un rango de edad de 25 a 34 años que equivale al 16%, 6 personas tienen un rango de edad de 18 a 24 años que equivale al 9%, 5 personas tienen un rango de edad de 55 a 64 años que equivale al 8% y por último 3 personas que tienen más de 65 años y equivalen a un 5%; para conocer cuáles son los clientes que más optan por estos productos en el mercado, cómo lo buscan y de qué manera satisfacerlo con los productos de la microempresa para llegar de manera fácil y efectiva a ellos es importante conocer el rango de edad de los mismos.

Figura 7. De los siguientes productos, ¿Cuál es el que más te gusta?



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Tabla 14. De los siguientes productos, ¿Cuál es el que más te gusta?

Qué producto es el que más te gusta?	TOTAL	PORCENTAJE
Morcilla	27	42%
Chorizos	23	36%
Tamales	10	16%
Buche	4	6%
TOTAL	64	100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

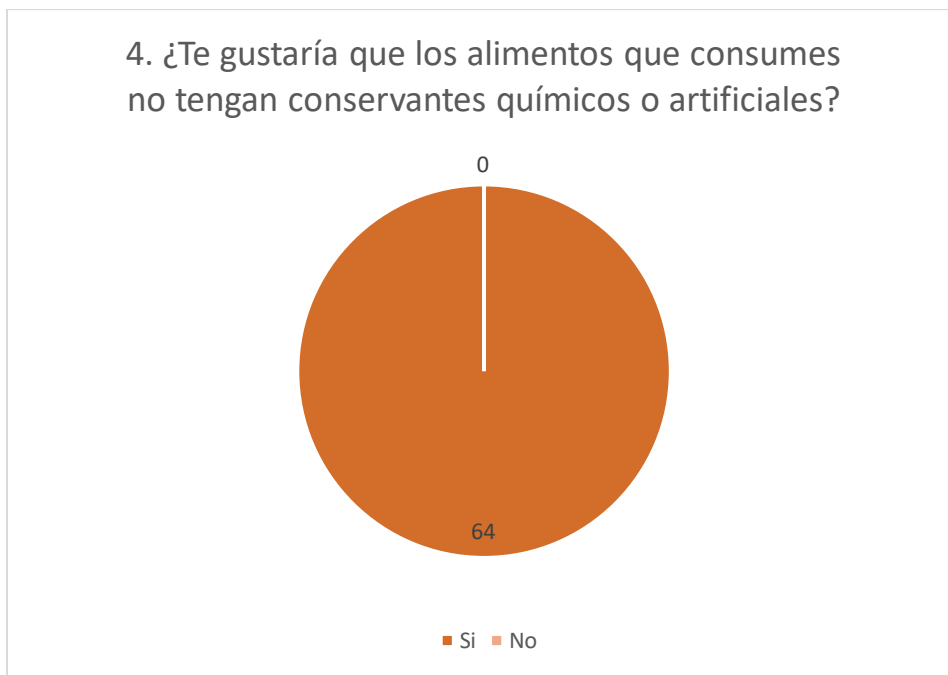
Interpretación: Con el fin de conocer cuál es el producto que más vende y gusta a los clientes de Cocina Montañera se establece la consulta del producto favorito del cliente, en este sentido, es esencial conocer qué cantidad debe producir Cocina Montañera de cada producto en proporción a la elección de los clientes, es clave para las actividades clave saber cuánto se producirá para atender a todo el público que busque consumir los productos.

De las encuestas realizadas se obtiene que, de los 64 clientes encuestados, 27 clientes prefieren la morcilla que equivale al 42% y es el producto más vendido en Cocina Montañera, 23 clientes prefieren los chorizos que equivalen al 36% y son el segundo producto que más gusta de la

microempresa, 10 personas prefieren los tamales que equivale al 16% y 4 personas gustan más de los buches que equivalen al 6%.

Con este resultado Cocina Montañera puede tomar decisiones de producción cómo qué producirá en mayor cantidad y que productos promocionará más para dar a conocer a una mayor cantidad de clientes que empiecen a optar por ellos incrementando el mercado.

Figura 8. ¿Te gustaría que los alimentos que consumes no tengan conservantes químicos o artificiales?



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Tabla 15. ¿Te gustaría que los alimentos que consumes no tengan conservantes químicos o artificiales?

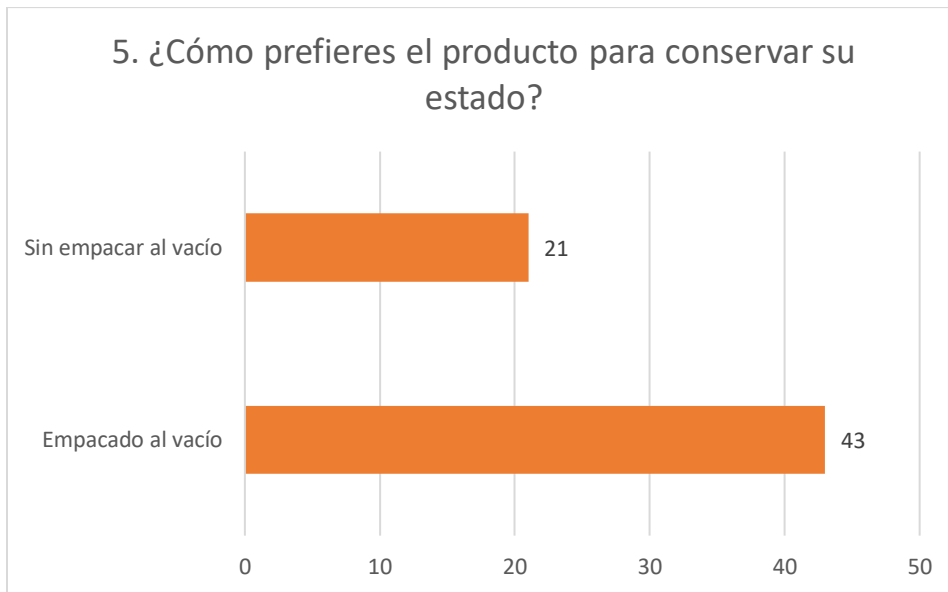
¿Te gustaría que los alimentos que consumes no tengan conservantes químicos o artificiales?	TOTAL	PORCENTAJE
Si	64	100%
No	0	0%
TOTAL	64	100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Interpretación: Para la propuesta de valor de Cocina Montañera fue indispensable conocer cuál era la necesidad y preferencia de los clientes en cuanto a qué esperan de los productos que consumen en la actualidad, es por esto que, para formular el valor diferencial de la microempresa fue necesario consultar cómo prefieren los alimentos que consumen, se refleja que la empresa apunta a brindar alimentos libres de conservantes artificiales y cumple con la necesidad del cliente objetivo.

Los resultados obtenidos son 64 clientes que en su totalidad el 100% optan por productos libres de conservantes químicos y artificiales.

Figura 9. ¿Cómo prefieres el producto para conservar su estado?



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Tabla 16. ¿Cómo prefieres el producto para conservar su estado?

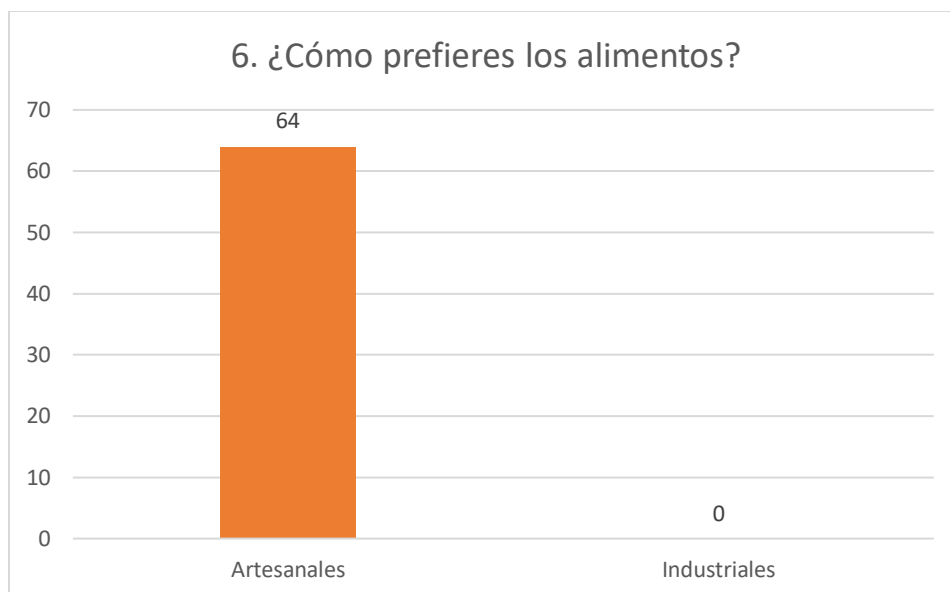
¿Cómo prefieres el producto para conservar su estado?	TOTAL	PORCENTAJE
Empacado al vacío	43	67%
Sin empacar al vacío	21	33%
TOTAL	64	100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Interpretación: Dentro de los procesos productivos es destinado un día totalmente al empaque de los productos realizados por la microempresa a la modalidad de empaque al vacío, el cual ayuda a conservar de manera natural los alimentos sin permitir el paso a bacterias que son las causales de dañar los productos, por ende, se ve necesario conocer si es útil seguir haciéndolo o vender todo sin el empaque mencionado. Se puede observar que los clientes prefieren los productos empacados al vacío y ayuda a la empresa a fomentar mantener su modalidad de salida de alimentos al cliente final.

De las encuestas realizadas se obtiene que, de las 64 personas encuestadas, 43 de ellas prefieren los productos empacados al vacío que equivale al 67% y 21 personas prefieren los productos sin empacar al vacío que equivale a 33%, en su mayoría optan por productos que se conserven con ayuda del empaque al vacío y perdure en óptimas condiciones.

Figura 10. ¿Cómo prefieres los alimentos?



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Tabla 17. ¿Cómo prefieres los alimentos?

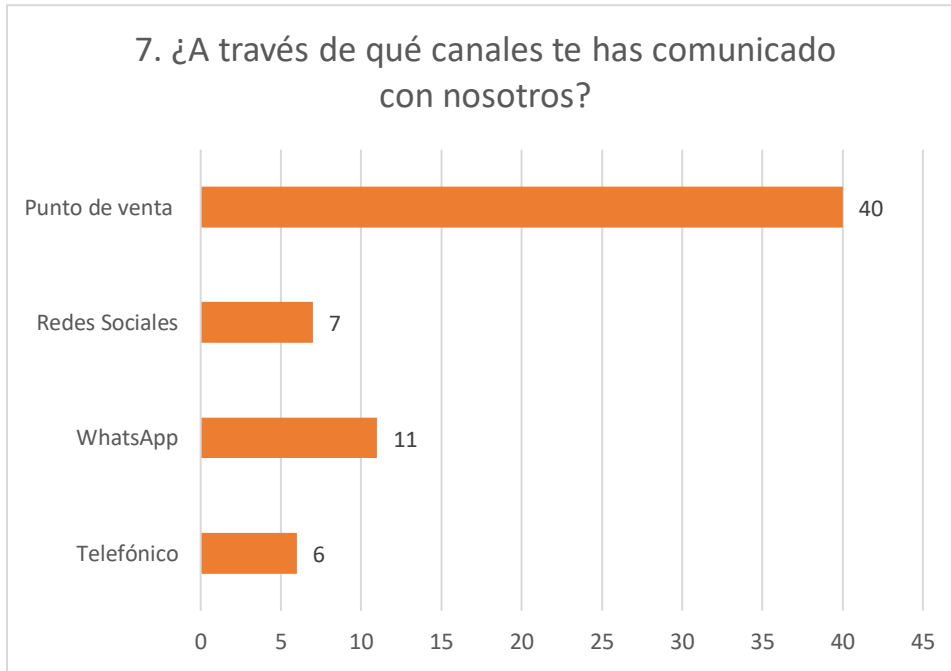
¿Cómo prefieres los alimentos?	TOTAL	PORCENTAJE
Artesanales	64	100%
Industriales	0	0%
TOTAL	64	100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Interpretación: Uno de los factores clave para realizar alianzas comerciales para Cocina Montañera en lo especificado en la metodología CANVAS, en cuanto a relación con mercados campesinos fue poder ofertar un producto netamente artesanal y si este gustaba o no a su público objetivo, el fin de la pregunta fue conocer cómo se desea el alimento artesanal o industrial, observando que el 100% de encuestados afirman que optan por lo tradicional artesanal, Cocina Montañera apunta a llevar sus productos a mercados campesinos con el fin de participar en impulsos desde el gobierno para microempresas del sector alimentos.

De las encuestas realizadas se obtiene como resultado que el total de 64 clientes encuestados equivaliendo al 100% de los mismos prefieren productos elaborados artesanalmente, lo cual contribuye a la propuesta de valor propuesta por Cocina Montañera.

Figura 11. ¿A través de qué canales te has comunicado con nosotros?



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Tabla 18. ¿A través de qué canales te has comunicado con nosotros?

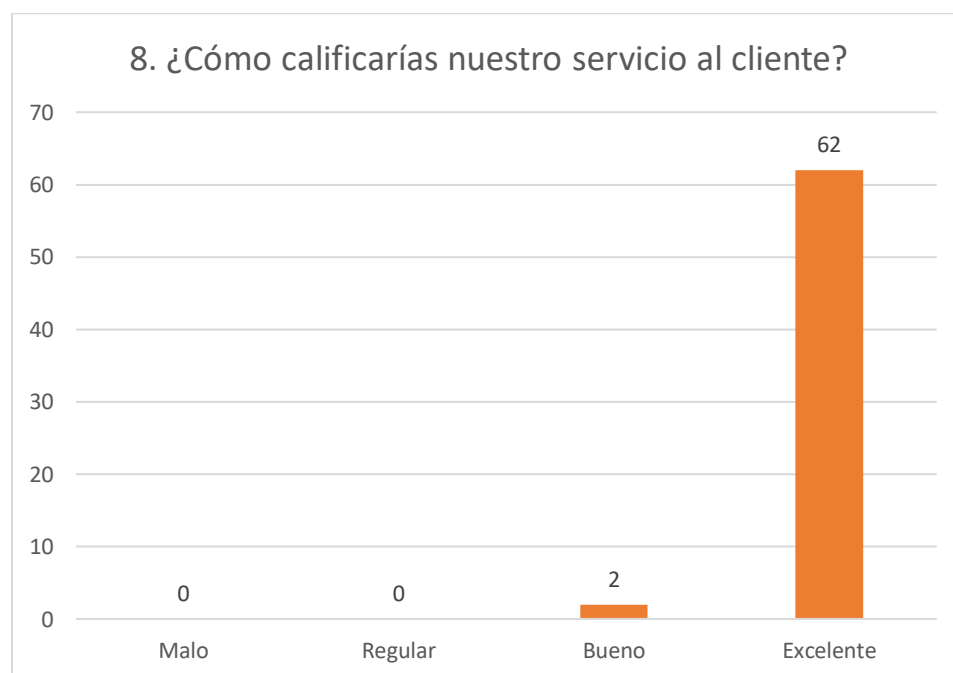
¿A través de qué canales te has comunicado con nosotros?	TOTAL	PORCENTAJE
Telefónico	6	9%
WhatsApp	11	17%
Redes Sociales	7	11%
Punto de venta	40	63%
TOTAL	64	100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Interpretación: Con el fin de optimizar los canales de comunicación de Cocina Montañera para sus clientes y especializarse en el más concurrido y por ende importante, se preguntó a los encuestados cuál es el canal a través del que se ha puesto en contacto con la microempresa obteniendo una mayoría en el punto de venta físico, el CANVAS permite analizar en el campo canales cuales se manejarán, por ello, en este caso en el orden de mayor impacto se profesionalizará el servicio.

De las 64 encuestas realizadas se obtiene como resultado que 6 personas se comunican por medio telefónico que equivale al 9%, 11 personas se comunican mediante la línea de WhatsApp que equivale al 17%, 7 personas se han contactado por redes sociales que equivale al 11% y en su mayoría se relacionan con la microempresa adquiriendo los productos en el punto de venta físico ya que 40 personas encuestados optaron por esta opción que equivale al 63% y prima por encima de todos los medios de contacto de la empresa con su cliente final.

Figura 12. ¿Cómo calificarías nuestro servicio al cliente?



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Tabla 19. ¿Cómo calificarías nuestro servicio al cliente?

¿Cómo calificarías nuestro servicio al cliente?	TOTAL	PORCENTAJE
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	2	3%
Excelente	62	97%
TOTAL	64	100%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada por Cocina Montañera.

Interpretación: Es clave para la microempresa conocer la opinión del cliente en cuanto al servicio prestado, para el análisis DOFA es clave conocer en qué puede mejorar la organización, y es fundamental la opinión del cliente. Los resultados obtenidos son muy buenos y se apunta a mirar estrategias para cada vez mejorar en brindar una excelente atención al cliente con el objetivo de que este regrese.

De las encuestas realizadas se obtiene el siguiente resultado: 2 personas piensan que el servicio brindado es bueno que equivale al 3% y de manera significativa 62 personas piensan que el servicio es excelente equivaliendo al 97% de consultas en cuanto a la atención de Cocina Montañera arrojando resultados muy importantes para conservar el excelente servicio al cliente que manejan hasta el momento.

- A partir del plan de negocio propuesto las funciones y tareas productivas de la organización se ordenaron de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

Se determina que anteriormente la microempresa no tenía las tareas separadas o definidas para cada trabajador ya que en general lo realizaba la fundadora junto con su hijo, en el momento se sigue este proceso cada semana para la producción con el apoyo de los mismos y adicional con los trabajadores, además, la compra de maquinaria ha facilitado gran parte de los procesos productivos, por lo tanto, la producción es organizada y de manera semanal para abastecer las ventas y existencia de los productos.

- En cuanto a los procesos administrativos se establece el siguiente organigrama para que Cocina Montañera en el momento establezca funciones y cargos para cada persona perteneciente a la microempresa:



Fuente: Elaboración propia

Se determina que en la microempresa Juan Diego Vélez es el encargado de velar por el cumplimiento y buen funcionamiento de la organización, es quien está a cargo de vigilar que se lleven a cabalidad los procesos de la manera estipulada, adicional, su madre quien es fundadora de los productos es la directora operativa quien estará encargada de cada proceso productivo para que estos no alteren la receta, sabor y presentación de los productos, los trabajadores son quienes apoyan todo el proceso productivo y cuentan con dos (2) personas al cargo del proceso administrativo.

Adicional, se anexa la ficha de caracterización de cada proceso productivo por producto:

Ficha de caracterización de la Morcilla:

PROVEEDORES: Porcicarnes, Central Mayorista de Antioquia.	PROPÓSITO: Ofrecer un producto libre de conservantes artificiales, conservando su sabor típico tradicional.	CLIENTES: Clientes que se acercan al punto de venta de Cocina Montañera, pedidos por redes sociales, domicilios.
INSUMOS: Cebolla, ajos, cilantro, empeya, sangre de cerdo, orégano, arroz, leche, sal, madeja, pita, agua.	RESULTADO: Morcilla	RESPONSABLE: Juan Diego Vélez (coordinador de producción y ventas) Luz Dary Castaño (coordinadora de producción) Yudi y Alonso (producción, preparación de alimentos y aseo)
RECURSOS: Ollas, fogones, bandejas, embutidora, procesador de vegetales largos.	PROCESOS: Hervir el arroz, preparar los aliños, una vez el arroz esté frío mezclarlo con los aliños, la empeya y la sangre, se procede a embutir con la máquina en la madeja y se cocina.	CONTROLES: Revisión visual del producto, se debe fijar que la tripa no tenga aberturas y se encuentre en la forma deseada.

Fuente: Elaboración propia

Ficha de caracterización de los Chorizos:

PROVEEDORES: Porcicarnes, Central Mayorista de Antioquia.	PROPÓSITO: Ofrecer un producto artesanal que ofrezca una diferencia en la carne ya que al ser picada a mano y no molida como un producto industrial cambia la textura y sabor del alimento.	CLIENTES: Clientes que se acercan al punto de venta de Cocina Montañera, pedidos por redes sociales, domicilios.
INSUMOS: Cebolla, pimentón, cilantro, madeja, cabeza de lomo, chicharrón, ají rocoto, sal, ajos, caldo de costilla maggi, cerveza club colombia.	RESULTADO: Chorizos	RESPONSABLE: Juan Diego Vélez (coordinador de producción y ventas) Luz Dary Castaño (coordinadora de producción) Yudi y Alonso (producción, preparación de alimentos y aseo)
RECURSOS:	PROCESOS:	CONTROLES:

Embutidora, soporte de procesador de secado de chorizos.	Preparar los aliños con cerveza, aliñar la carne, embutir en la madeja, colgar los chorizos en el soporte de secado.	Revisión de peso y visual para controlar el tamaño y tipo de los chorizos.
----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Ficha de caracterización de los Tamales:

PROVEEDORES: Porcicarnes, Central Mayorista de Antioquia.	PROPÓSITO: Ofrecer un producto libre de conservantes artificiales, conservando su sabor típico tradicional.	CLIENTES: Clientes que se acercan al punto de venta de Cocina Montañera, pedidos por redes sociales, domicilios.
INSUMOS: Pierna de cerdo, costilla de cerdo, chicharrón, papa, zanahoria, alverja, sal, agua, maíz, ajos, orégano, caldo de costilla maggi, hojas de vijao.	RESULTADO: Tamales	RESPONSABLE: Juan Diego Vélez (coordinador de producción y ventas) Luz Dary Castaño (coordinadora de producción) Yudi y Alonso (aseo) Astrid Castaño (producción)
RECURSOS: Ollas, pita, recipientes.	PROCESOS: Preparar los aliños, cortar a mano la papa y zanahoria, cortar las pitas, lavar las hojas, hervir las hojas, aliñar las carnes, armar los tamales, cocinar por un tiempo estimado de 2 horas y media.	CONTROLES: Revisión de líquido del tamal, es decir, que quede seco.

Fuente: Elaboración propia

Ficha de caracterización de Buches:

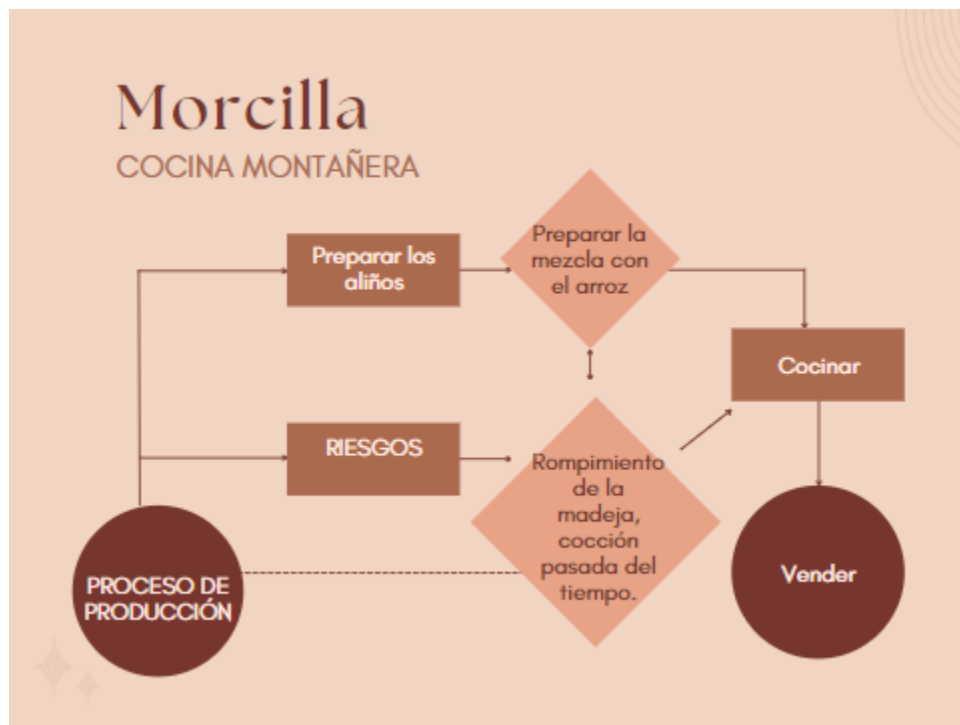
PROVEEDORES: Porcicarnes	PROPÓSITO: Ofrecer un producto libre de conservantes artificiales, conservando su sabor típico tradicional, dar un buen tiempo de cocción para que sea un alimento suave y fresco.	CLIENTES: Clientes que se acercan al punto de venta de Cocina Montañera, pedidos por redes sociales, domicilios.
INSUMOS:	RESULTADO:	RESPONSABLE:

Caldo de morcilla	Buche	Juan Diego Vélez (coordinador de producción y ventas) Luz Dary Castaño (coordinadora de producción) Yudi y Alonso (producción, preparación de alimentos y aseo)
RECURSOS: Olla	PROCESOS: Lavar los buches, cocinarlos en caldo de morcilla, escurrirlos.	CONTROLES: Revisar el tiempo de cocción y suavidad del producto.

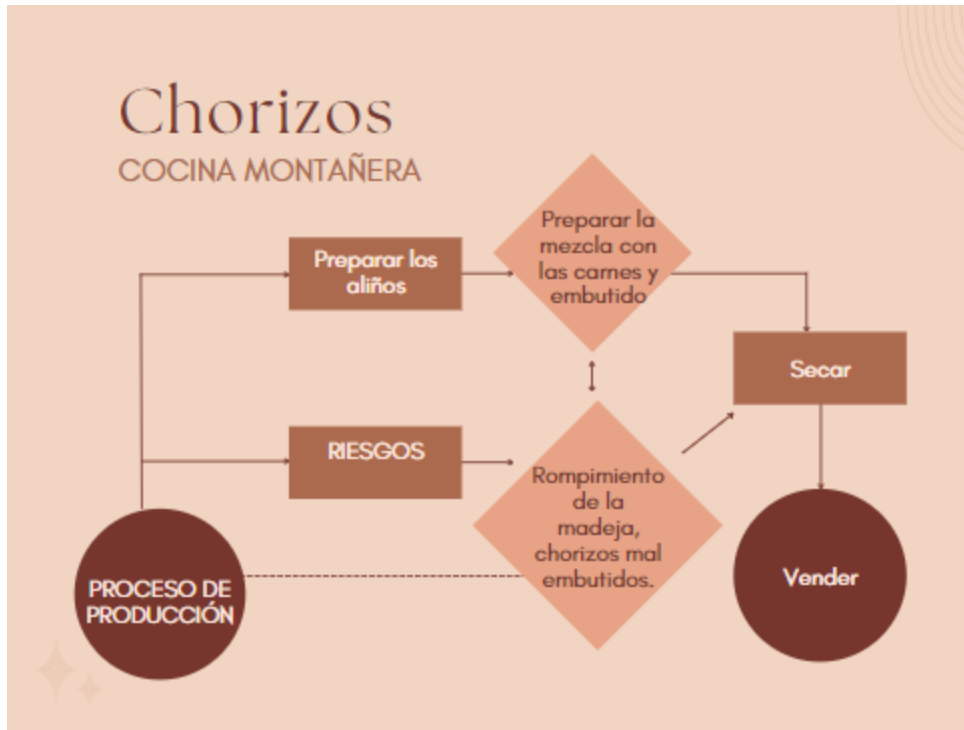
Fuente: Elaboración propia

Se presentan las fichas de caracterización de procesos de cada producto, en este se incluye qué se necesita para la producción de cada uno, quiénes lo realizan y cuál es el control de calidad que se aplica.

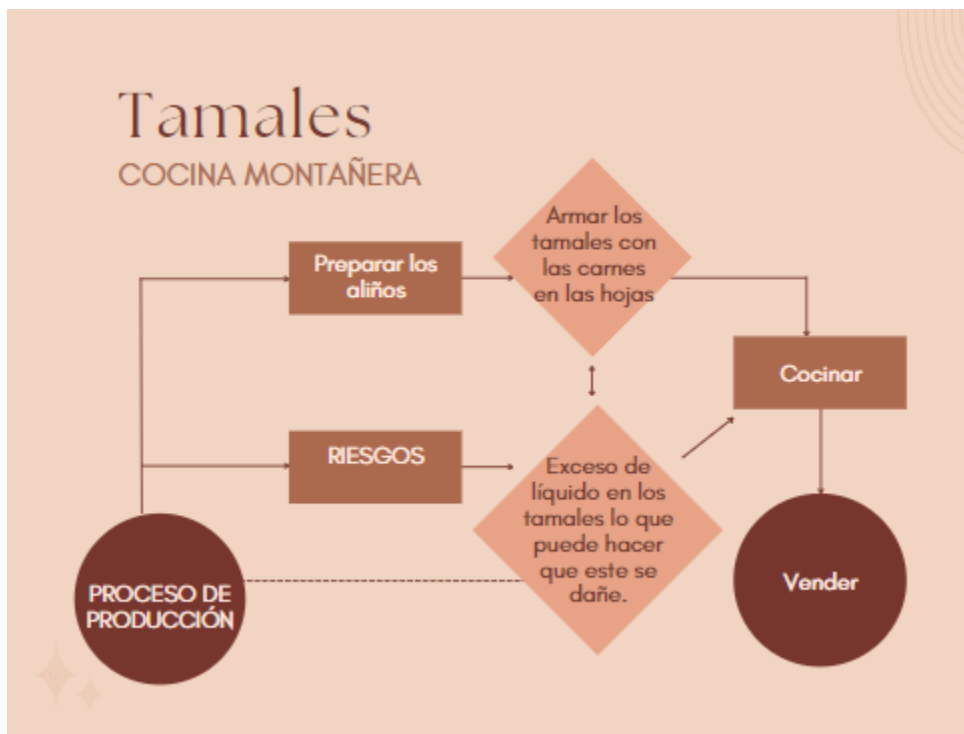
Para lograr identificar riesgos de producción de los procesos productivos se establecen los siguientes flujogramas de identificación del proceso y su riesgo:



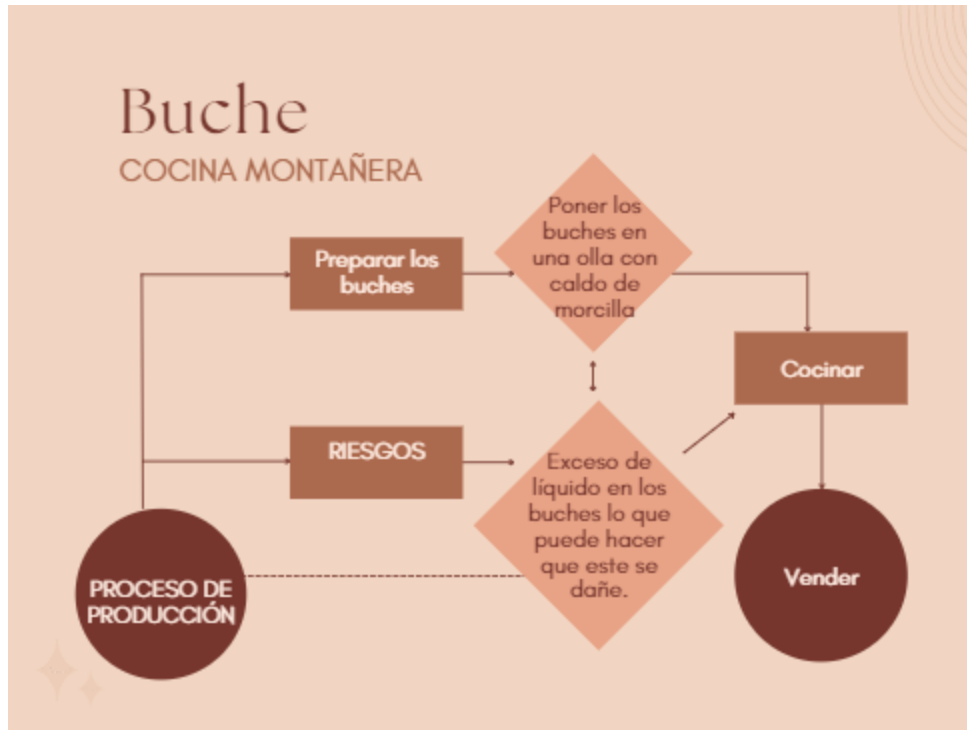
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



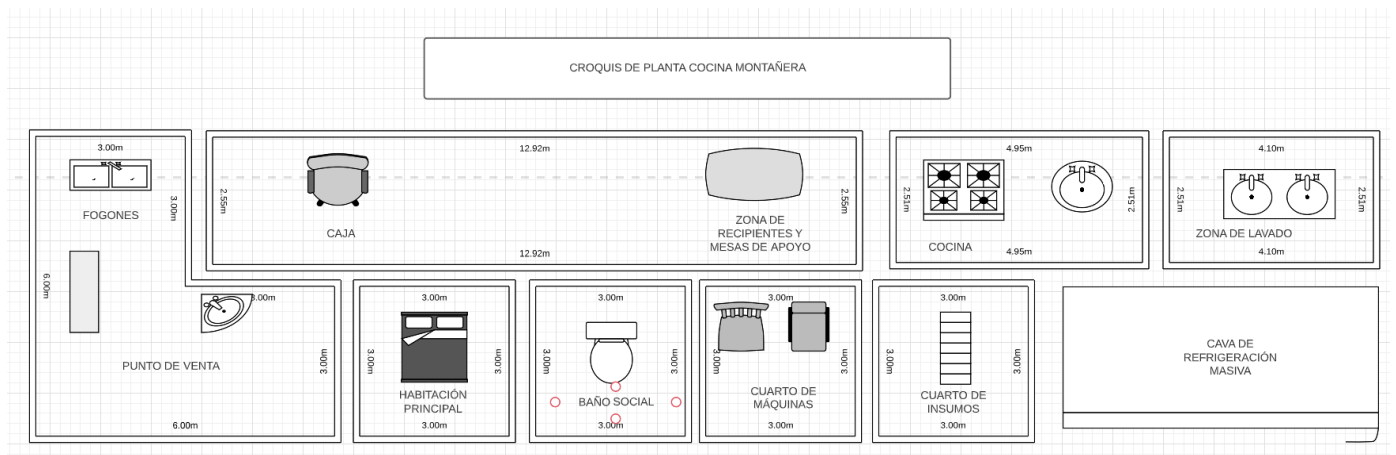
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Se identifican los riesgos expresados en cada proceso productivo, cada proceso tiene su tiempo de producción, sus insumos y su manera de manejarlo para que salga en excelente estado cada producto.

- Para contar con croquis de planta actual de distribución de Cocina Montañera se adjunta el siguiente mapa con las divisiones de hoy en la microempresa, quedando señalado la habitación que próximamente debe ser dividida del comercio para lograr una formalización ante el Estado.



Se logran apreciar los espacios diseñados para el punto de venta, producción, conservación de los productos y vivienda.

- Para lograr el proceso de formalización de Cocina Montañera se propone la siguiente ruta y proyecto de diligenciamiento de la solicitud para lograr su formalización ante el Estado:

Propuesta de formalización para Cocina Montañera.

1. Constitución: el proceso se acoge al Código de Comercio que regula las actividades que la ley considera mercantiles y las responsabilidades sociales, económicas y tributarias.

- Consultar la homonimia
- Tener una marca empresarial única e irrepetible
- Contar con el permiso de uso de suelo
- Verificar el código de la actividad económica

2. Presentación de documentos ante la Cámara de Comercio

- Diligenciar el documento de acta de constitución
- Presentación del Representante Legal de Cocina Montañera
- Presentar la cédula de ciudadanía del representante legal
- Fotocopias de la cédula de ciudadanía del representante legal

- Brindar los datos personales solicitados ante la Entidad

3. RUNT:

- Llevar el pre RUNT solicitado por la DIAN
- Diligenciar el formulario de matrícula RUES
- Diligenciar el formulario de Industria y Comercio
- Autenticar el documento de constitución
- Pagar el impuesto de registro a Cámara de Comercio
- Solicitar el certificado de la Cámara de Comercio

4. Invima:

- Inscribir Cocina Montañera ante el Invima
- Definir cuál es la categoría de su producto según la clasificación de alimentos
- Tramitar el registro sanitario para varios alimentos
- Cancelar el monto correspondiente al trámite
- Llevar al Invima los documentos que se requieren para solicitar el registro sanitario

14. CONCLUSIONES

- Cocina Montañera es una microempresa con ánimo de crecer en el mercado, sus clientes han inspirado a que cada vez el negocio crezca, adquiera maquinaria y busque estrategias para satisfacer cada semana con productos típicos Antioqueños a la región.

- Se logra evidenciar que, para dar comienzo a etapas productivas más grandes, la microempresa ya cuenta con una serie de activos que permiten lograrlo, hasta el presente mes del año en curso no se logran grandes ganancias debido a la inversión en maquinaria e insumos para laborar.

- La calidad de los productos y su sabor único que recuerda la tradición de nuestros ancestros han cautivado el paladar de cientos de clientes y se apunta a poder ofrecer los productos a almacenes de grandes superficies que contribuyan al potencial reconocimiento y posicionamiento de Cocina Montañera.

- La formalización se dificulta en las microempresas, pero Cocina Montañera apunta a cumplir con todos los requerimientos estatales para poder lograr su registro ante Cámara de Comercio e Invima.

- Para la parte financiera se establece la siguiente propuesta en uso actual que se propone con el fin de esclarecer cada gasto de la microempresa, esto para dar comienzo a un buen manejo de indicadores financieros.

FECHA	CONCEPTO	VALOR	ESPECIFICACIÓN	Total
2/8/2022	Porcicarnes	\$ 560,106		\$ 9,755,737
2/8/2022	Porcicarnes	\$ 649,991		
3/8/2022	Seguridad social Luz Dary	\$ 285,000		
3/8/2022	D1	\$ 98,550		
3/8/2022	Mayorista	\$ 361,000		
5/8/2022	Hojas	\$ 81,000		
5/8/2022	Domicilio	\$ 10,000	Domicilio hojas	
5/8/2022	Desechables	\$ 10,000	5 paquetes de guantes	
5/8/2022	Papelería	\$ 4,000	2 factureros	
5/8/2022	Mano de obra	\$ 10,000	Cambio llave agua	
5/8/2022	Mantenimiento	\$ 14,500	Llave de agua	
5/8/2022	Revuelto	\$ 88,500	Papas zanahoria 180T	

5/8/2022	Domicilio	\$ 1,500	Revueltería
5/8/2022	Porcicarnes	\$ 710,000	180 T
5/8/2022	Revuelto	\$ 5,900	Cebolla
5/8/2022	Nómina Alonso	\$ 180,000	3 días
6/8/2022	Nómina Yudi	\$ 300,000	5 días
6/8/2022	Nómina Astrid	\$ 180,000	180 T
9/8/2022	Porcicarnes	\$ 651,260	Chorizos
9/8/2022	D1	\$ 50,000	
10/8/2022	Tienda	\$ 9,000	2 Cervezas
10/8/2022	Supermercado	\$ 7,500	2 jabón rey
10/8/2022	Porcicarnes	\$ 103,132	42 buches
10/8/2022	Porcicarnes	\$ 87,336	22.24 K de sangre
12/8/2022	Porcicarnes	\$ 1,203,437	porcicarnes
12/8/2022	Nómina Alonso	\$ 180,000	3 días
12/8/2022	Tienda	\$ 9,000	2 cervezas
12/8/2022	Coca cola	\$ 69,700	
13/8/2022	Nómina Yudi	\$ 300,000	5 dias
13/8/2022	Nómina Astrid	\$ 120,000	120 T
14/8/2022	Arriendo	\$ 1,250,000	
10/8/2022	Mayorista	\$ 452,500	
17/8/2022	Mayorista	\$ 218,500	
17/8/2022	D1	\$ 93,900	
16/8/2022	Porcicarnes	\$ 859,425	

15/8/2022	Nómina Luz Dary	\$ 350,000	
15/8/2022	UNE	\$ 100,000	
17/8/2022	Comidas	\$ 16,000	
17/8/2022	Cervezas	\$ 9,000	
17/8/2022	Jabón merke itagui	\$ 16,000	
17/8/2022	Sticker	\$ 50,000	

En la tabla se podrá apreciar de manera clara y precisa cuáles fueron los gastos de la microempresa, a qué se deben y en dónde se realizaron; Con esto se lleva una mejor tabulación de cada gasto implicado en el proceso de producción.

15. BIBLIOGRAFIA

Referencias

- Banco Mundial. (2021). *El futuro de los alimentos: hacia un sistema alimentario generador de empleos*.
- Castrillon, M. L. (2019). *Análisis Sector Alimentos*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe>
- Castro, J. A. (2006). *Una teoría general sobre la Informalidad Laboral: El caso Colombiano*. Obtenido de Universidad del Valle: <http://economialaboral.univalle.edu.co/TeoriaGeneral.pdf>
- CEPAL. (2010). *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina*. . Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe .
- Código de Comercio. (27 de marzo de 1971). *Secretaría del Senado*. Obtenido de DECRETO 410 DE 1971: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Digital, O. (09 de marzo de 2020). *Ventajas del modelo negocio Canvas* . Obtenido de <https://opendigital.es/ventajas-modelo-negocio-canvas/>
- Euromonitor, I. (2019). *INVESTIGACIÓN DE MERCADO GLOBAL*.
- Fernández, C. (2019). *Informalidad empresarial en Colombia*. Obtenido de Fedesarrollo: <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/>
- Folgueiras, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La entrevista*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). México D.F: McGraw Hill.

Huenupil, S. (2018). *La Observación Participante: Fases, ventajas y desventajas*. Temuco: Universidad Católica de Temuco.

Ingram, D. (2021). *La voz de Houston*. Obtenido de Ventajas de tener un modelo de negocio: <https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-tener-un-modelo-de-negocios-8989.html>

López, J. C. (2004). *AUDITORIA DE SISTEMAS INFORMATICOS*.

López, M. V. (07 de abril de 2010). *Revisión documental en el proceso de investigación*. Obtenido de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

Marketing, F. (30 de septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.foromarketing.com/diccionario/productos-sustitutivos/>

MinComercio. (2019). *Formalización Empresarial*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>

Minsalud. (2013). *Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia*. Obtenido de Resolución 2674: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Mintrabajo. (2019). *MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia*. Bogotá: Ministerio del Trabajo.

Nación, L. (22 de enero de 2020). *Los retos del 2020 para el sector gastronómico*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.co/los-retos-del-2020-para-el-sector-gastronomico/#:~:text=El%20principal%20reto%20es%20mantenerse,este%20peque%C3%B1o%20grupo%20es%20muy>

ONU. (03 de enero de 2012). *ONU mujeres* . Obtenido de <https://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Cenda*. Obtenido de Business Model Canvas: <http://www.cenda.cl/images/descargas/sanvicente.pdf>

Pallomaro. (08 de 01 de 2009). Obtenido de https://www.pallomaro.com/disen%C3%B3_cocinas_industriales/trampa-de-grasas-ideal-para-proteger-instalaciones-sanitarias-en-su-restaurante/#:~:text=Una%20trampa%20de%20grasas%20es,de%20producci%C3%B3n%20y%20en%20diferentes

PALLOMARO. (08 de 01 de 2009). *PALLOMARO*. Obtenido de https://www.pallomaro.com/disen%C3%B3_cocinas_industriales/trampa-de-grasas-ideal-para-proteger-instalaciones-sanitarias-en-su-restaurante/#:~:text=Una%20trampa%20de%20grasas%20es,de%20producci%C3%B3n%20y%20en%20diferentes

Portafolio. (2018). Industria de alimentos y bebidas tendría un crecimiento anual del 7%. *Portafolio* .

Porter, M. (1986). *Diamante de Porter*.

Rivera, J. D. (2014). Barreras para las pymes en Colombia., (pág. Confecámaras).

SINIC. (2018). *Colombia Cultura y Gastronomía*. Obtenido de Sistema Nacional de Información Cultural: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca>

Valverde, X. (2020). *Tratamiento de desechos sólidos*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/manejodedesechossolidosenbp/tratamiento-de-desechos-solidos>

Valverde, X. (s.f.). *TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/manejodedesechossolidosenbp/tratamiento-de-desechos-solidos>

