



“Frella” Alimentos Saludables

Trabajo de grado en Emprendimiento

Danna Gisela Camacho Medina

Ana Daniela Páez Acevedo

Bogotá, D.C.

2023



“Frella” Alimentos Saludables

Trabajo de grado en Emprendimiento

Danna Gisela Camacho Medina

Ana Daniela Páez Acevedo

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez

Administración de Negocios Internacionales

Administración en Logística y Producción

Bogotá, D.C.

2023

Agradecimientos

Agradezco a mi madre por su apoyo incondicional, por enseñarme a través de su ejemplo a superar los obstáculos que trae el camino de la vida, con valentía, constancia y persistencia, para continuar avanzando en mi vida personal y académica, a mi familia por brindarme su compañía incondicional, su protección y por ser mi motivación para continuar cada proyecto que emprendo. Finalmente, a mis amigos, por estar siempre presentes, por acompañarme en todo este proceso y enseñarme lecciones de vida cada día.

Danna Camacho Medina

Quiero agradecer a mis padres y hermanos por su apoyo y amor incondicional durante mi trayectoria académica. Su fe inquebrantable en mí ha sido mi mayor motivación. Por último, quiero agradecer a mi Alma Mater, que me brinda soporte y estructura en mi trayectoria académica y personal.

Daniela Páez

Dedicatoria

Dedicado en memoria de mi padre, quien ha sido mi inspiración en el recorrido de este camino lleno de alegrías y aprendizajes. Gracias por la fe que pusiste en mi y por enseñarme a vivir mi vida con pasión, con dedicación y alegría. Tus historias, aventuras y el camino que recorriste siempre serán mi mayor motivación.

Danna Camacho Medina

Dedico este trabajo a mi abuela María de la Paz, quien me enseñó a dar pasos pequeños pero constantes. Su recuerdo me motiva a siempre seguir adelante. Gracias por ser un ejemplo de integridad y generosidad.

Daniela Páez

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Frella Alimentos Saludables”, en la opción de grado en emprendimiento y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Daniel", with a horizontal line drawn underneath the entire signature.A stylized handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line intersected by a horizontal line, with a curved line above and a wavy line below, all enclosed within a circular shape.

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Daniel Lora", with a horizontal line drawn underneath the text.A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line with a horizontal line across it, enclosed within a circle. A small superscript "2" is located at the top right of the circle.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	14
Palabras clave.....	15
Abstract.....	16
Keywords.....	17
1. INTRODUCCIÓN.....	18
1.1 Justificación.....	18
1.2 Objetivos de Investigación.....	19
1.3 Objetivo General.....	19
1.4 Objetivos Específicos.....	19
1.5 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	20
2. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD PARA EMPRENDER.....	21
2.1 Origen de la idea.....	21
2.2 Descripción del problema.....	23
2.3 Mapa de competidores.....	29
2.3.1 Análisis de competidores (Factores Críticos de Éxito).....	29
2.3.2 Análisis de precios.....	33
2.3.3 Mapa de posicionamiento de las marcas.....	35
3. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DEL USUARIO.....	37
3.1 Descripción del buyer persona.....	37
3.2 Hallazgos y validaciones del problema con el usuario.....	39
3.2.1 Hallazgos hipótesis 1.....	41
3.2.2 Hallazgos hipótesis 2.....	42
3.2.3 Factores que limitan la alimentación saludable en el consumidor: Hallazgos de la hipótesis 3 y 4.....	43
3.2.3.1 Accesibilidad, variedad y disponibilidad de alimentos saludables.....	44
3.2.3.2 El tiempo.....	45
3.2.3.3 El costo de los alimentos.....	45
3.2.3.4 La falta de información.....	45
3.2.3.5 El entorno familiar y social.....	46

3.2.3.6 Características del alimento	46
3.2.3.7 Factores internos	47
3.2.4 Preguntas adicionales.....	47
3.2.4.1 Frecuencia de compra	47
3.2.4.2 Hallazgos adicionales.....	48
3.2.5 Conclusiones.....	48
4. PROPUESTA DE VALOR	49
4.1 Segmento del cliente	49
4.2 Clientes ideales	50
4.3 Alternativas de solución y criterios de selección.....	50
4.3.1 Marca de alimentos saludables	51
4.3.2 Restaurante de comida saludable	51
4.3.3 Cafeterías con concepto saludable.....	51
4.3.4 Supermercado de alimentos saludables	52
4.3.5 Aplicación para compartir recetas saludables.....	52
4.3.6 Evaluación de las alternativas de solución.....	52
4.4 Características de producto o servicio (Lienzo propuesta de valor).....	53
5. PROTOTIPO INICIAL	55
5.1 Desarrollo Prototipo A.....	55
5.1.1 Metodología de la prueba de prototipo A	56
5.1.2 Resultados de la prueba de prototipo	57
5.1.3 Conclusiones y cambios.....	59
5.1.4 Etapa de desarrollo del emprendimiento.....	60
5.2 Hipótesis	60
5.3 Objetivos	61
5.4 Escenarios	61
5.5 Medición y resultados	62
5.6 Conclusión	64
5.7 Validación financiera piloto.....	64
6. MODELO DE NEGOCIO AMPLIADO.....	65

6.1	Modelo de negocio económico	66
6.1.1	Socios Clave.....	66
6.1.2	Actividades Clave	67
6.1.3	Recursos Clave.....	68
6.1.4	Propuesta de valor.....	69
6.1.5	Relaciones con clientes	69
6.1.6	Segmento de cliente	70
6.1.7	Canales.....	71
6.1.8	Estructura de costos	71
6.1.9	Flujo de ingresos	72
6.2	La verbalización del modelo.....	73
6.3	Análisis interno del modelo de negocio.....	74
6.4	Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.	77
6.4.1	Factores Políticos.....	77
6.4.2	Factores Económicos	79
6.4.3	Factores Sociales.....	81
6.4.4	Factores Tecnológicos	83
6.4.5	Factores Ambientales.....	85
6.4.6	Factores Políticos.....	87
7.	VALIDACIÓN COMERCIAL.....	88
7.1	Construcción de marca.....	88
7.1.1	Descripción de la marca.....	88
7.1.2	Consulta de homonimia	89
7.1.3	Identidad de marca.....	90
7.2	Meta de ventas	90
7.3	Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.	93
8	ESTRATEGIA DE MARKETING	94
8.1	Definición TAM – SAM – SOM	94
8.1.1	TAM (Total Addressable Market)	94
8.1.2	SAM (Serviceable Available Market)	97

8.1.3	SOM (Serviceable Obtainable Market)	97
8.2	Funnel de ventas y actividades comerciales	98
8.2.1	Atracción.....	99
8.2.2	Interés.....	100
8.2.3	Deseo.....	100
8.2.4	Acción	100
8.2.5	Fidelización.....	101
8.3	Lanzamiento.....	101
8.4	Presupuesto de marketing	102
9	ASPECTOS LEGALES	104
9.1	Riesgos jurídicos y tributarios	104
9.1.1	Constitución y formalización.....	104
9.1.2	Propiedad intelectual.....	105
9.1.3	Laboral (trabajadores).....	106
9.1.4	Relación con proveedores.....	106
9.1.5	Clientes: Protección al consumidor	107
9.1.6	Incumplimiento de obligaciones.....	108
9.1.7	Riesgos tributarios	108
9.1.8	Riesgos acordes a la industria.....	109
9.2	Planeación legal	110
9.2.1	Proceso de formalización.....	110
9.2.2	Contrato de trabajo.....	111
9.2.3	Registro de marca	111
9.2.4	Celebración de contratos.....	111
9.2.5	Acta de confidencialidad.....	112
9.2.6	Plan de trabajo.....	112
9.3	Registro y formalización.....	113
10	RENTABILIDAD.....	116
10.1	Margen de contribución por producto o servicio.....	116
10.1.1	Precio de venta.....	116

10.1.2 Margen de contribución por producto.....	118
10.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto	119
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
ANEXOS	126

Índice de Figuras	12
FIGURA 1	22
FIGURA 2	28
FIGURA 3	30
FIGURA 4	33
FIGURA 5	35
FIGURA 6	37
FIGURA 7	38
FIGURA 8	40
FIGURA 9	52
FIGURA 10	54
FIGURA 11	57
FIGURA 12	59
FIGURA 13	63
FIGURA 14	65
FIGURA 15	72
FIGURA 16	74
FIGURA 17	75
FIGURA 18	76
FIGURA 19	89
FIGURA 20	90
FIGURA 21	91
FIGURA 22	93

FIGURA 23	13
FIGURA 23	93
FIGURA 24	95
FIGURA 25	96
FIGURA 26	98
FIGURA 27	103
FIGURA 28	113
FIGURA 29	116
FIGURA 30	117
FIGURA 31	118
FIGURA 32	119

Resumen

Este proyecto tuvo como objetivo la creación de un modelo de negocio basado en la comercialización de alimentos saludables, el cual se plantea como una solución a una alimentación deficiente, y a las barreras que limitan el deseo del consumidor de tener una alimentación balanceada. En la investigación, se realizó una validación del problema con el usuario a través de entrevistas donde se encontró una frustración por la falta de disponibilidad, variedad y acceso a alimentos saludables.

Durante el desarrollo de este trabajo se creó Frella, una marca que tiene el objetivo de facilitar un estilo de alimentación saludable, con la creación y fabricación de productos deliciosos y sanos, fáciles de encontrar, comprar y consumir, enfocada en acompañar al usuario en la búsqueda de un estilo de vida balanceado, que mejore su salud física y mental, dirigida a personas jóvenes y adultos jóvenes, estudiantes de educación superior y profesionales en una edad entre los 20 y 35 años, ubicados en Bogotá, con un nivel de ingresos medio-alto y alto.

En los meses en los que tuvo lugar el proyecto, se desarrolló el primer producto de la empresa, una mermelada de sabor fresa- mora, sin azúcar añadido, para lo cual se desarrolló una prueba de concepto, prueba de prototipo y se realizó una validación comercial. En los resultados de este proceso, se encontró una alta aceptabilidad de las características del producto, y una alta disposición de compra por parte de los participantes.

Por último, se determinó el precio para el producto a través de un análisis de precios de los competidores, y se plantearon los costos y gastos iniciales de la empresa, lo que, permitió

determinar el margen de contribución de \$9,347 y un punto de equilibrio de 332 unidades al mes, y se estableció la capacidad de producción en 400 unidades.

Palabras clave

Alimentos saludables, mermeladas, productos naturales, frutas, alimentación, vida saludable, modelo de negocio, emprendimiento, ultra procesados, nutrición, balance, bienestar.

Abstract

This project has the objective of creating a business model based on the commercialization of healthy foods, which is proposed as a solution to the problem of poor nutrition, and to the barriers that limit the consumer's desire to have a balanced diet. In the investigation, a validation of the problem was carried out with the user, who feels frustrated by the lack of availability, variety, and access to healthy foods, through the interview application.

In the development of this work, Frella was created, a brand that aims to facilitate a healthy eating style, with the creation and manufacture of delicious and healthy products, easy to find, buy and consume, focused on accompanying the user in the achievement of a balanced lifestyle that improves their physical and mental health, aimed at young people and young adults, higher education students and professionals between the ages of 20 and 35, located in Bogotá, with an income level medium-high and high.

In the months in which the project took place, the company's first product was developed, a strawberry-blackberry flavored jam, with no added sugar. A proof of concept and a prototype test were developed, and a commercial validation of the product was carried out. The results of this process indicate a high acceptability of the product characteristics and a high purchase desire of the participants.

Finally, the price for the product was determined through a price analysis of the competitors, and the initial costs and expenses of the company were raised, with this

information, the contribution margin of \$9,347 and a break-even point of 332 units/month were determined and the production capacity was determined in 400 units/month.

Keywords

Healthy foods, jams, natural products, fruits, food, healthy life, business model, entrepreneurship, ultra-processed products, nutrition, balance, well-being.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación.

Una alimentación poco saludable genera repercusiones en la salud del consumidor, provocando enfermedades relacionadas con el aumento de peso y la obesidad, problemática que ha venido en incremento a nivel mundial, regional y nacional. Esta situación tiene relación con el rápido desarrollo económico en los países, en los cuales se dio paso a un mercado para productos alimenticios que son fáciles de consumir y baratos pero que tienen un contenido nutricional poco balanceado.

En los últimos años, ha surgido una inclinación por parte del consumidor hacia alimentos balanceados, y hay una tendencia y preocupación por llevar estilos de vida más saludables, acompañados de ejercicio y una nutrición balanceada. A pesar de los grandes pasos que ha dado el mercado en esa dirección, las barreras para que los consumidores accedan a productos con una mayor calidad de ingredientes siguen siendo altas.

Este proyecto de investigación es realizado con el fin conocer a mayor profundidad esta problemática, comprender las barreras que percibe el consumidor en su entorno y brindar una solución a través del desarrollo de una idea de negocio que sea parte de este cambio de tendencia

hacia una ruta alimentaria más equilibrada, considerando que hay una oportunidad de crear productos que se adapten a la dieta y necesidades del consumidor en la actualidad.

1.2 Objetivos de Investigación.

Realizar una validación del modelo de negocio de productos alimenticios saludables, enfocada en la aceptabilidad de una mermelada de sabor fresa-mora por parte del usuario.

1.3 Objetivo General.

Desarrollar una idea de negocio que dé solución a las barreras a las que está expuesto el usuario, las cuales le impiden tener una alimentación saludable.

1.4 Objetivos Específicos.

Validar el problema con el usuario a través de entrevistas que permitan conocer la forma en que este es percibido.

Diseñar y crear una marca de alimentación saludable enfocada en dar solución a las limitaciones que tiene el consumidor al momento de alimentarse de forma equilibrada.

Producir un alimento empacado a base de fruta y con características saludables como producto inicial para el comienzo de la marca.

1.5 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.

La guía continua del tutor permitió desarrollar el proyecto con un mayor enfoque, priorizando las necesidades propias de la fase en la cual se encuentra el emprendimiento, e identificando oportunidades de crecimiento, y mejora en las distintas etapas del trabajo, incluyendo el desarrollo de prototipo, las validaciones, y modelo de negocio. Además, las clases permitieron ampliar distintos conocimientos que se aplicaron en la realización de este documento.

Julián Gutierrez tuvo una vinculación importante al proyecto, quien a través de las herramientas prestadas por la universidad facilitó la transición de Frella desde una idea a un emprendimiento tangible, con su gran apoyo académico y humanista.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD PARA EMPRENDER.

2.1 Origen de la idea

Para determinar la idea a desarrollar se realizó una exploración con relación a las problemáticas que se percibían en el entorno y a determinadas frustraciones que se encontraron con relación a distintos aspectos de la vida, los cuales no estaban siendo satisfechos como debía ser o podían ser mejorados de cierta manera, en este proceso se examinaron distintas industrias y las dificultades que estas presentaban.

Se decidió complementar la problemática percibida, la cual se describe en el siguiente apartado, con motivaciones e intereses personales, en este sentido es necesario mencionar que, para las integrantes del equipo emprendedor cobra gran relevancia el estilo de vida saludable, con relación al balance, el deporte, y la alimentación. Este interés ha incrementado año a año, y al investigar y aprender más acerca del tema, se percibió una problemática en el sistema alimentario actual, debido a que se considera que las opciones de alimentación saludable son limitadas, y el entorno genera barreras que dificultan el mantenimiento de hábitos saludables.

Por esta razón, se amplió la investigación acerca de la alimentación saludable, las tendencias del mercado y las problemáticas que presenta la industria, con lo cual, se considera que el sistema tiene un mal enfoque, y las grandes empresas no tienen el objetivo de trabajar a

favor del bienestar del consumidor, al contrario, se enfocan en vender productos que no tienen un contenido nutricional óptimo, y las personas en la actualidad requieren llevar una dieta distinta que se adapte a sus necesidades, que proteja y mejore su salud, y que reduzca los impactos en el medio ambiente.

Finalmente, el propósito con la idea de negocio es ser parte del cambio en la industria, y trabajar por mejorar y promover un estilo de vida saludable, que beneficie a las personas, teniendo en cuenta que la comida hace parte de la experiencia de vida, y los alimentos además de ser nutritivos pueden ser herramientas positivas, por su relación con las emociones, salud, y los distintos espacios de la cotidianidad.

En la Figura 1, se presentan los factores que se tuvieron en cuenta en el origen de la idea.

Figura 1

Tarjeta origen de la idea



Fuente: Elaboración propia (2023).

2.2 Descripción del problema

La mala alimentación es una grave problemática que genera distintas repercusiones a nivel global, dentro de las cuales podemos encontrar el desequilibrio de micronutrientes, la obesidad y distintas enfermedades no transmisibles derivadas de una alimentación poco equilibrada.

Según la Organización Mundial de la Salud (2021):

En 2016, más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos. En 2016, el 39% de las personas adultas de 18 o más años tenían sobrepeso, y el 13% eran obesas. (párr. 1)

Esta problemática ha venido aumentando en América Latina y el Caribe, llegando a presentar promedios superiores a los mundiales para los indicadores de sobrepeso y obesidad, en el informe Panorama Regional de la Seguridad Alimentaria y Nutricional 2022 según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura et al. (2022)“En América Latina y el Caribe, la obesidad afectó a casi una cuarta parte de la población adulta (24,2%) en 2016, como indica la última medición disponible para este indicador, muy por encima del promedio mundial del 13,1%” (p. 33).

Con relación a Colombia, el país sigue la tendencia regional y global, y según la Encuesta Nacional de Situación Nutricional ENSIN del 2015, la última medición disponible, en la población joven y adulta que se encuentra entre los 18 y 64 años, el 56,4% tiene exceso de peso, evidenciando un crecimiento de 5,2 puntos porcentuales desde el 2010, siendo así que, uno de cada tres jóvenes y adultos tiene sobrepeso y uno de cada cinco es obeso. Los resultados también exponen un incremento en los indicadores de obesidad y sobre peso para el mismo rango de edad, estos datos indican que la problemática ha venido incrementando en el país (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2021).

Igualmente, las enfermedades no transmisibles, dentro de las cuales encontramos alteraciones cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas y diferentes tipos de cáncer, tienen una correlación con la alimentación poco balanceada y son la principal causa de

muerte en el mundo. Además, la mala alimentación relacionada al exceso de peso genera un alto costo para la región de América Latina y el Caribe.

Según Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura et al. (2020):

El costo económico y social de la doble carga de la malnutrición, y muy especialmente, del sobrepeso y la obesidad se incrementa en la región, con un 75% de las muertes causadas por enfermedades no transmisibles asociadas, en gran medida, a una alimentación no saludable. (p. viii)

Uno de los factores que provoca y prolifera la problemática de la mal nutrición son los actuales sistemas alimentarios, dentro de los cuales se han generado tendencias y patrones de venta y consumo de alimentos y bebidas, que contienen ingredientes no beneficiosos para la salud, también conocidos como ultraprocesados, estos productos tienen una alta demanda debido a que son baratos y fáciles de conseguir.

Estos alimentos pueden apaciguar el hambre a bajo costo, lo que ha provocado que el deseo de compra de estos productos tenga un incremento en los países de ingreso medio y bajo. El informe Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas 2015 expone que los países de ingresos bajos se han convertido en mercados más atractivos para este tipo de productos (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Como afirma Development Initiatives Poverty Research Ltd. (2020):

Son la fuente principal de energía procedente de la alimentación en numerosos países de ingreso alto, y desempeñan un papel cada vez más importante en la transición nutricional que está teniendo lugar en los países que experimentan un proceso de cambio económico y social rápido. (p. 86)

Esta preferencia se ha reflejado en los patrones de compra en el mundo en los últimos años, en el Informe de la Nutrición Mundial 2020 se considera que, estas tendencias se deben a la etapa en la que se encuentra el país a nivel económico y social, al exponer que en los países de ingreso alto, las ventas de este tipo de alimentos están disminuyendo, y en los países de ingreso medio están teniendo un crecimiento rápido, además, en el informe se expone la desigualdad en el acceso a alimentos saludables y de calidad causada por la comercialización dirigida a grupos específicos en función de su nivel de ingreso. (Development Initiatives Poverty Research Ltd., 2020).

Adicionalmente, se investigaron las barreras que percibe el consumidor con relación a la alimentación saludable, con lo cual se determinó, con base en un estudio realizado por Farahmand et al. (2012), de las percepciones de mujeres iraníes, que uno de los limitantes es la falta de acceso a alimentos saludables, el cual abarca otras problemáticas percibidas por las participantes como los altos costos de alimentos saludables, las limitaciones de tiempo para la preparación de alimentos, la mala higiene en el restaurante, y la limitada variedad de alimentos saludables.

Además, un estudio realizado por Seguin et al. (2014), en comunidades rurales en Estados Unidos en 2014 determinó cómo barreras la falta de tiempo y prioridades contrapuestas, el costo de alimentos saludables, el ajuste de hábitos y el aislamiento geográfico. Un estudio

realizado por Duarte Cuervo et al., (2016), en estudiantes de tres universidades, determino como principales factores que influyen en la preferencia alimentaria, los aspectos sensoriales y de higiene, el costo de los alimentos, la disponibilidad de los mismos y el tiempo disponible para comer. Además, un estudio realizado por Saavedra Espinosa et al. (2021), en el centro de salud público en el municipio de Tausa, Colombia expuso barreras relacionadas con la influencia situacional, como la escasez de dinero, y la mala alimentación en el trabajo, donde una vida ocupada perjudica los hábitos alimenticios.

Por otro lado, en el sector alimentario se esta dando lugar a nuevas tendencias, dentro de las cuales se puede encontrar que los ciudadanos en América Latina cada vez están más preocupados por la obesidad, sobrepeso y las enfermedades derivadas de esto. En la región “75% de la población modifica su dieta para cuidar su salud. Y el 62% está dispuesto a pagar un precio mayor por productos que los apoyen en sus metas de salud” (The Nielsen Company, 2017, p. 1).

A su vez, una investigación realizada en distintos países de Latinoamérica, revelo que todos los países, incluidos en el estudio, consideran la alimentación como el aspecto más relevante para tener un buen estado de salud, en Colombia el 82% considera importante conocer el origen de los alimentos, el 93% tiene una inclinación a consumir alimentos hechos de plantas y vegetales, por otro lado, los consumidores esperan que los alimentos tengan un rico sabor, un precio asequible y se encuentren fácilmente en las góndolas (Portafolio, 2020).

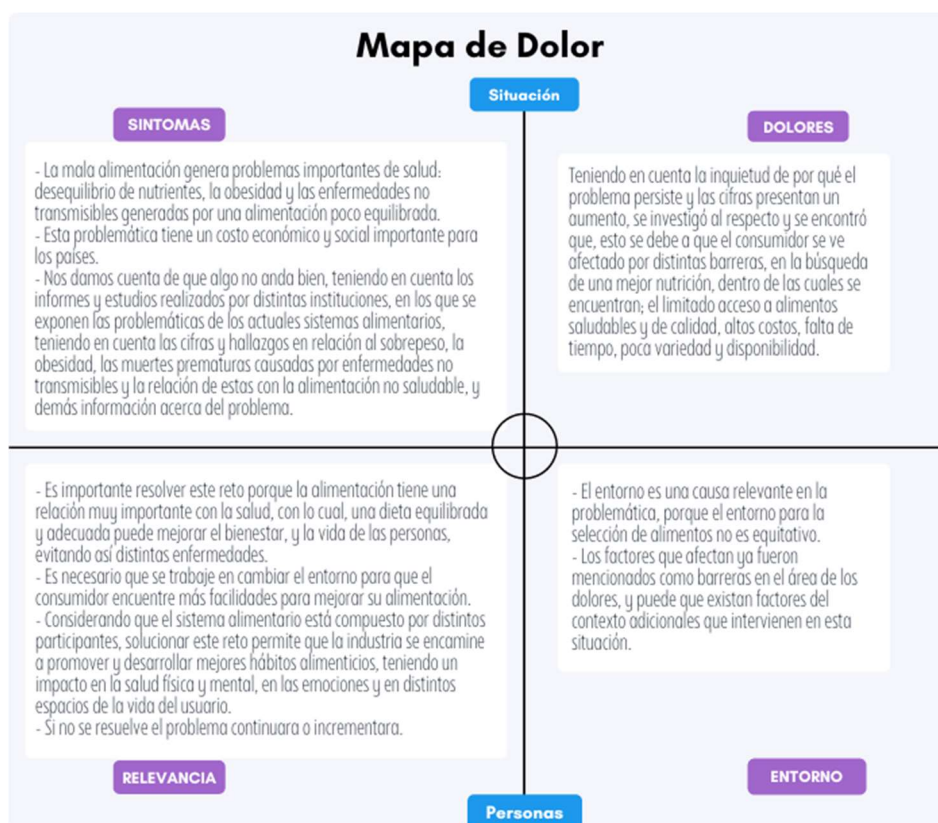
Teniendo en cuenta lo anterior, se entiende que, la mala alimentación deriva en problemáticas importantes para la salud y tiene un alto costo económico y social a nivel global, las cifras que evidencian la problemática han venido en incremento en América Latina y Colombia, y los informes y estudios exponen importantes barreras para los consumidores en

países de ingreso mediano como Colombia. Esto demuestra que el entorno para la selección de alimentos no es equitativo, y a pesar del interés del consumidor por el cambio de hábitos y de las tendencias alineadas a un estilo de vida más saludable, las personas se ven limitados por distintos factores como el costo de los alimentos, la disponibilidad y variedad de los alimentos saludables, las limitaciones de tiempo y la accesibilidad a estos productos.

El análisis de la problemática enfocado en los síntomas y dolores que presenta el consumidor, se exponen en la Figura 2.

Figura 2

Mapa de dolor



Fuente: Elaboración propia (2023).

2.3 Mapa de competidores

2.3.1 Análisis de competidores (Factores Críticos de Éxito)

Se consideran competidores a las empresas productoras y comercializadoras de alimentos, enfocadas en productos empacados con características saludables, se evaluó que estas marcas tuvieran productos similares a los que se desean desarrollar o que sirvan de sustitutos, además, se encontró similitudes en el segmento de mercado al que se dirigen y en las estrategias con las que buscan llegar al cliente, en este sentido, se incluyó como competidores directos a Wakeup, Why not Freezen y Seri Foods.

Para realizar el análisis de competencia se tuvieron en cuenta como factores críticos de éxito: la variedad de productos, los canales de distribución, el reconocimiento de la marca, la información que se presenta al consumidor con relación al componente nutricional, y la cercanía al cliente, estos factores tuvieron la misma ponderación y fueron evaluados en cada marca teniendo en cuenta la siguiente escala: gran fortaleza: 4, fortaleza media:3, debilidad media:2, gran debilidad:1.

En la Figura 3. se presentan los resultados del análisis de los factores críticos de éxito, donde se evidencia que, Wakeup es la empresa líder dentro del grupo estratégico, con un resultado en la ponderación de 3,6, lo que evidencia la fortaleza que tiene la marca dentro de la comparación realizada.

Figura 3

Análisis de competidores (Factores Críticos de Éxito)

Análisis de Competidores (Factores Críticos de Éxito)									
Factores Críticos de Éxito	Ponderación	WAKE UP		WHY NOT		FREZEEN		SERI FOODS	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Variedad de productos	20%	4	0.8	2	0.4	3	0.6	2	0.4
Canales de distribución	20%	4	0.8	3	0.6	2	0.4	1	0.2
Reconocimiento de la marca	20%	4	0.8	3	0.6	2	0.4	1	0.2
Información al consumidor	20%	3	0.6	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Cercanía al cliente	20%	3	0.6	4	0.8	2	0.4	1	0.2
Resultado			3.6		3.2		2.2		1.6

Nota. La figura muestra los factores críticos de éxito y la calificación obtenida para cada competidor del grupo estratégico. Fuente Elaboración propia (2023).

Wakeup

Es una marca que se centra en la producción y comercialización de productos con el objetivo de suplir los requerimientos nutricionales de forma sana y deliciosa, sus productos se basan en maní, cacao y otros frutos secos. Esta empresa tiene una gran fortaleza con relación a la variedad de productos, donde presenta cinco líneas: chocolates, esparcibles, bebidas, frutos secos y suplementos, además, también tiene una gran fortaleza en los canales de distribución, sus productos se pueden encontrar en tiendas importantes a nivel nacional como Carulla, Jumbo, Metro, El exito, entre otras, y además se encuentran en mercados especializados y tiene un canal de ventas por internet, es la marca que tiene una mayor presencia en los canales de distribución dentro del grupo estratégico.

Wakeup lleva varios años en el mercado, y ha logrado tener una posición relevante en la venta de alimentos empacados saludables, tiene una gran fortaleza en el reconocimiento de la marca y una fortaleza media en la cercanía al cliente, la marca tiene 241,000 seguidores en Instagram, y ha construido una audiencia importante en esta red social, hay una creación

relevante de contenido y marketing donde se ven reflejados fuertemente los valores de la marca, y la relación de la nutrición y el deporte.

Why not

Es una empresa que produce alimentos saludables, libres de gluten, y se caracteriza porque busca crear productos deliciosos, cambiando la creencia de que lo indulgente es poco saludable, la empresa considera que los hábitos alimenticios pueden ser divertidos y deliciosos, estos valores de marca se ven reflejados en sus redes sociales, donde la mayoría de las publicaciones, no intentan promocionar el producto de forma directa, sino que, enseñan recetas saludables y deliciosas a sus consumidores, esto les ha permitido tener una mayor interacción con los clientes, es la marca que tiene más likes, comentarios y visualizaciones, lo que demuestra una gran fortaleza en la cercanía con el cliente, y tiene una fortaleza media en el reconocimiento de la marca, con 82,000 seguidores en Instagram hasta el momento.

Además, Why not tiene una gran fortaleza con relación a la información que brinda al consumidor, en su página web los datos nutricionales y de los ingredientes son claros y se hace el uso de simbolismos para facilitar la comprensión. En los canales de distribución tiene una fortaleza media, los productos de la marca se venden en grandes superficies, tiendas especializadas y en su página web, sin embargo, su presencia en canales de distribución es menor a la de Wakeup. Por último, la empresa tiene una debilidad media en la variedad de productos, debido a que su portafolio y variedad de categorías no es tan amplio como el de otras marcas del grupo estratégico.

Freezen

Esta empresa produce principalmente helados saludables, y snacks saludables, y está enfocada en priorizar la presencia de proteína y fibra en el desarrollo de los alimentos. La empresa ofrece una amplia variedad de productos, superior a la de Why Not y Seri Foods, con lo cual tiene una fortaleza media en este aspecto.

Respecto a los canales de distribución tiene una debilidad media, la empresa ha logrado establecerse en mercados especializados, tiene un gran número de tiendas distribuidoras que le permiten vender en varias ciudades del país y ha desarrollado alianzas para abrir otros mercados, como la presencia de algunos de sus snacks en tiendas Tostao, sin embargo, obtuvo este resultado en la comparación, debido a que no tiene presencia en grandes superficies.

Por otro lado, la empresa tiene una debilidad media en el reconocimiento de marca, la cercanía al cliente y la información al consumidor, los primeros dos factores aún están limitados, la marca tiene una presencia en Instagram de 51,000 seguidores y una interacción menor a la de otras marcas, a pesar de esto, se posiciona en un mejor lugar que Seri Foods, debido a que el número de seguidores es mayor, y la empresa genera creación de contenido que demuestra que hay personas detrás de la marca, creando una mayor conexión con el usuario. Por último, respecto a la información al consumidor, la marca puede mejorar en la forma en que comparte los datos de los productos en su página web.

Seri Foods

Esta marca también se dedica a la producción de alimentos saludables empacados, se ha centrado por el momento en producir mermeladas, siropes y endulzantes saludables, la variedad de productos que maneja aun es limitada, y los canales de venta que maneja son una debilidad media, por el momento sus productos se encuentran en Fithub un mercado digital especializado,

en tiendas distribuidoras en distintas ciudades del país y también se venden a través de su página web.

A pesar de que la marca aún no es tan conocida, ya cuenta con más de 33,000 seguidores en Instagram, sin embargo, sus redes sociales aún exponen una gran debilidad en el reconocimiento de la marca y la cercanía con el cliente, debido al poco contenido y la baja interacción. Con relación a la información al consumidor tiene una fortaleza media, debido a que, presenta los datos nutricionales y de ingredientes de forma óptima en su página web.





2.3.2 Análisis de precios

Para realizar el análisis de precios entre las marcas se identificaron los productos más similares entre ellas que pertenecen a la categoría de esparcibles, y que pueden llegar a ser sustitutos entre ellos. Teniendo en cuenta esto, se realizó una comparación de acuerdo con el precio por gramo de cada alimento, la cual se puede observar en la Figura 4.

Figura 4

Análisis de precios de los competidores

Análisis de precios

	WAKE UP	WHY NOT	FREEZEN	SERI FOODS
				
Producto	Crema de maní natural	Esparcible de almendras y avellanas	Mermelada de frutos silvestres	Mermelada de fresa- Sin azúcar añadida
Precio	\$ 22,000	\$ 35,000	\$ 17,800	\$ 13,000
Cantidad (gr)	360	284	220	250
Precio/gr	\$ 61.11	\$ 123.24	\$ 80.91	\$ 52.00

Fuente: Elaboración propia (2023)

- Wakeup es una marca que dentro de los esparcibles vende una amplia variedad de cremas de maní y otros frutos secos, con relación a su producto Crema de maní natural en una presentación de 360 gramos, el precio/gr es de \$61.11
- La marca Why not vende un esparcible de almendras y avellanas en una presentación de 284 gramos, a un precio/gr de \$123.24
- Dentro del portafolio de productos de la marca Freezen, se encuentra su mermelada de frutos silvestres en un tamaño de 220 gramos, a un precio/gr de \$80.91
- Por ultimo, Seri Foods vende una mermelada de fresa (sin azúcar añadida), en un tamaño de 250 gramos, a un precio/gr de \$52

Teniendo en cuenta el análisis de precios de la competencia, lo ideal es que el producto que se va a diseñar y comercializar tenga un precio que se encuentre en un rango entre los 13,000 y 35,000 cop teniendo en cuenta el precio mínimo y máximo de los productos expuestos, además, es comprensible que a mayor calidad de ingredientes el precio del producto será

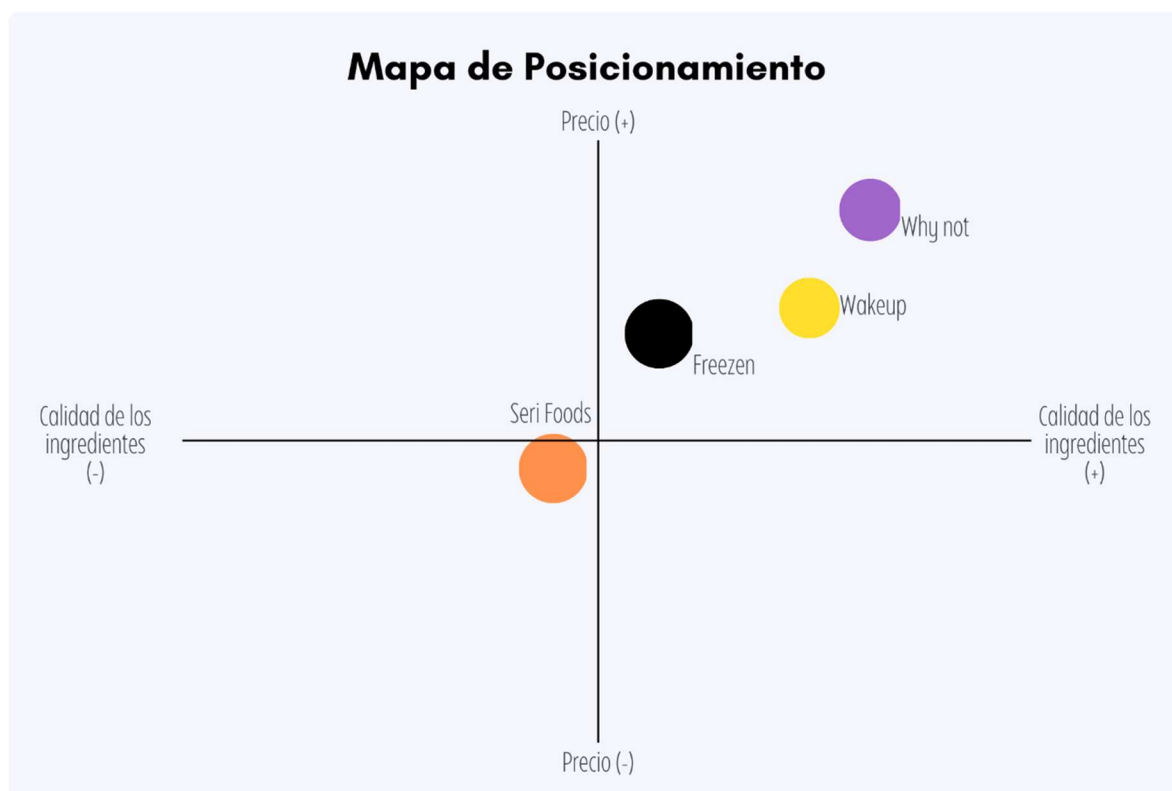
superior. Sin embargo, no es deseable que el producto que va a ingresar al mercado tenga un valor superior a los precios de la marca Why not, ya que esto sería perjudicial para el inicio de operaciones de la empresa, teniendo en cuenta que la competencia tiene menores precios.

2.3.3 Mapa de posicionamiento de las marcas

En la Figura 5, se puede observar el posicionamiento de cada marca con relación a los factores comparativos de precio y calidad de los ingredientes.

Figura 5

Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia (2023)

El producto más barato de esparcibles lo ofrece la marca Seri Foods, las diferencias en los precios se deben principalmente a los ingredientes que se utilizan en la preparación, y a la innovación en los productos, las marcas Wakeup y Why not ofrecen productos con mezclas y sabores más complejos. Why not tiene ingredientes de alta calidad y el producto presentado es endulzado con extracto de fruto de monje, un endulzante más costoso que los edulcorantes, Wakeup busca que sus alimentos estén fortalecidos con vitaminas y minerales lo que representa un costo adicional. Con este análisis se busca exponer que la calidad de las materias primas y el valor añadido de la formulación provoca que las marcas tengan una escala de precios superior.

Al revisar los competidores, se determinó que las marcas Wakeup y Why not tienen una fortaleza fuerte en el mercado, ya que han logrado tener un crecimiento importante con relación a los canales de distribución, y el reconocimiento de marca. A su vez, hay otras empresas que ofrecen productos más baratos en el mercado, adaptando sus fórmulas para que sean más saludables, pero cuidando que el costo no sea muy elevado.

Las marcas presentadas se han esforzado por terminar con la distinción de que un producto no puede ser saludable y delicioso a la vez, sin embargo, ninguna de las empresas tiene una inclinación en que los productos ofrezcan beneficios para la salud mental y emocional, ni en la experiencia que pueden ofrecer sus alimentos enfocada en momentos de escape, relajación y de otras conexiones emocionales, el bienestar es un tema que aún puede ser explorado a profundidad. Además, ninguna de las marcas presentadas contempla dentro de su filosofía o valores un enfoque en la sostenibilidad social o ambiental.

3. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DEL USUARIO.

3.1 Descripción del buyer persona

Figura 6

Tarjeta Buyer Persona 1

Buyer Persona 1



Paula Castellanos

Edad: 25-35 años.
 Género: Femenino.
 Estado civil: Soltera.
 Profesional en mercadeo.
 Cargo: Gerente de Marketing digital y experiencia en mercadeo digital.
 Vive en Bogotá Ingreso: Medio-alto
 Salario anual: 72,000,000 cop-96,000,000 cop

Descripción

Ella trabaja como gerente de marketing digital y se preocupa porque las nuevas estrategias que está desarrollando en la empresa en que trabaja tengan un buen resultado.

Roles

Una persona con baja tolerancia por la injusticia, ávida viajera, amante de la naturaleza, interesada por los temas de cuidado del medio ambiente, una buena amiga a quien le gusta tener momentos de esparcimiento social.

Retos

Ella tiene muchas cosas que hacer en el día a día, trabaja de tiempo completo, y tiene una vida bastante ocupada, no tiene suficiente tiempo, tiene un constante deseo de mejorar su bienestar y salud, sin embargo, en el proceso ha encontrado algunos retos, como la falta de información al respecto, la limitada variedad de opciones que faciliten su vida.

Historia

Paula es una persona a quien le gusta los retos, siempre está evaluando que nuevos proyectos, o mejoras se pueden hacer en el área que lidera, quiere marcar la diferencia con el rol que desempeña tanto laboralmente como en la sociedad, es apasionada por el tema de marketing digital, se ha especializado, tiene experiencia en este, y siempre está buscando nueva información para mejorar.

Tiene una actitud resolutiva, le gusta superarse cada día, aprender, y dentro de su vida una prioridad importante es estar y sentirse bien, tiene una inclinación relevante hacia los temas de ejercicio, alimentación, balance, meditación y demás, busca aprender constantemente acerca de temas que puedan contribuir a su bienestar, a veces siente que su presupuesto puede reducirse, pero su calidad de vida siempre es una prioridad.

Ella ama a su familia y amigos, le gusta compartir en entornos sociales con nuevas personas, se siente cómoda haciendo nuevas relaciones, a pesar de lo ocupada que es su vida, se da el tiempo para disfrutar, le gusta viajar, y probar cosas nuevas. En relación a los productos que consume siempre está buscando cosas bien hechas, que faciliten distintos aspectos de su vida, que sean deliciosos, y le brinden una buena experiencia, le gusta conocer las marcas y saber que hay detrás, para ella es importante que estas tengan buenas prácticas, sean confiables, tengan una buena atención al cliente, y sean fáciles de adquirir.

Por último, suele tomar la decisión de compra de forma analítica, está abierta a probar nuevos productos saludables, ya adquiere algunos de estos productos y los consume todos los días como snack o como parte de otras comidas, realiza sus compras en supermercados de cadena, y está abierta a los medios digitales como facilitadores en su compra.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 7

Tarjeta Buyer Persona 2

Buyer Persona 2



Nicolás Castro

Edad: 21-27 años.
 Género: Masculino.
 Estado civil: Soltero.
 Estudiante de Economía en la Universidad Javeriana.
 Vive en Bogotá.
 Ingreso: Medio-alto.
 Futuro cargo: Practicante en Economía.

Descripción

Él es un estudiante de Economía está finalizando su carrera y en estos momentos está preocupado por conseguir una buena empresa en la cual realizar sus prácticas, y por finalizar sus demás compromisos académicos.

Roles

Una persona con alto interés por los negocios, ávido aprendiz de la tecnología, está interesado en el emprendimiento, amante de los viajes y de conocer nuevas culturas, está interesado en mejorar sus acciones en relación al medio ambiente.

Retos

Su principal reto es comenzar su vida laboral en un trabajo que le guste, además, tiene un reto importante con el manejo de su tiempo, le cuesta balancear sus responsabilidades profesionales y personales. El vivir sin sus padres ha sido un reto para mantener la alimentación que desea, y ha encontrado limitado el acceso a opciones más saludables.

Historia

Nicolás es una persona a quien le gusta probar cosas nuevas, se caracteriza por ser una perseverante, y disciplinado, le gusta salir de su zona de confort en búsqueda de su crecimiento personal y profesional, por esta razón, comenzó sus estudios en Bogotá lejos de su ciudad de origen, vive solo, aunque depende económicamente de sus padres.

Apasionado por la economía, los negocios, y el desarrollo tecnológico, ha logrado profundizar sus conocimientos en negocios digitales e inversiones, es una persona que desea desarrollar nuevos proyectos en su vida, y que tiene un interés personal en causas sociales y ambientales.

Tiene habilidades sociales importantes, le gusta compartir tiempo en familia y salir con sus amigos, su vida suele ser bastante ocupada, dentro de la cual, busca hacer cosas que le aporten para su crecimiento profesional y, además, busca realizar actividades que disfrute, le gusta practicar deporte, ir al gimnasio y salir a correr. Él es quien realiza las compras de sus alimentos, y para él es importante encontrar productos que faciliten una buena nutrición, que sean deliciosos y tengan cierta durabilidad, le importa que la información nutricional corresponda a lo que dice la marca, y que esta sea fácil de comprar.

Por último, suele tomar la decisión de compra de forma planificado revisando que necesita, ya ha probado alimentos saludables empacados y ha tenido una buena experiencia, los consume en promedio tres veces a la semana, y desea adquirir productos que le faciliten otras preparaciones o comidas, realiza sus compras en supermercados de cadena, y está interesado en los espacios digitales que faciliten su compra.

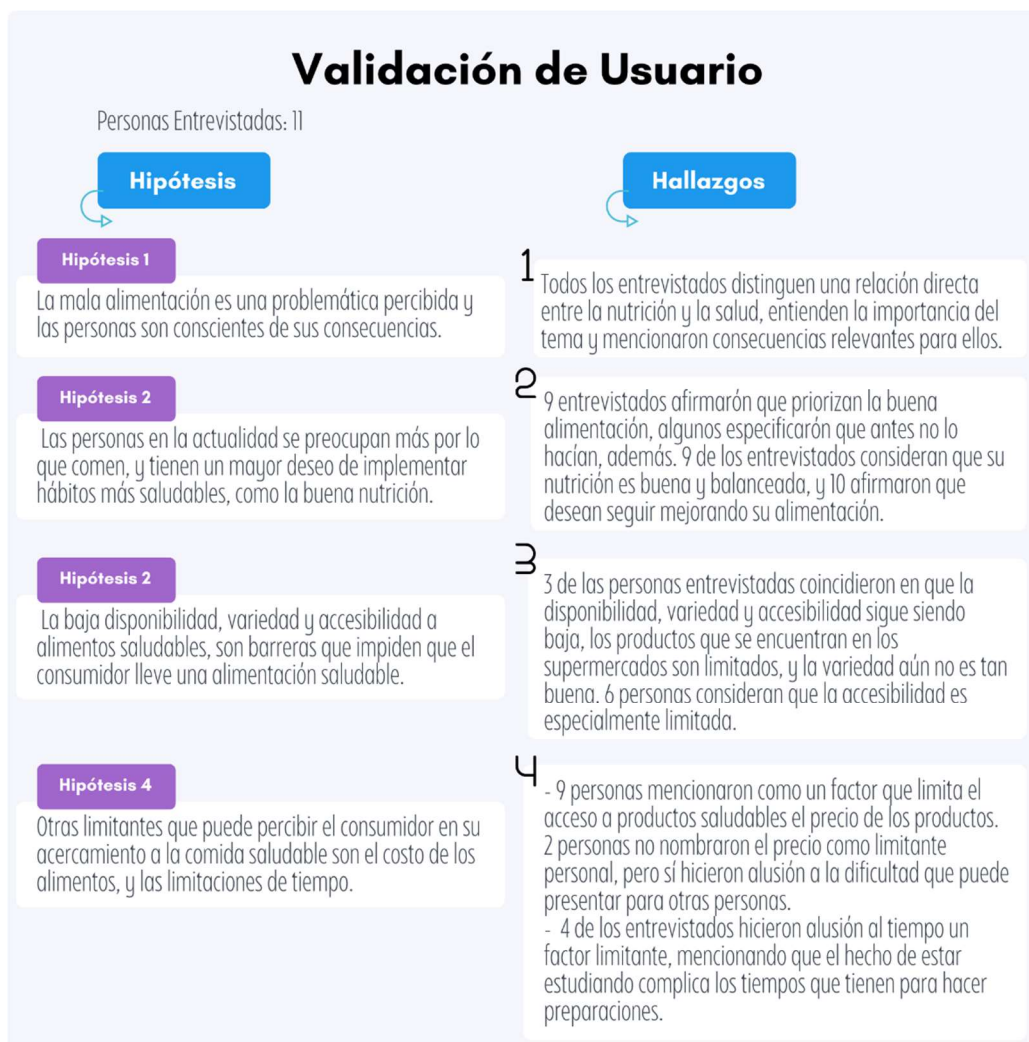
Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2 Hallazgos y validaciones del problema con el usuario

Para validar la problemática expuesta anteriormente se hizo la aplicación de 11 entrevistas de tipo semiestructurado, se logró entrevistar a ocho mujeres y tres hombres en un rango de edad entre los 20 y los 27 años , y se buscó integrar a distintos tipos de consumidores, donde se incluyó a personas interesadas por el deporte, el estilo de vida fitness, estudiantes en temas de nutrición y educación física, y consumidores que no tuvieran una inclinación evidente hacia el tema, con el fin de recopilar distintas percepciones de la problemática con relación a, la mala alimentación, los factores que limitan la buena nutrición del consumidor y los productos empacados catalogados como saludables.

Figura 8

Tarjeta de validación de usuario



Fuente: Elaboración propia (2023)

En la Figura 8, se presentan las hipótesis y los hallazgos correspondientes a cada una, en el Anexo A, se exponen las preguntas que se aplicaron en la entrevista y un resumen de los principales aprendizajes, y en este apartado se presenta a profundidad los hallazgos correspondientes a cada hipótesis planteada.

3.2.1 Hallazgos hipótesis 1

Hipótesis 1: La mala alimentación es una problemática percibida y las personas son conscientes de sus consecuencias.

La validación permitió determinar que la mala alimentación si es una problemática percibida por el consumidor, y este es consciente de las consecuencias de esta, teniendo en cuenta que, todos los entrevistados distinguen una relación directa entre la nutrición y la salud, y ven la buena nutrición como una base para tener una buena salud, con una incidencia importante en el bienestar de las personas. Además, todos los entrevistados entienden la importancia del tema y mencionaron consecuencias relevantes para ellos de una mala alimentación, dentro de las cuales se encuentran enfermedades de distintos tipos, incluyendo enfermedades crónicas no transmisibles, consecuencias físicas en relación con la ganancia de tejido adiposo, afectaciones a la salud mental, la falta de energía, el estrés y los cambios de humor.

3.2.2 Hallazgos hipótesis 2

Hipótesis 2: Las personas en la actualidad se preocupan más por lo que comen, y tienen un mayor deseo de implementar hábitos más saludables, como la buena nutrición.

Con las entrevistas se logró determinar que las personas en la actualidad se preocupan más por lo que comen y tienen un mayor deseo de implementar hábitos más saludables como la buena nutrición. Esto teniendo en cuenta que, dentro de las personas entrevistadas 9 afirman que priorizan la buena alimentación, y algunos participantes especifican que antes no lo hacían, además, 9 de los entrevistados consideran que su nutrición es buena y balanceada, y 10 afirmaron que desean seguir mejorando su alimentación.

A su vez, 10 de las personas entrevistadas ya han tomado decisiones e implementado cambios para mejorar su alimentación, algunas de las razones para tomar acción, que se mencionaron fueron, la preocupación por evitar enfermedades y el deseo de sentirse bien, lo que les permitió percibir distintos beneficios, dentro de los cuales se nombraron: cambios en la salud, en la energía, en el estado de ánimo, en el físico y el hecho de sentirse mejor consigo mismos.

Si se desea profundizar en los resultados de los aspectos mencionadas anteriormente, puede encontrar información adicional en el Anexo B.

3.2.3 Factores que limitan la alimentación saludable en el consumidor: Hallazgos de la hipótesis 3 y 4

Hipótesis 3: La baja disponibilidad, variedad y accesibilidad a alimentos saludables, son barreras que impiden que el consumidor lleve una alimentación saludable.

Hipótesis 4: Otros limitantes que puede percibir el consumidor en su acercamiento a la comida saludable son el costo de los alimentos, y las limitaciones de tiempo.

Con relación a los factores que pueden limitar el acercamiento del consumidor a la comida saludable, al plantear las preguntas se buscó indagar acerca de la percepción de los participantes con respecto a la accesibilidad, variedad y disponibilidad de alimentos saludables, y determinar la prevalencia del tiempo, el costo de los alimentos, y de factores adicionales.

Dentro de los impedimentos para alcanzar la nutrición deseada los entrevistados mencionaron, la falta de acceso a un especialista, y a información de calidad, el tiempo, el entorno familiar, laboral y social, el gusto hacia productos poco saludables, ya que, son

percibidos como alimentos más fáciles de consumir, y más deliciosos, y la dificultad para cambiar costumbres y tradiciones, lo que provoca que los entrevistados consideren que no se puede comer saludable todo el tiempo, se percibe como algo muy complicado.

3.2.3.1 Accesibilidad, variedad y disponibilidad de alimentos saludables

3 de las personas entrevistadas coincidieron en que la disponibilidad, variedad y accesibilidad sigue siendo baja, los productos que se encuentran en los supermercados son limitados, y aunque hay nuevas marcas, la variedad aún no es tan buena. Además, 6 personas consideran que la accesibilidad es especialmente limitada, no se encuentran productos de buena calidad en todos lados, estos no son comunes en tiendas de barrio, y si bien hay productos y cada vez hay más, si no se investiga al respecto no son fáciles de encontrar.

Las opciones de alimentación que se encuentran a la mano de los consumidores en su mayoría no son óptimas, una de las entrevistadas considera que un factor que le impide comer sano son las tentaciones que nota en centros comerciales, donde encuentra con mucha facilidad cadenas de comida rápida con lo cual termina optando por estos alimentos. Además, otros dos entrevistados perciben que el acceso a opciones saludables es limitado, para ellos la oferta es poca, ya que, consideran que en los supermercados la mayoría de los productos son poco saludables.

Igualmente, dentro de las consideraciones que podrían mejorar la nutrición, 1 entrevistado mencionó un acceso más fácil a alimentos y productos saludables y otra persona hizo alusión al conocimiento de lugares donde se pueda adquirir comida que es realmente sana, a buen precio.

Es necesario mencionar que, dos de los participantes consideran que la disponibilidad, variedad y accesibilidad es buena, y que el tema se debe más a la importancia de que las compras reflejan los buenos hábitos y a la disciplina que tenga el consumidor.

3.2.3.2 El tiempo

En relación al tiempo, este es un factor importante, 4 de los entrevistados hicieron alusión a este como un factor limitante, mencionaron que, el hecho de estar estudiando complica los tiempos que tienen para hacer preparaciones, por lo que, terminan comiendo cosas sencillas y rápidas de cocinar, u opciones que se encuentran fácilmente en la calle, aunque estas no sean saludables, una vida ocupada también tiene efecto en los horarios de comida, por lo que, pueden resultar comiendo cosas que no desean.

3.2.3.3 El costo de los alimentos

El precio de los alimentos es otro factor que afecta la alimentación, 8 de las personas entrevistadas hicieron referencia a su economía o a los altos precios. Los participantes consideran que, los precios de los alimentos catalogados como saludables son más elevados en comparación a las opciones tradicionales, estos productos no son para todo el mundo, ya que, la alimentación saludable es de difícil acceso por factores económicos, puede que existan productos en el mercado, pero cuando las prioridades del consumidor están limitadas por precios, no hay un enfoque hacia la compra de estos.

3.2.3.4 La falta de información

Todas las personas entrevistadas consideran que la información es relevante y crucial para llevar una buena nutrición, también se percibe que, hay un exceso de información vacía que promulga la restricción, especialmente en redes sociales, por esto, debería crearse una conciencia

de que es ser saludable, que es tener una buena relación con la comida, entendiendo que le das a tu cuerpo.

4 personas coincidieron en que, esta educación nutricional debería darse desde la infancia, en el hogar y en los colegios, además, se afirmó que la falta de información hace que las personas no puedan tomar decisiones adecuadas, y sean engañadas con la publicidad, el cliente no sabe leer la información nutricional, y ese desconocimiento favorece a las opciones que se presentan como saludables, pero realmente no lo son, limitando el acceso a productos que sí sean óptimos.

3.2.3.5 El entorno familiar y social

4 entrevistados consideran que el entorno familiar o social les afecta, donde mencionan factores como la costumbre, les cuesta cambiar su alimentación cuando desde pequeños han comido ciertos alimentos, la cultura les afecta porque se perciben determinados alimentos como saludables cuando realmente no lo son y hay alimentos cuyo consumo es tradicional. Igualmente, dentro de las percepciones, se considera que, los entornos sociales con, amigos, compañeros y familia, promulgan una mala alimentación, teniendo en cuenta que la comida es el centro de salidas y reuniones sociales.

3.2.3.6 Características del alimento

Otro factor relevante son las características del alimento, los alimentos poco saludables son muy deliciosos, y el sabor puede afectar la selección de alimentos, igualmente, para una de las personas entrevistadas son muy importantes las características organolépticas del alimento, si el alimento no le es agradable en sabor, textura, y olor, no lo consumirá a pesar de tener consideraciones saludables.

3.2.3.7 Factores internos

Por último, 2 personas mencionaron factores internos que afectan la alimentación saludable como la disciplina, la motivación, y la constancia. También se mencionó el autocontrol y el hecho de proponerse mejorar este aspecto en su vida.

3.2.4 Preguntas adicionales

3.2.4.1 Frecuencia de compra

9 de las personas entrevistadas han adquirido algún producto empacado catalogado como saludable, tres de ellas hacen referencia a sentir un cambio relevante en el sabor y textura, si bien los productos son ricos, al probarlos si sienten que pueden ser un poco desabridos. Por otro lado, uno de los participantes tiene una opinión bastante positiva de los productos, los ve como alimentos facilitadores para situaciones donde debe salir de su casa.

Con relación a la frecuencia de compra, 1 persona consume galletas integrales todos los días, 4 de las personas entrevistadas consumen productos saludables empacados dos veces a la semana, 1 de las participantes menciona que las leches vegetales son un producto que está frecuentemente en su hogar, y que, en ocasiones ha intentado reemplazar snacks por opciones más saludables, sin embargo, ha reducido su consumo y ahora come estos productos aproximadamente cada 15 días. 2 de las personas entrevistadas hacen un consumo ocasional de estos productos, y 2 personas afirman nunca haberlos consumido.

Por último, 1 de los entrevistados tiene una percepción negativa de estos productos, ha probado productos catalogados como fitness, o light, y considera que, al analizarlos estos siguen

siendo malos, y no consume estos productos, puede llegar a hacerlo una vez a la semana, pero no tiene predilección por estos.

Los productos han sido comprados en supermercados de cadena, tiendas especializadas, por internet y a través de revistas.

3.2.4.2 Hallazgos adicionales

- 4 de los entrevistados consideran que el tema está cambiando, que la demanda ha aumentado, y esto se ve porque ahora existen más tiendas especializadas en el tema, y las personas se fijan más en lo que comen.

- 1 de las entrevistadas mencionó la importancia de las sensaciones que percibe con la comida, y menciona que los alimentos van más allá de satisfacer una necesidad, en su caso el tomar té para ella se traduce en un momento de relajación, y darse un tiempo para ella misma, y considera que relacionar la comida con espacios agradables es beneficioso.

3.2.5 Conclusiones

Con base en estos hallazgos se considera que el problema es relevante, las personas sienten cierta frustración por la falta de disponibilidad, variedad y acceso a alimentos saludables, algunas personas lo resuelven adquiriendo productos empacados saludables, y consideran que estos son una gran solución para reemplazar ciertos alimentos. Por otro lado, para otras personas no es una prioridad, ya que, consideran que estos son costosos, y por temas de tiempo siguen optando por opciones rápidas y poco saludables.

Para algunas personas una alimentación balanceada es un tema importante, desean comer saludable, delicioso y tener acceso a alimentos que les faciliten este estilo de vida. Además, se

logró determinar que hay personas que van un poco más allá y desean que la comida sea balanceada, nutritiva y les brinde experiencias de confort, tranquilidad y bienestar.

4. PROPUESTA DE VALOR

4.1 Segmento del cliente

La idea de negocio está centrada en darle solución a una problemática que presentan las personas que tienen un deseo de alimentarse de forma saludable, de mejorar su bienestar, tener más energía y tener un estilo de vida equilibrado priorizando su salud física y emocional, sin embargo, estas personas disponen de tiempo limitado, tienen estilos de vida ocupados y encuentran que hay baja disponibilidad y accesibilidad a productos alimenticios que faciliten su objetivo.

Teniendo en cuenta la descripción anterior, el segmento principal del cliente se caracteriza de la siguiente manera:

Edad: Jóvenes desde los 20 a 26 años y adultos jóvenes entre los 27 y 35 años.

Ubicación: Bogotá y ciudades principales de Colombia.

Nivel de ingresos: Entre medio alto y alto.

Nivel socioeconómico: Entre medio y alto, incluyendo los estratos 4,5 y 6.

Ocupación: Estudiantes de educación superior y profesionales.

4.2 Clientes ideales

El cliente ideal tiene una inclinación por llevar un estilo de vida saludable, incluyendo temas de ejercicio, alimentación, meditación, balance y demás, También es quien toma las decisiones de compra, ya que, busca que su nutrición sea más consciente, realiza sus compras en supermercados de cadena donde siente que no hay tantas opciones saludables, de vez en cuando, compra productos sanos en tiendas especializadas pero por el tiempo y sus ocupaciones le parece complejo ir a este tipo de tiendas de forma recurrente.

En este sentido, el cliente ideal compra productos saludables empacados y snacks saludables en una frecuencia de dos veces al mes cuando realiza la compra del mercado, la realiza de forma presencial en supermercados de cadena donde puede conseguir todos los alimentos que desea. También suele adquirir este tipo de productos entre 2-3 veces al mes cuando visita tiendas especializadas o mercados de productos orgánicos o artesanales.

4.3 Alternativas de solución y criterios de selección

4.3.1 Marca de alimentos saludables

La creación de una marca de alimentos saludables, que desarrolle productos que sean facilitadores para llevar un estilo de vida saludable con el fin de solucionar problemas de disponibilidad, variedad y accesibilidad, los productos ofrecerán una buena relación calidad/precio, serán deliciosos, y se buscará reducir al máximo el impacto de estos en el medio ambiente.

Además, la marca estará enfocada en dirigirse al cliente de forma que este sepa que es lo que está comiendo y sienta confianza en el producto, enfocada en promulgar un estilo de vida balanceado, abarcando los temas de salud mental y emocional, buscando que el alimento aparte de ser nutritivo brinde una experiencia y acompañe momentos de confort, relajación, y alegría.

4.3.2 Restaurante de comida saludable

Teniendo en cuenta la limitación en disponibilidad, variedad, tiempo y accesibilidad a alimentos saludables, otra forma de dar solución a este problema y de ayudar al consumidor a llevar un estilo de alimentación saludable es la creación de un restaurante de comida saludable que permita incluir distintos tipos de dietas y facilite una nutrición equilibrada al consumidor.

4.3.3 Cafeterías con concepto saludable

Una forma de solucionar el problema es un modelo de negocio de café, panadería y pastelería que permita al ciudadano en su día a día comprar un café y una merienda saludable, en esta idea es importante que las cafeterías no ocupen mucho espacio, y tengan un modelo en el cual la compra es rápida, fácil, y el consumidor no coma el producto en el lugar, para que sea más sencillo replicarlas a lo largo de la ciudad, incrementando la disponibilidad y acceso a alimentos saludables.

4.3.4 Supermercado de alimentos saludables

Otra solución podría ser el desarrollo de tiendas especializadas, para que esta idea de una solución completa a la disponibilidad, calidad y accesibilidad de alimentos saludables debe convertirse en una cadena de supermercados, ampliando su red de forma eficiente y rápida, y manejar un amplio portafolio de productos, para que las personas encuentren todo lo que buscan y necesitan.

4.3.5 Aplicación para compartir recetas saludables

Esta solución se enfoca en ayudar al consumidor a llevar una mejor nutrición, brindando recetas fáciles y rápidas para que el individuo pueda hacer preparaciones de forma más eficiente, dando solución a la limitante de tiempo que tienen las personas.

4.3.6 Evaluación de las alternativas de solución

Para evaluar las diferentes ideas se escogieron como criterios la funcionalidad, el costo de ejecución, el alcance y la complejidad, y se evaluó cada factor en una escala de 1 a 5, donde 5 es el mejor comportamiento en determinado factor y 1 es el peor comportamiento, teniendo en cuenta que, a mayor funcionalidad mejor comportamiento, a menor costo de ejecución mejor comportamiento, a mayor alcance mejor resultado, y a menor complejidad mejor resultado, los resultados se presentan a continuación.

Figura 9

Evaluación de alternativas de solución

Selección de Solución					
	Factores				
Ideas	Funcionalidad	Costo de ejecución	Alcance	Complejidad	Total
Marca de alimentos saludables	5	5	5	4	19
Restaurante de comida saludable	3	3	3	2,5	11,5
Cafeterías con concepto saludable	4	4	3,5	3	14,5
Supermercado de alimentos saludables	5	2	4	2	13
Aplicación para compartir recetas saludables	2,5	4	4,5	4	15

Fuente: Elaboración propia (2023).

4.4 Características de producto o servicio (Lienzo propuesta de valor)

El consumidor presenta distintos dolores y frustraciones que limitan el hecho de que lleve un estilo de alimentación saludable, dentro de los cuales se encuentran el entorno, la desinformación, la falta de tiempo, la consideración de que lo sano no es delicioso, y la baja variedad y acceso a productos empacados saludables.

A pesar de esto, la nutrición balanceada genera alegrías en el consumidor como el sentirse mejor, la mejora de la salud física y mental, más energía, y el consumidor considera que las nuevas opciones de productos pueden facilitar este estilo de vida, además, otra alegría encontrada es la relación entre los alimentos que consume y los momentos de relajación, alegría y serenidad que estos brindan.

Por otro lado, para el cliente tener un mejor estilo de alimentación requiere una investigación adicional, mayor esfuerzo para encontrar opciones y donde adquirirlas, mayor desplazamiento, más tiempo, e invertir más dinero, además de un esfuerzo para que su alimentación sana y los entornos sociales no se contrapongan.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que, la marca de alimentación saludable debe centrarse en desarrollar productos que sean deliciosos, que se adapten a distintos momentos del día facilitando este estilo de vida y ampliando la variedad para el cliente, dando prioridad a solucionar la accesibilidad y visibilidad de los productos, estando en grandes cadenas, tiendas especializadas, ferias y medios digitales, disminuyendo así la sensación del cliente de que este tipo de productos son difíciles de adquirir y encontrar. Igualmente, desde el concepto de la marca y la comunicación facilitar el acceso a la información de los productos, con transparencia, asertividad y promoviendo información pertinente en relación con hábitos alimenticios.

Adicionalmente, se observa una oportunidad que tiene la marca para encaminarse en el desarrollo de alimentos innovadores que mejoren la salud física y mental del consumidor, y que brinden una experiencia al cliente, acompañando distintos momentos y espacios de alegría, relajación, diversión y bienestar.

Figura 10

Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia (2023)

5. PROTOTIPO INICIAL

5.1 Desarrollo Prototipo A

Como parte de la creación de la marca de alimentación saludable, el primer producto que se comenzó a desarrollar es una mermelada saludable, teniendo en cuenta que la idea de negocio

está enfocada en el sector alimenticio, en la primera fase de este proyecto se crearon dos recetas iniciales de funcionalidad media.

Se realizó una receta de mermelada de fresa y para la otra receta se realizó una mezcla de fresa y mora, no se añadieron conservantes, razón por la cual, el Prototipo A tenía una funcionalidad media, y para el desarrollo de este se tuvo en cuenta principalmente que el sabor fuera agradable para el individuo y que las mermeladas tuvieran características saludables.

5.1.1 Metodología de la prueba de prototipo A

Se realizó una prueba con el Prototipo A, haciendo uso de un grupo focal con 4 participantes, una técnica de investigación cualitativa, que permitió recoger las perspectivas de los participantes en torno a ambas recetas, y evaluar qué cambios debían realizarse. Esta actividad tuvo una duración de 30 minutos y se dividió en dos momentos, explicados a continuación.

Prueba organoléptica: En primer lugar, se realizó una prueba sensorial y se aplicó una encuesta, en la que se preguntó por la percepción del participante del color, olor, sabor, textura y aceptabilidad global de cada receta, se utilizó una escala de cinco niveles, que iba desde me disgusta muchísimo hasta me gusta muchísimo.

Entrevista abierta: Después de que los individuos tuvieron la oportunidad de probar la mermelada, se realizaron unas preguntas de tipo abierto, las cuales permitieron conocer a mayor profundidad la percepción de los participantes en relación al concepto del producto, y por último, se les realizó una pregunta de intervalos para conocer el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto.

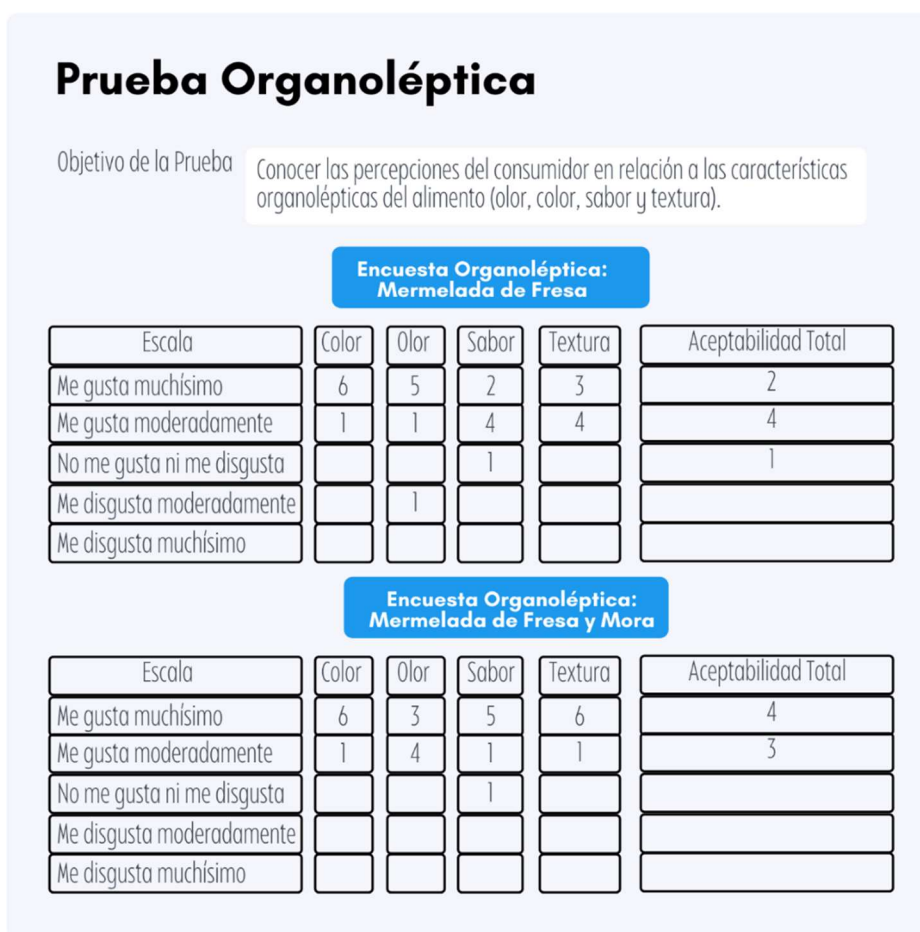
Adicionalmente, la misma actividad fue aplicada a 3 personas de forma individual, quienes no pudieron hacer parte de la prueba grupal.

5.1.2 Resultados de la prueba de prototipo

En la Figura 11 se pueden observar los resultados de la prueba organoléptica para cada receta de mermelada

Figura 11

Resultados Prueba Organoléptica



Fuente: Elaboración propia (2022).

Ambas recetas tuvieron una buena aceptabilidad de los participantes en la prueba, y al comparar los resultados entre ambas recetas, se evidencia que la mermelada de fresa-mora mejores resultados en la prueba sensorial, obteniendo una mayor calificación por parte de más personas en las categorías de sabor y textura, y en la aceptabilidad total 4 personas la calificaron con “Me gusta muchísimo”, y 3 personas con “Me gusta moderadamente”.

Con relación a las preguntas abiertas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Todos los participantes consideran que el producto facilita un estilo de alimentación saludable.
- 6/7 participantes consideran que el producto tiene un buen sabor, afirmando que es delicioso.
- Todos los participantes afirmaron que el producto les transmitía sensaciones positivas al comerlo, 5/7 consideran que al ingerir este alimento se sienten a gusto debido a que les permite disfrutar de algo delicioso sin tener un sentimiento de culpa, sienten satisfacción y tranquilidad al comerlo.
- Los participantes mencionaron que comerían este producto en sus meriendas y desayuno y mencionaron algunos productos para acompañar.
- Con relación a los factores que incrementarían la posibilidad de compra del producto, los participantes nombraron la facilidad para adquirirlo, la presentación, el tamaño, el hecho de que el producto sea asequible, tener claro el producto complementario al momento de la compra y la tabla nutricional.
- Al preguntar por los aspectos que mejorarían la cercanía del cliente con una marca saludable, los palpitanes mencionaron: la presentación, el diseño, empaque, los

componentes, la tabla nutricional, la atención, transparencia del producto y el proceso, y el seguimiento posterior a la venta.

- 3 personas afirmaron que comprarían el producto.
- En la Figura 12 se puede observar las respuestas de los participantes con relación a la disposición a pagar, pregunta en la cual, 4 personas afirmaron que están dispuestas a pagar entre 20,000 y 25,000.

Figura 12

Precio que están dispuestos a pagar los participantes



Fuente: Elaboración propia (2022)

5.1.3 Conclusiones y cambios

Describir el grado de madurez del proyecto, indicando si se encuentra en versión de prueba de concepto, de prototipo, de prueba piloto o de mínimo producto viable – mínimo servicio viable. Para la presentación de sus resultados pueden guiarse de la siguiente estructura: diseño de hipótesis, definición de objetivos, escenarios de validación y medición.

Teniendo en cuenta los hallazgos de la prueba del Prototipo A, se concluyó que la aceptabilidad en general fue positiva, el producto les gustó a los participantes y las reacciones fueron óptimas, en todos los entrevistados hay una preferencia por la receta fresa-mora.

Además, se evidenció la relevancia de que la distribución del producto se realice a través de distintos canales, 5 de las personas que participaron en la actividad mencionaron como canal principal supermercados y tiendas físicas, y en el grupo focal las personas hicieron énfasis en el hecho de que, los productos saludables suelen venderse en lugares especializados de difícil acceso, un factor que sigue siendo limitante y relevante para el consumidor.

5.1.4 Etapa de desarrollo del emprendimiento

Teniendo en cuenta que se realizó una prueba de concepto y validación de dos recetas iniciales, se considera que el emprendimiento sigue en una fase de desarrollo de producto, por esta razón, a través de este capítulo se muestra el desarrollo de un prototipo de funcionalidad alta. Se decidió utilizar únicamente la mermelada de fresa-mora, la cual tuvo mayor aceptabilidad, se efectuó una mejora en la receta y se incluyó ácido cítrico como conservante, con el objetivo de incrementar la vida útil del producto. A continuación, se presenta la información detallada de la prueba realizada para el prototipo de funcionalidad alta.

5.2 Hipótesis

Hipótesis 1: Las características organolépticas (color, olor, sabor y textura) del producto son del agrado del usuario.

Hipótesis 2: La mermelada saludable de Frella es un producto que desea adquirir el consumidor.

Hipótesis 3: Los clientes están dispuestos a pagar un precio superior a 15,000 por un frasco de 225 gr de mermelada.

5.3 Objetivos

- Realizar una prueba para testear la aceptabilidad de las características de color, olor, sabor y textura de la mermelada.
- Medir la aceptabilidad del producto por parte del cliente.
- Determinar la disposición a pagar del cliente por el producto.

5.4 Escenarios

Para examinar la aceptabilidad de la mermelada saludable de Frella, se realizó una prueba sensorial y se llevaron a cabo encuestas a 57 usuarios en la Universidad del Rosario, con la finalidad de determinar su gusto por las características organolépticas del producto, la prueba se aplicó con una única muestra de la mermelada fresa-mora.

El cuestionario realizado estuvo compuesto por dos partes:

- En la primera parte: Se realizó la prueba sensorial por medio de seis preguntas con el objetivo de indagar al consumidor su opinión con relación a la apariencia, el color, olor, textura, sabor y la aceptabilidad global de la receta, para evaluar estas características se utilizó una escala hedónica de 1 (me disgusta mucho) a 5 (me gusta mucho).

- Segunda parte: En la encuesta se incluyeron otras preguntas de opción múltiple para determinar la frecuencia con la que el usuario consume alimentos empacados con características saludables, la disposición a comprar este producto, y el precio que consideran adecuado a pagar por determinada cantidad. Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta para conocer otros sabores que estaría interesado en probar el usuario.

5.5 Medición y resultados

El análisis sensorial y la encuesta fueron aplicados a 57 personas que se encuentran en un rango de edad entre los 18 y 25 años, dentro de los cuales el 79% corresponde a mujeres y el 21% a hombres.

En la Figura 13 se pueden observar los resultados de la evaluación hedónica aplicada para la prueba sensorial. Teniendo en cuenta las tablas de frecuencia y los diagramas de barras que exponen los resultados de la actividad, se evidencia que la mermelada tiene una gran aceptabilidad con relación a sus características organolépticas, en los seis atributos evaluados más del 50% de los participantes afirmaron que les gusta mucho, con relación al sabor al 61% les gusta mucho y al 26% les gusta moderadamente, y respecto a la aceptabilidad global al 53% les gusta mucho la mermelada y al 40% les gusta moderadamente.

Figura 13

Resultados de la prueba sensorial

Resultados de la aceptabilidad de las características de la mermelada												
Escala	Apariencia		Olor		Color		Textura		Sabor		Aceptabilidad Global	
	ni	fi (%)	ni	fi (%)	ni	fi (%)	ni	fi (%)	ni	fi (%)	ni	fi (%)
Me gusta mucho	40	70%	48	84%	52	91%	34	60%	35	61%	30	53%
Me gusta moderadamente	13	23%	7	12%	5	9%	19	33%	15	26%	23	40%
No me gusta ni me disgusta	2	4%	2	4%	0	0%	1	2%	5	9%	4	7%
Me disgusta moderadamente	2	4%	0	0%	0	0%	3	5%	2	4%	0	0%
Me disgusta mucho	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	57	100%	57	100%	57	100%	57	100%	57	100%	57	100%

ni= Frecuencia absoluta / fi (%): Frecuencia relativa porcentual

Nota. La figura muestra los resultados consolidados de la evaluación hedónica de las características sensoriales de la mermelada fresa-mora. Fuente: Elaboración propia (2023).

En cuanto a las demás preguntas del cuestionario los resultados fueron los siguientes:

- Con respecto a los alimentos empacados saludables el 33% afirmo que realiza un consumo de dos veces a la semana o más, el 23% respondió que consumen este tipo de alimentos dos o tres veces al mes, el 39% lo hace de forma ocasional y el 5% nunca.
- Por otro lado, el 98% de los participantes considera que este producto facilita un estilo de alimentación saludable
- Respecto a la adquisición de la mermelada, el 89% de los encuestados afirmo que compraría este producto.
- Y en la pregunta que indagaba por la disposición a pagar, 59.6% pagaría un precio que se encuentre en el rango de 10,000 a 15,000, 31.6% pagaría un precio entre 15,100 y 20,000 y el 8.8% pagaría de 20,100 a 25,000.

Si desea ver a detalle los resultados de la encuesta, ingresar al siguiente link de Excel

5.6 Conclusión

En la prueba inicial de concepto y receta se obtuvo una mayor inclinación por la mermelada que mezcla el sabor de la fresa y la mora, teniendo en cuenta las recomendaciones y percepciones recibidas en la primera actividad, se realizaron mejoras en la receta y se dio lugar a una evolución en el prototipo. Para la segunda prueba se realizó una prueba sensorial y se aplicó una encuesta con preguntas adicionales a 57 personas, los resultados de esta prueba de prototipo nos permiten comprender que la mermelada tiene una gran aceptabilidad, el sabor y las demás características del producto han gustado a los consumidores, quienes han demostrado interés en adquirir el producto, y el 40% de los participantes están dispuestos a pagar un precio superior a 15,100.

5.7 Validación financiera piloto

Durante los meses en los que se desarrolló este documento, desde enero a mayo, se realizaron 3 lotes de producto, cada uno de 10 mermeladas, se vendieron 30 mermeladas y en la realización de cada lote el costo fue de \$ 70,153, lo cual nos indica un costo unitario de \$7,015, y un costo total por los tres lotes de 210,459.

Cada mermelada se vendió a un precio de \$18,000, lo cual, nos permitió obtener unos ingresos totales de \$540,000. De estos ingresos se debe descontar un total de gastos adicionales del desarrollo de prototipo de \$92,060, estos gastos se dividen de la siguiente manera

- Un gasto de \$40,000 en transporte, gasto adicional que se presentó en el desarrollo del prototipo, valor que se utilizó para realizar el desplazamiento para la compra de insumos, entrega de productos y la realización de encuestas
- Gasto de \$52,060, el cual se utilizó para el desarrollo de un 4 lote, con el que se realizó la prueba de prototipo, realizando una validación de la aceptabilidad de la mermelada fresa-mora.
- Mediante la prueba de prototipo se logró determinar la gran aceptabilidad de las características de olor, sabor, color y textura de la mermelada, y con la venta a un precio determinado de \$18,000 se comprobó que hay consumidores que tienen la disponibilidad y están interesados en pagar este valor por el producto.

Figura 14

Validación financiera piloto

Costos y Gastos Prueba de Prototipo		
Costos del prototipo por lote		
Artículo	Precio	
Fresa (5.33 lb/2242gr)	\$ 43,173	
Mora (2 lb/907gr)	\$ 8,200	
Stevia liquida (13 ml)	\$ 3,900	
Chia	\$ 1,480	
Acido Citrico	\$ 400	
Fascos de vidrio	\$ 13,000	
Total	\$ 70,153	
Total 3 lotes \$ 210,459		
Costo unitario \$ 7,015		
Ingresos por ventas \$ 540,000		
Gastos adicionales		
Transporte	\$ 40,000	
<i>Lote Prueba de Prototipo</i>		
Fresa (4 lb)	\$ 32,400	
Mora (1.5 lb)	\$ 6,150	
Stevia liquida (10 ml)	\$ 3,000	
Chia	\$ 1,110	
Acido Citrico	\$ 300	
Fascos de vidrio	\$ 9,100	
Total Lote	\$ 52,060	
Total gastos adicionales	\$ 92,060	

Fuente: Elaboración propia (2023)

[Encuentre aquí el link para ingresar al documento de Excel](#)

6. MODELO DE NEGOCIO AMPLIADO

6.1 Modelo de negocio económico

6.1.1 Socios Clave

Proveedores de insumos:

- La fruta que se utilizará para preparar las mermeladas será adquirida a través de socios clave, incluyendo productores directos y vendedores minoristas.
- Adicionalmente, para la producción es necesario tener una excelente relación con proveedores de otros insumos que se necesitan en la elaboración de alimentos, en el caso de las mermeladas para la compra de chía, y el ácido cítrico.
- Por último, dentro de los aliados importantes se encuentra, la comercializadora de envases y el negocio de imprenta para el etiquetado.

Comercializadoras: La visión para el negocio, con relación a la comercialización del producto, es que en el largo plazo se pueda acceder a varios canales de venta, por esta razón, dentro de los aliados claves se encuentran los hipermercados (Metro, Jumbo, Éxito), tiendas de cadena (Carulla), tiendas especializadas (Fit Market, Merka Orgánico) y otros mercados y vendedores minoristas.

Ventas por internet: Rocketfy es una plataforma virtual, a través de la cual se pueden realizar ventas por internet, los beneficios que brinda este aliado es la creación de una tienda virtual con facilidad, asistencia en el proceso de entrega, y un servicio de pago seguro y cómodo.

Envíos: Para realizar los envíos, la plataforma Rocketfy permite realizar un seguimiento logístico, el cual se va a complementar a través de una alianza con Servientrega y repartidores locales.

6.1.2 Actividades Clave

Envíos: Para realizar los envíos, la plataforma Rocketfy permite realizar un seguimiento logístico, el cual se va a complementar a través de una alianza con Servientrega y repartidores locales.

Producción de alimentos: La actividad que permite realizar un nuevo lote de mermeladas u otro producto, para la posterior venta de este, compuesto por los distintos procesos de transformación.

Diseño de producto: Es relevante trabajar constantemente en el desarrollo de productos y en la creación de nuevas recetas de alimentos saludables, con el objetivo de ampliar la variedad del portafolio de Frella.

Ventas: Compuesta por las ventas directas que realiza la empresa a través de redes sociales y página web y las que efectúa a través de intermediarios estratégicos. Adicionalmente, se incluyen las actividades posteriores a la venta de seguimiento y fidelización del cliente, con la creación de estrategias para mejorar el servicio e incentivar al consumidor a repetir la venta y a seguir conectado con la marca.

Mercadeo: Unido a las actividades de ventas, encontramos aquellas actividades que permitirán aumentar el alcance del negocio y su visibilidad, por medio del desarrollo de estrategias en creación de contenidos, posicionamiento de marca, participación en ferias y mercados saludables, entre otras.

Logística: Incluye el proceso de entrega de las mermeladas para los comercializadores aliados y para los consumidores directos, y las demás actividades de la cadena de valor que requieren una organización logística como la recogida de los insumos.

Actualización de la plataforma de venta: Teniendo en cuenta, que uno de los principales canales de venta es el e-commerce de la empresa, es importante revisar que este funcione correctamente, esto contempla distintas actividades como, la realización de mejoras en la experiencia de compra del cliente, actualización de inventario, seguimiento al cliente, entre otras.

6.1.3 Recursos Clave

Insumos: Son claves para la producción de los alimentos, en el caso de las mermeladas son necesarios los recursos agrícolas, otros ingredientes, el envasado y el etiquetado.

Recursos humanos: Para la operación del negocio se requiere contratar capital humano que ocupe distintas funciones en la organización, dentro de las cuales encontramos: Producción de la mermelada y futuros alimentos, diseño de producto, administración y gestión financiera, manejo de alianzas y canales de venta, mercadeo, y administración de la plataforma de ventas.

Maquinaria y equipo: Es necesario para la fabricación de las mermeladas tener los utensilios de cocina acordes al tamaño del lote que se va a producir, así como una instalación que cumpla con los requisitos necesarios para la producción de alimentos.

Recursos económicos: Inversión inicial y capital de trabajo para el desarrollo óptimo del negocio.

Recursos intelectuales: Habilidades en el desarrollo de productos saludables, en cocina, y en manipulación de alimentos. Y conocimientos en administración, finanzas y mercadeo.

6.1.4 Propuesta de valor

Frella busca facilitar y mejorar la experiencia de los consumidores respecto a la alimentación saludable, creando productos deliciosos y sanos que faciliten este estilo de vida, centrándose en dar solución a la baja accesibilidad y visibilidad de estos productos, y compartiendo información pertinente con relación a hábitos alimenticios.

6.1.5 Relaciones con clientes

Frella es una marca amable, entusiasta, divertida y transparente, la cual tendrá una relación cercana y duradera con el cliente, esto se logrará a través de distintas estrategias, compartiendo los valores del negocio y cumpliendo el objetivo de facilitar el acceso a información clara y de calidad acerca de alimentación balanceada.

Este negocio busca acompañar al cliente a mejorar su experiencia en la alimentación saludable, por esta razón, debe facilitarse cada punto de contacto con el consumidor, una de las formas de hacer esto es asistirlo y resolver sus dudas de la forma más rápida posible, por esta razón, la comunicación entre el cliente y el negocio será de forma directa a través de WhatsApp e Instagram, por medio de un sistema de respuesta estandarizado que resolverá las dudas más repetidas e incluirá la opción de chatear con un asesor.

Teniendo en cuenta que las redes sociales son uno de los principales puntos de encuentro entre clientes y negocios, se van a utilizar estos medios para establecer una audiencia, compartiendo contenido que vaya más allá de promocionar los productos y se centre en atender los intereses comunes de los clientes, para así utilizar este medio para crear una comunidad y compartir información alineada al objetivo de la marca.

Por otro lado, con el diseño de la página web a través de la cual realizaremos venta directa de los productos, se busca que para el cliente sea más fácil y rápido realizar su pedido, programar futuras compras e incluso generar una suscripción para que el producto le llegue fácil y rápido al hogar, esto se complementa con el seguimiento posventa que se hará a cada compra, buscando generar una sensación de apoyo y cercanía para el cliente.

Además, la participación en ferias de comida saludable, de productos orgánicos y de emprendimientos permitirá desarrollar una mayor cercanía con el cliente, y dar visibilidad a la marca. Igualmente, es necesario realizar estrategias de este tipo en otros puntos en los que se tiene contacto con el cliente, para el caso de los grandes supermercados y tiendas especializadas se buscará realizar promociones y asesorías en el punto de venta.

6.1.6 Segmento de cliente

El modelo de negocio está dirigido al consumidor final, enfocado en el comercio minorista, y se centra en atender un segmento que incluye a jóvenes entre los 20 y 26 años y a adultos jóvenes entre los 27 y 35 años que viven en Bogotá, con un nivel de ingresos entre medio-alto y alto, que son estudiantes universitarios o profesionales, para quienes se busca brindar una solución a las barreras que se anteponen ante su deseo de alimentarse de forma saludable, mejorar su bienestar, y tener un estilo de vida equilibrado priorizando su salud física y mental. Interesados en realizar compras a través de medios digitales, y quienes ya priorizan los alimentos saludables cuando hacen mercado.

6.1.7 Canales

Este modelo de negocio se destaca por la diversidad de canales en los que se encontraran los productos de la marca, lo que permitirá atender la problemática de baja disponibilidad y accesibilidad.

En este sentido es relevante que la marca llegue a tener múltiples canales y venda a través de grandes tiendas de cadena, tiendas especializadas en alimentación saludable, vendedores minoristas, ferias, redes sociales y por medio de la página web del negocio.

Teniendo en cuenta esto, se buscan abrir los canales mencionados, destacando la importancia de las ventas por internet, a través de las redes sociales y la página web, esto teniendo en cuenta que el control de este canal permitirá cumplir de una mejor forma con la propuesta de valor de disminuir las barreras de disponibilidad y accesibilidad.

Este medio de ventas se desarrollará a través de la plataforma Rocketfy, la cual permite crear una tienda virtual, facilita el uso de una pasarela de pagos, y tiene otras funciones que facilitan la creación inicial de un comercio digital para el emprendimiento. Con relación al uso de redes sociales, se realizarán las ventas por Instagram y WhatsApp ofreciendo como medios de pago transferencias a través de Nequi, Daviplata, Bancolombia y el uso de código QR.

6.1.8 Estructura de costos

Esta incluye:

- El costo variable unitario dentro del cual se encuentran los insumos: fruta, otros ingredientes, envasado y etiquetado

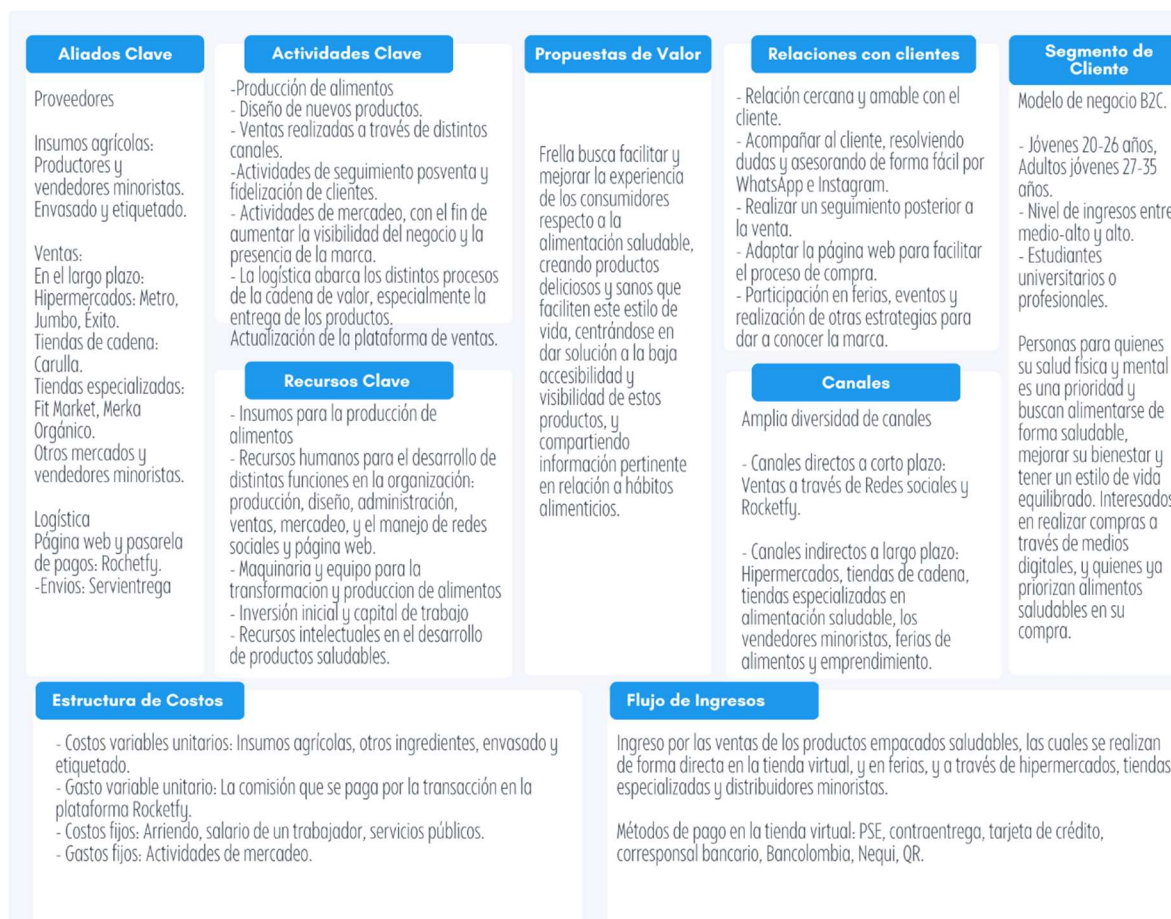
- El gasto variable unitario: La comisión que se paga por la transacción en la plataforma Rocketfy.
- Costos fijos: Arriendo, salario de un trabajador, servicios públicos.
- Gastos fijos: Actividades de mercadeo.

6.1.9 Flujo de ingresos

Son los ingresos recibidos por las ventas de productos empacados saludables, las cuales se realizan por medio de redes sociales, tienda virtual, ferias, hipermercados, tiendas especializadas y distribuidores minoristas.

Figura 15

Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia (2023).

6.2 La verbalización del modelo.

Frella es una empresa que ofrece un estilo de vida saludable a jóvenes y adultos jóvenes entre 20 y 35 años a través de productos alimenticios deliciosos, naturales y saludables. La relación con los clientes es cálida, cercana y transmite una energía positiva. Esto es posible porque contamos con excelentes insumos agrícolas que nos permiten hacer mermeladas mejor que nadie.

La empresa tiene aliados como, los productores agrícolas que permiten ofrecer productos de alta calidad. Y así se logra una alta satisfacción en los clientes.


















6.3 Análisis interno del modelo de negocio

Se realizó un diagnóstico estratégico inicial de Frella con la herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur en el libro Generación de modelos de negocio, en el cual se identifican y evalúan fortalezas y debilidades del modelo de negocio en diferentes módulos como: propuesta de valor, costes e ingresos, interacción con los clientes e infraestructura.

Figura 16

Diagnostico estratégico

+ **-**

Evaluación de la propuesta de valor				
 IMPORTEANCIA PARA MI M. N. 1-10	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia
	Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5  3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red
	Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios
	Nuestros clientes están muy satisfechos	5  3 2 1	1 2 3 4 5	Recibimos quejas con frecuencia
Evaluación de costes e ingresos				
 IMPORTEANCIA PARA MI M. N. 1-10	Tenemos márgenes elevados	5 4 3  1	1 2 3 4 5	Nuestros márgenes son reducidos
	Nuestros ingresos son predecibles	5 4 3 2  1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son impredecibles
	Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5 4 3  1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas
	Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5 4 3 2 1	1 2 3 4  5	Dependemos de una sola fuente de ingresos
	Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5  3 2 1	1 2 3 4 5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable
	Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	5 4 3 2 1	1  3 4 5	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
	Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar
 IMPORTEANCIA PARA MI M. N. 1-10	Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5 4 3  1	1 2 3 4 5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa
	Nuestros costes son predecibles	5 4 3  1	1 2 3 4 5	Nuestros costes son impredecibles
	Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5 4  2 1	1 2 3 4 5	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia
	Nuestras operaciones son rentables	5  3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras operaciones no son rentables
	Aprovechamos las economías de escala	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No aprovechamos las economías de escala

Nota. Tomado de Generación de modelos de negocio (p. 217), por Alex Osterwalder y Yves Pigneur (2011)

En el diagnóstico estratégico se evidencia que los módulos con mayores fortalezas son propuesta de valor e interacción con los clientes. Sin embargo, y como este proyecto se encuentra en su faceta inicial de ventas, no se han identificado fuentes de ingreso diversificadas, y por el volumen de ventas, aún no es viable aprovechar una producción en escala.

Figura 17

Diagnostico estratégico

Evaluación de la interacción con los clientes


 <small>IMPORTANCIA PARA M.A.N. P.T.O</small>	El índice de migración de clientes es bajo	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5		El índice de migración de clientes es elevado
	La cartera de clientes está bien segmentada	🍓 4 3 2 1	1 2 3 4 5		La cartera de clientes no está segmentada
	Captamos nuevos clientes constantemente	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5		No captamos nuevos clientes
 <small>IMPACTO EN LA M.A.N. P.T.O</small>	Nuestros canales son muy eficientes	5 🍓 3 2 1	1 2 3 4 5		Nuestros canales son ineficientes
	Nuestros canales son muy eficaces	5 4 🍓 2 1	1 2 3 4 5		Nuestros canales son ineficaces
	Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	🍓 4 3 2 1	1 2 3 4 5		Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales
	Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	5 🍓 3 2 1	1 2 3 4 5		Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales
	Los canales están perfectamente integrados	5 4 3 🍓 1	1 2 3 4 5		Los canales no están bien integrados
	Los canales proporcionan economías de campo	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5		Los canales no proporcionan economías de campo
	Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	🍓 4 3 2 1	1 2 3 4 5		Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado
 <small>IMPACTO EN LA M.A.N. P.T.O</small>	Estrecha relación con los clientes	🍓 4 3 2 1	1 2 3 4 5		Poca relación con los clientes
	La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	🍓 4 3 2 1	1 2 3 4 5		La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado
	Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	5 🍓 3 2 1	1 2 3 4 5		El coste de cambio es bajo
	Nuestra marca es fuerte	5 🍓 3 2 1	1 2 3 4 5		Nuestra marca es débil













Nota Tomado de Generación de modelos de negocio (p. 219), por Alex Osterwalder y Yves Pigneur (2011)

Se identifican en el módulo de infraestructura una oportunidad de mejora con respecto al equilibrio entre el trabajo interno y colaboración externa, en el mediano plazo se pueden establecer alianzas que faciliten el enfoque de las actividades principales de Frella. Por otro lado, se requiere la protección de la información confidencial de la empresa, incluyendo las recetas que se desarrollen, con el fin de disminuir el riesgo de imitación.

Figura 18

Diagnostico estratégico

Evaluación de la infraestructura 

Evaluación de la infraestructura					
 IMPORTANCIA PARA MI NEGOCIO	La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5 4 3 2 1 	1 2 3 4 5	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente	SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN 1-20
	Las necesidades de recursos son predecibles	 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Las necesidades de recursos no son predecibles	
	Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado	
	Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5  3 2 1	1 2 3 4 5	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente	
	Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	5 4  2 1	1 2 3 4 5	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar	
	La ejecución es de alta calidad	5  3 2 1	1 2 3 4 5	La ejecución es de baja calidad	
	El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	5 4 3 2 1	1 2 3  5	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente	
	Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	5  3 2 1	1 2 3 4 5	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente	
	Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas	

Nota: Tomado de Generación de modelos de negocio (p. 218), por Alex Osterwalder y Yves Pigneur (2011)

6.4 Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.

6.4.1 Factores Políticos

En 2022 se llevaron a cabo las elecciones presidenciales en Colombia, las cuales tuvieron como resultado la victoria de Gustavo Petro, quien representaba a la coalición del Pacto Histórico, con una política centrada en la equidad, el cambio ambiental, la justicia social y la consolidación de la paz. Esta nueva administración refleja un profundo cambio político para el país, debido a la llegada al poder de un gobierno de izquierda.

La nueva administración entro en acción en un contexto nacional e internacional complejo, con tasas elevadas de inflación, un alto déficit fiscal y de cuenta corriente, problemáticas internacionales como la guerra de Ucrania, crisis económica mundial, el control riguroso del COVID en China, entre otros impactos que generaron consecuencias políticas y económicas globales y nacionales.

Aunque el gobierno ha recibido distintas criticas debido a la falta de coordinación dentro del gabinete, a finales de 2023 dentro de los proyectos que se presentaron en el congreso se incluyó la reforma fiscal, y el presupuesto general de la nación para 2023, políticas que demuestran un endurecimiento fiscal, el cual es adecuado para generar una transición hacia una mejora económica.

Según el Fondo Monetario Internacional (2023)

Las políticas monetaria y fiscal se están endureciendo adecuadamente, facilitando la transición hacia un crecimiento más sostenible e incluyente. La aprobación de la reforma tributaria del 2022, el prudente Plan Financiero para el 2023, la reafirmación de la meta de inflación y el asociado endurecimiento de la política monetaria son hechos especialmente destacables y coherentes con la implementación de políticas muy sólidas en Colombia. (párr. 2)

Por otro lado, durante 2023 se realizarán las elecciones territoriales, un evento que va a generar dinamismo e incertidumbre en el entorno político, debido a que las decisiones que se tomen en el panorama electoral de este año permitirán comprender como se va a complementar la administración nacional desde los territorios, lo que puede generar una mejor o peor ejecución de los planes del actual gobierno presidencial.

Adicionalmente, el contexto político en Colombia es complejo, debido a que el país tiene problemáticas sociales, de seguridad, pobreza, injusticia e inequidad, y aún persiste una fuerte separación en el desarrollo y acceso a oportunidades de crecimiento para ciertas comunidades, estas complicaciones sociales generan inconformidad en la población, lo que ha provocado distintos estallidos sociales en los últimos años. Por esta razón, los gobernantes del país deben tener en consideración el adecuado control de estos problemas, para evitar que se genere un malestar social que afecte la gobernabilidad.

Con relación a la creación de negocios y empresas, es necesario mencionar que Colombia ya cuenta con una Política Nacional de Emprendimiento, la cual se ejecutará desde 2021 hasta 2025, y busca generar condiciones adecuadas en un ecosistema emprendedor para el desarrollo, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos, el Conpes fue presentado por el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, e iNNpulsa Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], 2020).

Finalmente, con relación al contexto político del país se puede decir que se evidencia un avance en distintas iniciativas que buscan dar solución a las problemáticas que se están atravesando en la actualidad, y que muestran cierto apoyo al ecosistema emprendedor, sin embargo, el panorama sigue siendo complejo y presenta riesgos importantes con relación a las problemáticas sociales que no han sido resueltas y al cambio de gobierno que aún genera cierta incertidumbre.

6.4.2 Factores Económicos

La economía a nivel global presento distintas problemáticas en 2022, debido el incremento de la inflación, las medidas restrictivas aplicadas con el fin de ralentizar el crecimiento de los precios, y las tensiones en política internacional. Con relación a este

panorama se estima que el crecimiento mundial se está desacelerando, se considera que la situación económica es frágil, y que nuevos acontecimientos o cambios desfavorables podrían empujar a la economía mundial a la recesión (Banco Mundial, 2023b).

En el caso de Colombia, la economía tuvo distintas problemáticas debido a los cambios en el contexto interno y externo, durante 2022 se evidenciaron choques que afectaron la inflación en general, y se presentaron altas variaciones en los precios de los alimentos (27,81% anual al cuarto trimestre), el PIB para el final del año reflejaba signos de desaceleración (2,9% anual para el cuarto trimestre), y el peso colombiano presentó una importante depreciación reflejando el endurecimiento de las condiciones financieras externas (Banco de la República, 2023b). A pesar de esto, el Producto Interno Bruto tuvo un crecimiento sólido, y según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2023), se estima que la variación fue de 7,5% en el año 2022 (preliminar) respecto al año 2021 (provisional).

Respecto al pronóstico para 2023 en el Informe de Política Monetaria Enero de 2023 del Banco de la República, se estima que el crecimiento del PIB será de 0,2%, esto se debe a que se considera que habrá un ajuste en el consumo, una inversión que regresaría a niveles menores a los de la prepandemia y a condiciones externas menos favorables. Con relación a la inflación se espera que empiece a descender en el primer trimestre del año, con un pronóstico para 2023 de 8,7%, respecto a la variación anual de los precios de los alimentos esta comenzaría a decrecer en el primer trimestre de 2023 y bajaría rápidamente, llegando a ser de 5,7% para finales de 2023 (Banco de la República, 2023b).

Colombia durante el 2022 mantuvo un crecimiento económico importante, sin embargo, también se presentó un exceso de demanda en la economía, presiones cambiarias y un incremento sostenido de la inflación, factores que impiden que el aumento económico sea

sostenible, como afirma el Banco Mundial (2023b) “la economía se sobrecalentó con la actividad operando por encima de su potencial, una inflación acelerada, y un alto déficit de cuenta corriente (...) se prevé que el PIB solo crecerá 1,1% en 2023” (párr. 3).

En conclusión, el contexto económico que se ha venido dando después de la pandemia y la reactivación del consumo que se presentó en 2021, se espera que la economía en Colombia se desacelere y de esta manera se logre dar un control adecuado a la inflación. Por esta razón, el banco de la república decidió continuar con la política monetaria contractiva, incrementando la tasa de interés en 75 puntos básicos, alcanzando el 12,75%, enfatizando su compromiso con la meta de inflación de 3% (Banco de la República, 2023a).

6.4.3 Factores Sociales

La alimentación en Colombia tiene un componente cultural y de tradición importante, caracterizada por la diversidad de alimentos, sabores y costumbres. Sin embargo, la alimentación en la actualidad se ha venido adaptando a las necesidades en el estilo de vida del consumidor, en las grandes ciudades las personas están expuestas a horarios restringidos, con limitaciones de tiempo y con cargas laborales que generan un alto nivel de estrés, en consecuencia, la producción y los alimentos han cambiado, en ocasiones sacrificando la calidad nutricional por cumplir las necesidades de una alimentación rápida y barata.

El estudio Factores sociodemográficos asociados al consumo de alimentos ultra procesados en Colombia, determinó que, el pan es el alimento ultra procesado que más se asimila en la dieta tradicional, junto a los snacks y las bebidas azucaradas, y concluyó que, los residentes de zonas urbanas con mayor poder adquisitivo fueron más vulnerables al consumo de este tipo de alimentos, siendo los residentes urbanos de Bogotá menores de 19 años con un alto estatus socioeconómico, los principales consumidores de alimentos ultra procesados, dentro de los

cuales los niños son el grupo más frágil ante el consumo de estos productos (Khandpur et al., 2020).

A pesar de esto, en los últimos años ha surgido la tendencia de llevar un estilo de vida más saludable, en la región los consumidores se preocupan más por la compra de los alimentos, y han surgido nuevas exigencias en torno a la claridad del etiquetado y de la información nutricional. En Colombia, los ciudadanos cada vez se preocupan más por la dieta y por los hábitos que incluyen en su vida, “alimentarse mejor, parece ser cada vez más prioridad para el consumidor colombiano, pues el aumento de los productos de la canasta es constante, aun cuando, en promedio, son más costosos que la categoría regular”. (Nielsen Consumer LLC, 2018, párr. 6)

Esta tendencia se profundizo con la llegada del COVID 19 “Un estudio del Barómetro Edenred Food determinó que, con la llegada de la pandemia, 78% de los ciudadanos se volvió más consciente de su salud y prefiere tener una dieta saludable” (Morales, 2021, párr. 1).

Tendencia que se ve reflejada en las ventas de este tipo de productos, teniendo en cuenta que, “el valor de mercado de los snacks saludables en Colombia fue de US\$2.300 millones el año pasado, registrando un alza anual de 2% entre 2015 y 2020”(Morales, 2021, párr. 3). Adicionalmente, dentro de las ventas de galletas dulces, barritas y snacks de fruta, la última categoría fue la que tuvo mejores resultados en 2022, con un incremento de las ventas minoristas del 12%, un valor que corresponde a COP 282 billones (Euromonitor International, 2022).

Por otro lado, las tendencias del consumo de alimentos observadas en Colombia en 2021, con relación a la compra de alimentos exponen que los consumidores prefieren tener varios canales a su disposición, el 45,2 de los colombianos prefiere realizar la compra de alimentos en las tiendas de barrio, el 28,4% en los supermercados, el 12,2% en los hard discount, y el 9,7% en

los almacenes de cadena” (Asociación de Empresarios de Colombia [ANDI], 2022, párr. 3).

Además, dentro de los factores que impulsan la compra de alimentos se encontró que “el 36,0% de los colombianos compra alimentos por necesidad, el 22,8% por gusto, y el 14,4% lo hace por antojo y calidad” (ANDI, 2022, párr. 5).

Finalmente, considerando la información expuesta anteriormente, se evidencia que en los últimos años se ha dado lugar a un cambio de tendencia en los hábitos de alimentación y consumo de los colombianos, cada vez es más relevante la priorización de una dieta saludable, y los consumidores se preocupan más por la elección de alimentos que realizan, lo cual ha permitido que las ventas de la categoría de snacks saludables sigan en aumento.

6.4.4 Factores Tecnológicos

El desarrollo tecnológico y la innovación son un factor que influye en todas las industrias y que es necesario para el crecimiento y desarrollo del sector alimentario, las empresas actualmente están priorizando la inversión en tecnología, información y desarrollo debido a que los avances permiten, crear mejores alimentos y bebidas que se adaptan a las necesidades del cliente, progresar en los procesos productivos, aprovechar mejor los recursos, minimizar errores, mejorar los costos en la fabricación, y encontrar alimentos alternativos que ayuden a satisfacer de mejor manera la demanda.

Dentro de las tecnologías que se están desarrollando y poniendo en práctica encontramos el uso de inteligencia artificial y análisis de datos para la digitalización de procesos en la fabricación, la Micro encapsulación y nanoencapsulación para el desarrollo de alimentos e ingredientes novedosos, con nuevas propiedades, más saludables, y funcionales, avances y descubrimientos en procesos productivos que permiten mejorar las cualidades del alimento, dentro de los cuales se puede mencionar la imagen química que permite tener un mapa de

composición en tiempo real, y los nuevos métodos para la conservación de los alimentos y la seguridad alimentaria como el uso de Bacteriófagos (Martínez, 2021).

Por otro lado, uno de los cambios más relevantes impulsados por la pandemia es la transformación en las cadenas de suministro, dentro de la cual, el desarrollo de los canales digitales, y la aplicación de la inteligencia artificial y blockchain, han permitido desarrollar soluciones en el suministro de productos, donde se puede encontrar la trazabilidad digital, la entrega hiperlocal y los modelos de entrega directa al consumidor, avances que permiten aumentar la transparencia de la cadena de valor, facilitar el acceso a la información del producto al consumidor, mejorar la seguridad alimentaria y detectar con una mayor facilidad las problemáticas que provoquen inestabilidad en el suministro (Mascaraque, 2021).

La tecnología e innovación está muy presente en el sector de la alimentación con relación a la formulación de productos, es así que, se han desarrollado distintas investigaciones con la finalidad de aplicar tecnologías en el desarrollo de alimentos saludables y sostenibles, además, se ha dado lugar a una tendencia en la creación de alimentos que tengan beneficios para el desempeño cognitivo, la función cerebral, y un mejor manejo del estrés, y las investigaciones en creación y análisis de fuentes de proteína no convencionales siguen desarrollándose, creando nuevas variantes (MINTEL, 2023).

En conclusión, la innovación, investigación y desarrollo tecnológico es muy importante para este sector, ya que, se está garantizando un ambiente propicio para el avance de la industria alimentaria, haciendo la más eficiente, saludable y sostenible. Estos avances se están dando de forma transversal en el sector, teniendo en cuenta la aplicabilidad que se ha dado de nuevas tecnologías en todas las partes de la cadena, desde la formulación y fabricación, hasta la entrega al cliente final.

6.4.5 Factores Ambientales

El sistema alimentario abarca distintos procesos productivos dentro de los cuales se incluye el cultivo, la cosecha, transformación y producción, el proceso logístico, la conservación, y la gestión de envases y desechos, todo esto genera externalidades negativas para el medio ambiente donde se encuentra la emisión de gases contaminantes, el costo energético y ambiental de la conservación y distribución, los desechos generados, el desperdicio de alimentos, entre otros, el efecto que tiene este sector en el medio ambiente es preocupante.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2021):

Las emisiones procedentes de los sistemas alimentarios, desde las derivadas del cambio del uso de la tierra y la producción agrícola hasta del envasado y la gestión de residuos, ascendieron a 18 000 millones de toneladas de equivalente de dióxido de carbono en 2015. Esto constituye el 34 % del total, un porcentaje que ha ido disminuyendo gradualmente -respecto del 44 % alcanzado en 1990-, aun cuando dichas emisiones siguieron aumentando en términos absolutos. (párr. 3)

Uno de los impactos del sistema alimentario que se debe resaltar es el desperdicio de alimentos, esta problemática equivale a alrededor de 1,300 millones de alimentos que se estropean durante las etapas de postproducción, distribución, comercio y consumo, el impacto de este problema es tal, que una gran parte de la comida que se produce no se aprovecha, y además se ofrece un impacto secundario por los insumos que son utilizados en la elaboración o transformación de alimentos (World Wildlife Fund [WWF], 2023).

Respecto a las tendencias para el sector en la actualidad, se ha evidenciado un aumento en las alternativas sostenibles, esto debido a un incremento en la conciencia de los consumidores

con relación a la sostenibilidad. En los últimos años y debido a la pandemia ha incrementado la importancia de la producción local, los consumidores están recurriendo a los alimentos locales, los cuales consideran, más seguros, más sostenibles, y una parte importante de su identidad, esta tendencia va de la mano, con el interés creciente en el origen de los alimentos, lo que provoca que las marcas que pueden demostrar un propósito ambiental o ético creíble sean más relevantes entre los consumidores más conscientes (Mascaraque, 2021).

Actualmente el consumidor le da más relevancia al impacto de su consumo en el medio ambiente, el informe State of Snacking de las tendencias globales del consumidor de 2022, expone que más allá del sabor y la variedad de opciones los consumidores desean snacks más sostenibles, los resultados del estudio presentan que siete de cada 10 consumidores dan prioridad a los snacks que tienen menos envases de plástico, el 72% por lo general recicla los envases, 82% de los encuestados desearían que más snacks tuvieran envases biodegradables, además, los consumidores son más intencionales con la compra, priorizan la reducción del desperdicio y valoran que los productos sean mejores para el medio ambiente (Mondelez International et al., 2022).

En conclusión, el sistema alimentario tiene distintos espacios donde se está generando un daño al medio ambiente que debe ser evitado y disminuido, desde la mejora en procesos de producción para reducir el uso de distintos recursos, en el manejo y transformación de los alimentos, en el transporte y conservación de estos, y en el aprovechamiento y administración de los desechos generados en cada fase de la cadena de valor. Igualmente, se encontró un cambio en la tendencia y una mayor concientización del consumidor con relación a su consumo y al impacto que tienen los alimentos en el medio ambiente.

6.4.6 Factores Políticos

En Colombia, la venta de productos alimenticios empacados está regulada por el Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA, el cual ejecuta las políticas desarrolladas por el Ministerio de Salud y Protección Social. Igualmente, dentro de la normativa que aplica para el modelo de negocio se encuentran los requisitos sanitarios y de buenas prácticas de manufactura, el etiquetado nutricional y frontal, el transporte de los alimentos, entre otras que hacen parte del marco legal que controla la producción y comercialización de alimentos.

Además, para una compañía de alimentación es relevante adquirir certificados que sirvan como prueba de que la empresa cumple la normativa, tiene una excelente gestión de calidad, y cumple con buenas prácticas de manufactura, teniendo en cuenta que, el certificar y tener procesos productivos adecuados que permitan desarrollar un producto de calidad es relevante para la compañía y para el sector.

7. VALIDACIÓN COMERCIAL

7.1 Construcción de marca

7.1.1 Descripción de la marca

Frella es una empresa que busca facilitar un estilo de alimentación saludable, va en contra de la creencia de que comer saludable es feo, aburrido y complicado. Por esta razón, tiene el objetivo de crear productos deliciosos y sanos, fáciles de encontrar, de comprar y consumir. La marca desea acompañar a los consumidores en la búsqueda de un estilo de vida que mejore su salud física y mental, compartiendo información, espacios y experiencias que aporten a su bienestar.

Inicialmente, la marca está enfocada en producir y vender mermeladas saludables, utilizando ingredientes naturales, frescos y de alta calidad. Es un emprendimiento comprometido con el bienestar de los consumidores desde una perspectiva alegre y dinámica. No se desea que la marca sea percibida como una marca de alimentación saludable asociada a la restricción, en cambio, Frella busca impulsar la búsqueda del balance y la implementación de hábitos saludables en la vida diaria de forma sostenible en el tiempo.

Por otro lado, la empresa busca incluir la consciencia social y ambiental como pilar fundamental en el desarrollo de sus operaciones. Frella es una marca con responsabilidad

ambiental, la cual tiene el objetivo de desarrollar alternativas que permitan minimizar el impacto ecológico en todas las etapas de producción. En la actualidad, la marca utiliza envases reciclables y busca crear políticas de retorno para incentivar un consumo responsable, que permita reducir la huella de carbono y ayudar a preservar el planeta.

Finalmente, se enfoca en ser una marca cercana y amigable para los clientes, estableciendo una relación con el consumidor, que le permita romper los estigmas en los que se relaciona saludable con limitante. El objetivo es que la marca sea amistosa y desarrolle una alta cercanía al usuario en las distintas etapas en las que tiene una interacción con este.

7.1.2 Consulta de homonimia

Se realizó la consulta de homonimia en la página de la Cámara de Comercio de Bogotá, con la finalidad de validar la viabilidad del uso del nombre “Frella”, con el resultado de la búsqueda se determinó que, la mayoría de las razones sociales que han utilizado la palabra Frella han sido canceladas, y la única razón social que incluye la palabra Frella que se encuentra activa, es el nombre completo de un individuo que opera como persona natural, esto nos indica que Frella como persona jurídica no ha sido registrado y puede ser utilizado, lo que se puede observar en la imagen a continuación.

Figura 19

Consulta de homonimia

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Último año renovado	Estado
BOGOTÁ	0003185851	FRELLA ESMERALDA PEREZ HERRERA	PERSONA NATURAL	0	ACTIVA
BOGOTÁ	0000229702	FRELLANTAS	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2002	CANCELADA
BOGOTÁ	0003409170	FRELLANTAS	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2023	ACTIVA
BARRANQUILLA	0000462045	BELERÑO MERCADO FRELLA ESTHER	PERSONA NATURAL	2016	CANCELADA
BOGOTÁ	0002114774	FRANCO YUDI FRELLA	PERSONA NATURAL	2012	CANCELADA
BARRANQUILLA	0000394016	BELIMASTTH M. Y ESTAMPADOS FRELLA	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2005	CANCELADA
BARRANQUILLA	0000462046	ESTAMPADOS FRELLA	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	2016	CANCELADA

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2023).

7.1.3 Identidad de marca

Los colores que identifican la identidad de Frella, son amarillo, azul y rosa intenso. Con ellos se busca transmitir positividad, confianza y energía. Colores que se alinean con el slogan de Frella “el sabor de la alegría” y el principal objetivo de la marca, establecer confianza en un producto saludable, con un acercamiento amigable y dinámico.

En la Figura se puede observar la paleta de colores, el logo de la marca, y la imagen de la etiqueta del producto final.

Figura 20

Identidad de marca



Fuente: Elaboración propia (2023)

7.2 Meta de ventas

El modelo de negocio de Frella es B2C, lo que significa que la empresa está enfocada en llegar de forma directa al consumidor final, este está dirigido a adultos entre los 20 y 35 años, estudiantes y profesionales, con un nivel de ingresos entre medio-alto y alto, enfocándose en personas que están interesadas en el consumo de alimentos saludables. El producto ofrecido no es estacional, y aunque, la frecuencia del consumo de mermelada puede variar, se propone como un producto de consumo habitual al ser un producto saludable y de fácil acceso para nuestro público objetivo.

Para la realización del pronóstico de ventas se tuvo en cuenta el margen de contribución, el punto de equilibrio, la definición del TAM, SAM, SOM realizada en el apartado 8.1. y la capacidad de producción actual que tiene Frella.

En primer lugar, en el capítulo 10 se presenta el costeo y pricing, y se expone a mayor profundidad la información financiera del proyecto, donde se determinó un margen de contribución de \$9,347 por unidad vendida y un punto de equilibrio de 332 unidades.

Figura 21

Margen de contribución y punto de equilibrio

Margen Contribución \$	\$	9,347
Margen contribución %		51.93%
Punto Equilibrio \$	\$	5,971,316
Punto Equilibrio U		332

Fuente: Elaboración propia (2023)

Este análisis nos permite comprender que el número de unidades que se deben vender mensualmente deben ser superiores al punto de equilibrio. Teniendo en cuenta que, al producir y

vender 332 unidades no hay pérdidas ni ganancias para la empresa, la meta de ventas debe estar por encima de esta cantidad.

Además de esto, con la capacidad instalada que tiene la empresa actualmente, se determinó una producción de 20 unidades diarias, considerando 20 días hábiles en el mes, el total mensual es de 400 mermeladas. Esto nos permite comprender que, al optimizar los recursos planteados en el costeo, se logra fabricar más unidades de las que se requieren para alcanzar el punto de equilibrio.

Por otro lado, en el capítulo 8 se planteó un Mercado Obtenible Servible SOM de 4,159 clientes al año, si se estima la periodicidad de venta en 1,5 meses, el consumo por cliente es de 8 unidades al año, por lo cual, se debe alcanzar una producción y venta de 2,773 mermeladas mensuales para atender este mercado, para realizar este cambio se deben incrementar los recursos de los que dispone la empresa, ya sea, por medio de la inversión en equipos, la contratación de más colaboradores o una mezcla de ambas estrategias, este punto se explica a mayor profundidad en el apartado 8.1.

A pesar de la oportunidad que tiene Frella de llegar a satisfacer el número de clientes del Mercado Obtenible Servible SOM, considerando la capacidad de producción de 400 unidades y el punto de equilibrio de 332 unidades, la diferencia entre estos dos valores nos indica que, Frella tiene la posibilidad de optimizar los recursos actuales en un 20%, razón por la cual se establece la meta de ventas mensual en 400 frascos y la meta anual en 4800 unidades.

Por último, se realizó una proyección de los ingresos operacionales para tres años, en primer lugar, para el cálculo de esta proyección, se determinó el promedio de la tasa de crecimiento de los ingresos operacionales de tres empresas pertenecientes al grupo estratégico, el resultado dio un valor de 12.44%. Además, para el primer año se consideró un nivel de producción de 332 unidades mensuales, teniendo en cuenta el punto de equilibrio, y con este valor inicial se aplicó la

tasa de crecimiento para los siguientes años, con lo cual, para el escenario planteado se determinó que entre el año 2 y 3, se logra llegar a la meta de ventas de 400 unidades mensuales, y 4800 unidades anuales.

Figura 22

Pronóstico de ventas

Pronóstico de Ventas			
Taza de crecimiento promedio anual		12.44%	
	Ventas (Valor)	Ventas Anuales (Unidades)	Ventas Mensuales (Unidades)
Proyección Ingresos operacionales Año 1	\$ 71,712,000	3984	332
Proyección Ingresos operacionales Año 2	\$ 80,635,363	4480	373
Proyección Ingresos operacionales Año 3	\$ 90,669,090	5037	420

Fuente: Elaboración propia (2023).

7.3 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.

La empresa estima en un escenario conservador, que las mermeladas pueden tener una temporalidad de compra de 1,5 meses, es decir, que un cliente en promedio puede comprar 8 mermeladas al año. Considerando esta estimación, las características de la marca, y las proyecciones de ventas planteadas para los primeros tres años, se determinó que el número de nuevos clientes para el primer año es de 498, con un ticket promedio de \$144,000, y para los siguientes dos años proyectados se mantiene el ticket promedio constante, y el número de clientes aumenta a 560 en el segundo año y a 630 en el tercer año.

Figura 23

Número de clientes y ticket promedio

Número de Clientes y Ticket Promedio				
Taza de periodicidad de compra	12.50%			
	Ventas (Valor)	Ventas Anuales (Unidades)	Número de clientes	
			Anual	Mensual
Proyección Ingresos operacionales Año 1	\$ 71,712,000	3,984	498	42
Proyección Ingresos operacionales Año 2	\$ 80,635,363	4,480	560	47
Proyección Ingresos operacionales Año 3	\$ 90,669,090	5,037	630	52
Ticket promedio	\$ 144,000			

Fuente: Elaboración propia (2023).

[Acceda aquí al documento de Excel, en el cual se realizaron los cálculos de la meta de ventas, el número de clientes y el ticket promedio](#)

8 ESTRATEGIA DE MARKETING

8.1 Definición TAM – SAM – SOM

8.1.1 TAM (Total Addressable Market)

El TAM (Total Addressable Market) se refiere al mercado total disponible, para el cálculo de este se tuvo en cuenta información del mercado de snacks de fruta, y se realizó una estimación de acuerdo con los datos demográficos del cliente objetivo.

En primer lugar, el mercado de snacks de fruta en Colombia ha tenido un comportamiento positivo, lo que representa una oportunidad para el modelo de negocio que se

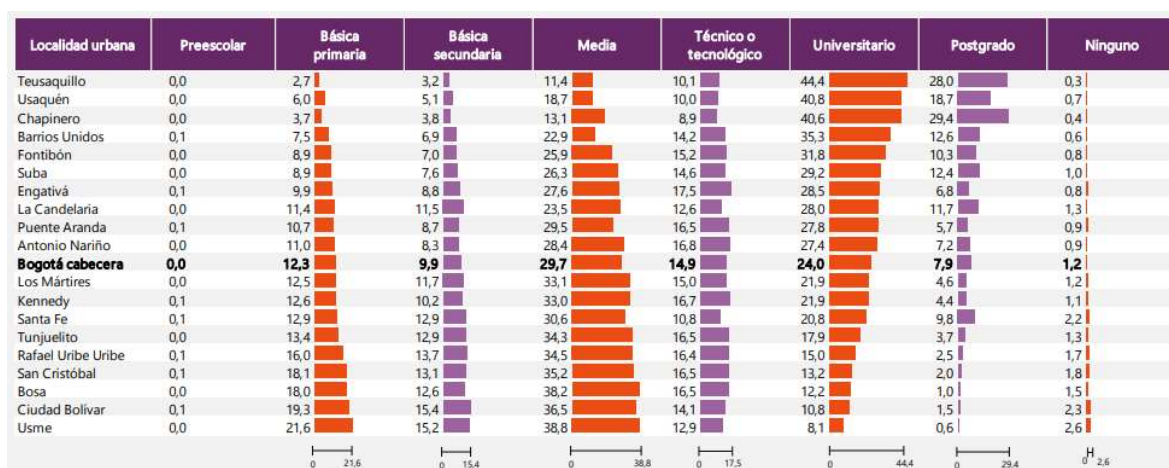
está desarrollando. La categoría tuvo un incremento en las ventas minoristas del 12%, llegando a un valor de 282 mil millones de pesos colombianos, presento el mejor comportamiento dentro del grupo y se ha mantenido con un crecimiento constante (Euromonitor International, 2022).

Teniendo en cuenta el valor en ventas del mercado de 282,000,000,000, y al considerar la estimación del DANE (2023), de población de 48,258,494 personas, se considera que el consumo por persona de snacks de fruta es de \$5,843.53.

Por otro lado, el cliente ideal de la empresa son mujeres y hombres residentes de Bogotá en un rango de edad entre los 20 y 34 años, quienes son estudiantes de educación superior o profesionales que están trabajando, con un nivel de ingresos medio-alto y alto. Teniendo en cuenta esto, y considerando la Encuesta Multipropósito de Bogotá 2021, la cual presenta para cada localidad el porcentaje de personas de 15 años o más, cuyo máximo nivel educativo alcanzado fue técnico, tecnológico, y universitario (Figura 24), para determinar el TAM se escogieron las cinco localidades con el porcentaje más alto.

Figura 24

Personas de 15 años y más según nivel educativo más alto alcanzado de Bogotá 2021

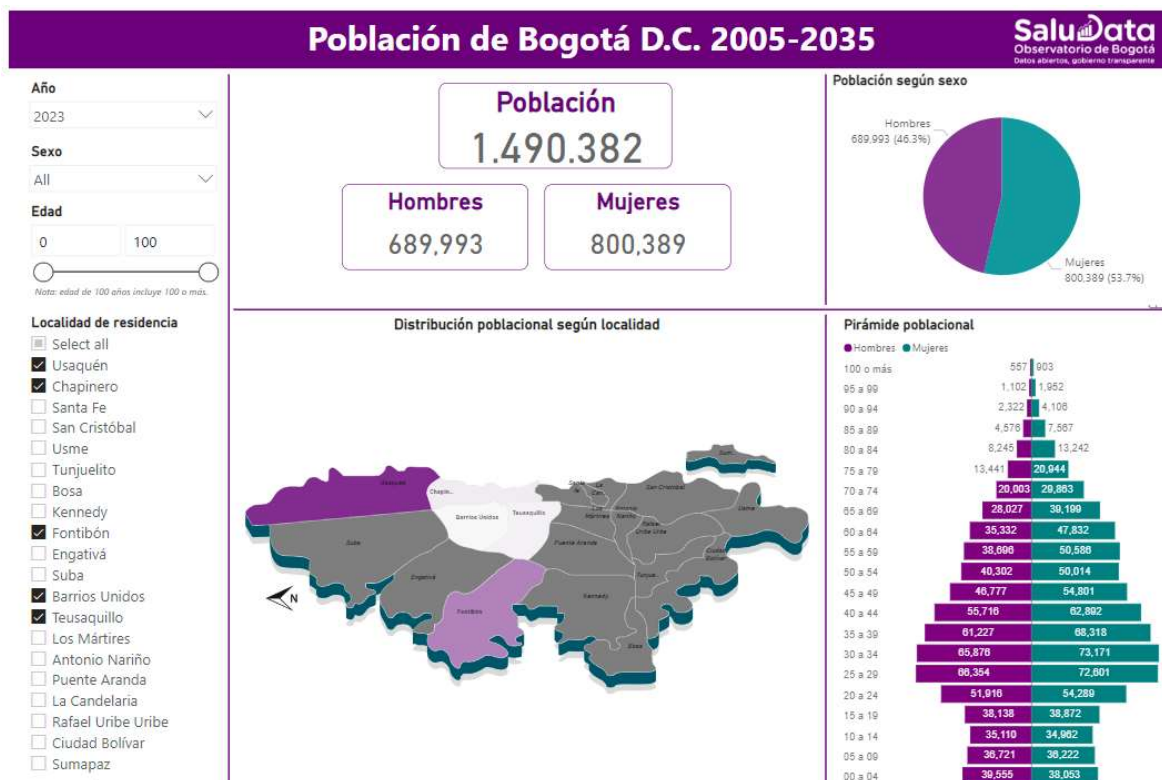


Nota. La figura muestra el porcentaje de personas de 15 años y más según el nivel educativo más alto alcanzado para las localidades urbanas de Bogotá (para alcanzar un nivel educativo se debe haber cursado y aprobado por lo menos el primer año de ese nivel. Fuente: DANE (2022).

Esta información se complementó con los datos de demografía y salud presentados por la secretaria de salud de Bogotá, a través de un reporte de Power BI que se puede filtrar con base en las localidades, como se puede observar en la Figura x. Por medio del cual, se determinó la población en un rango de edad de 20 a 34 años de las 5 localidades escogidas, la cual corresponde a 384,207 personas.

Figura 25

Datos de población de Bogotá D.C. 2005-2035 por localidad



Nota. La figura muestra los datos de la población de Bogotá D.C. de las cinco localidades escogidas: Usaquén, Chapinero, Fontibón, Barrios Unidos y Teusaquillo. Fuente: Secretaría de Salud de Bogotá (2023).

Adicionalmente, en el Análisis de clases sociales 2019-2021 se determinó la distribución porcentual de las clases sociales para 23 ciudades y áreas metropolitanas, donde el porcentaje de personas de clase media en 2021 fue de 39.9% y de clase alta fue de 3.4% (DANE, 2022). Al sumar estos dos valores nos da un porcentaje de 43,3%, el cual se aplicó sobre la población determinada de 384,207 habitantes, dando como resultado un valor de 166,361 personas.

Valor de mercado en personas (TAM) = 166,362

Valor de mercado en ventas (estimado) = 166,362 personas x \$5,843.53

Valor de mercado en ventas (estimado) = \$972,139,328

8.1.2 SAM (Serviceable Available Market)

En el análisis SAM (Serviceable Available Market o Mercado Disponible Servible), se determinó que, el mercado disponible para Frella se encuentra delimitado por la cantidad de personas que estarían dispuestas a comprar las mermeladas saludables a un precio de \$18,000 a través de los canales de venta que ofrece la empresa inicialmente. Por esta razón, se considera que Frella puede llegar a vender sus productos al 5% del TAM identificado, con lo cual, según las condiciones planteadas, el SAM es de 8,318 personas.

8.1.3 SOM (Serviceable Obtainable Market)

El SOM (Serviceable Obtainable Market o Mercado Obtenible Servible) es la parte del mercado que se puede satisfacer, teniendo en cuenta la cantidad de mermeladas que la empresa puede producir y vender. Con la capacidad instalada actual se establece una producción diaria de 20 unidades. Si la empresa tiene la capacidad de producir y vender 400 frascos de mermeladas al

mes, y 4800 al año. Considerando que cada cliente compra 8 mermeladas en el año, el SOM es de 600 clientes al año y 50 al mes.

Por otro lado, la empresa considera que puede llegar a capturar el 50% de las 8,318 personas identificadas en el SAM, entonces el SOM alcanzaría un valor de 4,159 clientes anuales, considerando la periodicidad de compra de mes y medio (8 frascos al año), para satisfacer una demanda de 4,159 clientes, se debe llegar a producir 33,272 unidades anuales y 2,773 mensuales.

Para que el nivel de fabricación sea igual o superior a 2,773 frascos, se debe realizar un incremento en la mano de obra o el capital del que dispone la empresa, para lo cual, se puede efectuar una inversión en utensilios y equipo que permitan realizar un mayor número de mermeladas por día, incrementar el número de empleados a un valor cercano a 7 personas, o realizar ambas estrategias con la contratación de 3,56 personas y la inversión en elementos que permitan lograr la otra mitad del incremento en producción.

8.2 Funnel de ventas y actividades comerciales

Se identifican las etapas que recorre un cliente potencial atracción, interés, deseo, acción y fidelización, y se desarrollan estrategias enfocadas en cada etapa para generar mejor respuesta por parte de los seguidores y como estas se convierten en ventas.

Figura 26

Funnel de ventas Frella



Fuente: Elaboración propia (2023)

8.2.1 Atracción

La atracción de nuevos clientes se da través de redes sociales, principalmente Instagram. Por lo que, la marca se enfoca en crear contenido de estilos de vida saludable que sea amigable con el consumidor, a través de consejos de alimentación, difusión de prácticas de meditación y la exposición de los beneficios de llevar un estilo de vida balanceado y activo. Además, se contempla el uso de publicidad en línea en la misma red social, para aumentar la atracción de nuevos clientes.

Por otro lado, para atraer nuevos clientes es importante realizar otras estrategias que le permitan al consumidor objetivo conocer la marca y productos, para lograr esto se va a participar en ferias de emprendimiento y alimentación, a través de las cuales la empresa va a incrementar su presencia en el mercado.

8.2.2 Interés

Después de haber atraído nuevos seguidores se proyecta despertar el interés por la marca y por los productos de esta, a través de contenido positivo y educativo incluyendo, recetas, datos informativos, y frases inspiradoras. Es importante que la interacción sea constante, por lo cual, se debe crear y publicar contenido frecuentemente, compartir los valores de la marca, y crear publicaciones, no solo que se relacionen con el producto, sino que permitan al usuario aprender cosas nuevas, reírse o compartir información relevante a sus conocidos.

8.2.3 Deseo

Para generar deseo por nuestros productos, implementar una estrategia de prueba social, la cual consiste en demostrar al cliente de que su decisión de compra esta respaldada por otras personas con gustos y características similares, esto se puede lograr a través de la publicación de reseñas de clientes satisfechos, y compartiendo la experiencia de Frella asistiendo a ferias. Igualmente, en las redes sociales de la marca se va a compartir contenido UGC (User Generated Content), este es creado por el usuario, lo que permite que sea espontaneo y genere más cercanía y credibilidad en nuevos clientes.

8.2.4 Acción

Durante el proceso de compra, se establece una comunicación amigable y sencilla para facilitar la relación con el cliente, en este sentido, la estrategia es priorizar la atención del usuario para que la venta se formalice, respondiendo las dudas del cliente de forma rápida y puntual a través de WhatsApp y los mensajes directos de Instagram.

Además, para facilitar el proceso de compra, se compartirá en los post e historias, el enlace para comprar por redes sociales y página web. Por otro lado, es una prioridad que la

página web sea fácil de manejar para evitar que el consumidor se desinterese en el último momento. El proceso de pago se realizará inicialmente con los siguientes canales de pago: Nequi, Daviplata, código QR en Bancolombia, y pago contraentrega.

8.2.5 Fidelización

El objetivo en esta fase es dar un servicio post venta adecuado, que genere en el cliente el interés de repetir la compra, para esto, se va a dar seguimiento a la entrega del producto, a la satisfacción con el proceso de compra y el consumo del producto. Se busca recibir reseñas y comentarios del producto para seguir construyendo el interés de la audiencia por la marca. Por último, se debe mantener un sistema de comunicación constante en el cual se apoya al cliente en todo momento, que garantice la cercanía.

8.3 Lanzamiento

A continuación, se presentan el plan de acción de lanzamiento de Frella en el que se incluye la participación en ferias comerciales, el desarrollo de alianzas con mercados locales y la promoción en redes sociales.

El canal de contacto directo con los clientes de Frella es a través de redes sociales, por lo cual se establece presencia en línea para, dar a conocer los productos, establecer una relación cercana con los clientes, obtener retroalimentación de los productos y analizar métricas de comportamiento e interacción con el contenido publicado.

Uno de los aliados principales en la comercialización de los productos de Frella, son los mercados locales, los cuales están enfocados en apoyar iniciativas saludables, y con un menor

impacto ambiental. A través de estos se ofrecerá a nuestros clientes una alternativa para la adquisición inmediata del producto, razón por la cual, la marca tiene el objetivo de establecer una alianza con mercados locales como La Tortuga Y La Liebre, que impulsan iniciativas ecológicas y naturales contribuyendo a una política zero waste.

De igual manera, se contempla la participación en ferias gastronómicas, de emprendedores, y diferentes ferias comerciales a través de las cuales se busca dar a conocer los productos fuera de los principales canales de venta.

Se contempla la participación en ferias gratuitas como “Hecho en Bogotá”, la cual realiza más de 80 ferias durante el año. Para realizar la inscripción se debe cumplir con los siguientes requisitos: vivir en Bogotá, tener una lista de productos a través de redes sociales, presentar el RUT o registro mercantil y realizar un registro en el formulario. Para estas actividades se requiere de una inversión inicial en material promocional, incluyendo banners, folletos y tarjetas, adicionalmente, para la participación en ferias se requiere la compra de estructuras en madera que permitan promocionar los productos adecuadamente, y la planeación de estrategias de captación e interacción con el cliente, como degustaciones y la aplicación de promociones especiales.

La participación en ferias y eventos para emprendedores facilita el posicionamiento de Frella en el mercado, a través de una interacción cercana con los clientes y futuros aliados. Eventualmente, se proyecta la participación en eventos de mayor escala como Feria Vassar, AmbarDae, Corferias Market Fest, entre otras.

8.4 Presupuesto de marketing

Inicialmente se establece un presupuesto mensual de \$500.000 COP para cubrir gastos de publicidad en redes sociales, inscripciones para la participación en ferias comerciales, compra de piezas publicitarias físicas y descuentos o promociones establecidas para eventos especiales. Este presupuesto es un promedio mensual, se debe considerar que mes a mes este puede ir cambiando, teniendo en cuenta los meses en los cuales se van a realizar ferias y los meses en los que, se van a utilizar otros medios publicitarios para la promoción de la marca. En la Figura 27 se puede observar el presupuesto de marketing inicial.

Figura 27

Presupuesto de marketing

Presupuesto	
Concepto	\$
Publicidad en redes sociales	\$ 120.000
Participación en ferias	\$ 150.000
Merchandising	\$ 150.000
Descuentos y promociones especiales	\$ 80.000
TOTAL	\$ 500.000,00

Fuente: Elaboración propia (2023).

Por otro lado, el desarrollo de contenido en redes sociales se incluye como aporte propio durante la faceta inicial, sin embargo, se proyecta incluir un rubro para la creación de contenido.

Además, se contempla el uso de estrategias de marketing en línea a través de influencers locales, de acuerdo con el monitoreo, los resultados obtenidos y las necesidades del negocio.

9 ASPECTOS LEGALES

9.1 Riesgos jurídicos y tributarios

En este apartado se exponen las distintas situaciones que pueden presentar un riesgo legal para la organización, durante su constitución y en el desempeño de su objeto social, teniendo en cuenta, que estos riesgos tienen un impacto para el negocio, y para las partes interesadas con las cuales interactúa la empresa. Es necesario mencionar que, estos pueden ser prevenidos y gestionados con el fin de evitar el incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.

9.1.1 Constitución y formalización

La no formalización de las empresas conlleva ciertos riesgos, dentro de los cuales se encuentra la incapacidad para presentarse en procesos de contratación pública, la incursión en prácticas inadecuadas de préstamo de nombre, la incapacidad de presentarse como un proveedor confiable, la aplicación de sanciones, el pago de costos por gastos médicos superiores y de menor cobertura, la falta de protección del nombre de la empresa, y el limitado acceso a los beneficios que tiene el gobierno para empresarios (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], s. f.-a).

Con relación a la sociedad, también se puede dar lugar a riesgos y problemáticas por el incumplimiento de acuerdos, o por la generación de diferencias y controversias, por esta razón, es importante que exista claridad en la consolidación del tipo de sociedad y la participación de cada individuo, definir las responsabilidades, tener una comunicación adecuada, y estipular en el documento de constitución de la sociedad como se realizara el arbitraje para resolver los conflictos relacionados a este contrato.

Teniendo en cuenta, los riesgos en los que puede caer una empresa al no realizar un correcto inicio de su actividad económica, se debe constituir la empresa de forma adecuada, para lo cual, Frella será formalizada como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. por medio de documento privado.

Según Cámara de Comercio de Bogotá (s. f.-b)

Con la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento se estableció en el artículo 22 que las sociedades pueden constituirse por medio de documento privado siempre que cuenten con unos activos inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) o cuando su planta de personal no supera los diez trabajadores. (párr. 1)

9.1.2 Propiedad intelectual

Con relación a la propiedad intelectual los riesgos son, las pérdidas que se pueden generar por la replicación de símbolos nombres e imágenes de marca, la falta de protección de la innovación generada por la organización, la salida al mercado de productos con alta similitud, y el riesgo de utilizar accidentalmente contenido de terceros infringiendo el derecho de propiedad intelectual de otros.

Considerando los riesgos expuestos, es importante que las creaciones de la empresa, incluida la marca sean registradas para protegerlas del uso por parte de terceros, y es primordial conocer las regulaciones, incluyendo la protección a los derechos de autor, los derechos relacionados al artista, y la propiedad industrial, con el fin, de no caer en plagio o imitación de otros, ya que, esto puede llegar a generar discordias, demandas y por lo tanto, pagos adicionales a terceros.

9.1.3 Laboral (trabajadores)

Para el desarrollo de sus actividades, la empresa requiere el uso de mano de obra, para lo cual se debe realizar una contratación formal, teniendo en cuenta el código sustantivo del trabajo. Además, con base en la elección del tipo de contrato que se va a celebrar con sus colaboradores, se debe cumplir los requisitos legales que se establezcan en este, teniendo en cuenta una remuneración justa, el pago de prestaciones sociales y de seguridad social.

Si la contratación y las relaciones con el trabajador no se desarrollan en el marco de la ley, se incrementará el riesgo para el empleador y para la organización, algunos de los riesgos que se pueden presentar son, el incremento del peligro que presenta la salud y seguridad de los colaboradores, la falta de mitigación de riesgos laborales al no existir afiliación a ARL, la generación de multas y demandas a la empresa, remuneración injusta y desalentadora para el empleado, una mala comunicación o asignación del rol y de las funciones, cargas inadecuadas, disputas y problemáticas que afecten el ambiente laboral, entre otros.

9.1.4 Relación con proveedores

Los riesgos en los cuales se puede incurrir en la relación con los proveedores son, la poca o inexistente claridad de las condiciones bajo las cuales se realizará la adquisición y entrega de los insumos, el cobro de costos añadidos, el incumplimiento de acuerdos por parte del proveedor

o de Frella, el establecimiento de términos de pago que la empresa no pueda cumplir, la imposición de sanciones perjudiciales para cualquiera de las partes, conflictos que afecten la reputación de la organización, entre otros.

Teniendo en cuenta los riesgos, es necesario para la empresa la celebración de contratos con los proveedores, una herramienta que permite formalizar las alianzas, y esclarecer aspectos importantes del acuerdo como, el tiempo de entrega de los insumos, los métodos y plazos de pago, y términos de envío del material. Además, es relevante generar acuerdos consistentes que permitan establecer cláusulas de incumplimiento para las partes y plazos que sean cómodos, se debe priorizar una relación óptima con el proveedor y las garantías necesarias para el cumplimiento de los contratos.

9.1.5 Clientes: Protección al consumidor

Es obligación de la empresa ofrecer al cliente un producto de calidad óptimo para el consumo, y en caso de que el bien no tenga la calidad suficiente la empresa es responsable de crear un sistema propicio dentro del negocio que garantice la reparación, la reposición del bien o la devolución del dinero. Esto teniendo en cuenta la Ley 1480 de 2011, que tiene como objetivo proteger y promover los derechos del consumidor, y expone las garantías a las que puede acceder una persona al adquirir un bien o servicio (MINCIT, s. f.).

En este aspecto, es la Superintendencia de Industria y Comercio SIC la responsable de vigilar el cumplimiento del estatuto del consumidor, “tiene facultades administrativas para ordenar la suspensión de conductas ilegales, sancionatorias para reprimir a los infractores y jurisdiccionales para resolver sobre la garantía mínima presunta” (Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], 2021a, párr. 4).

Considerando el marco de protección a los consumidores, la empresa puede caer en el riesgo de sufrir demandas o denuncias por parte del cliente, para evitar la materialización de este riesgo, se deben cuidar las partes de la cadena de abastecimiento que pueden generar inconvenientes en la calidad del producto y en la llegada en óptimas condiciones de este. Adicionalmente, la empresa debe contar con condiciones claras de devolución, garantía, y reparación del daño, para cada producto que se desarrolle.

9.1.6 Incumplimiento de obligaciones

Un riesgo que se puede presentar en la empresa es que se dé lugar al incumplimiento de responsabilidades previamente adquiridas, la infracción de términos contractuales puede ocasionar demandas, conflictos, y multas, generando costos adicionales y afectando la confiabilidad y las relaciones de la empresa. Anteriormente se expusieron los riesgos con relación a los contratos con proveedores, sin embargo, también se pueden adquirir responsabilidades con arrendatarios o por la contratación de servicios que, de no cumplirse, generaran daños a la organización.

Estos incumplimientos se pueden provocar por problemas de liquidez, desconocimiento, falta de previsión, vigilancia y seguimiento, entre otras razones. Teniendo en cuenta esto, para evitar las consecuencias del riesgo de incumplimiento, es necesario utilizar herramientas de gestión de riesgos, que permitan realizar un seguimiento adecuado y la creación de alertas para evitar este tipo de problemas.

9.1.7 Riesgos tributarios

La creación del negocio implica la responsabilidad de cumplir con ciertas obligaciones fiscales como, la formalización con el registro ante la DIAN como persona jurídica, la declaración de ingresos, el pago de impuestos, ser informante de exógena, hacer el pago del

impuesto IVA e ICA de ser el caso, realizar facturación electrónica, y el cumplimiento de otras obligaciones según corresponda (Porvenir, 2022).

Teniendo en cuenta las responsabilidades expuestas, la empresa se expone a distintos riesgos tributarios, el desconocimiento de la normativa puede provocar falencias en la declaración de ingresos, el pago de impuestos, e incluso provocar evasión fiscal, además, la omisión de otras obligaciones como agente de retención de fuente y responsable de facturación y del pago de otros impuestos genera problemáticas para la organización, todas las falencias en torno a la tributación pueden generar multas, recargos, auditorias, embargos, entre otras consecuencias.

9.1.8 Riesgos acordes a la industria

La empresa desarrollara actividades de producción y comercialización de productos alimenticios empacados, esto implica que la industria a la que pertenece de forma directa es la industria alimentaria, dentro de la cual, los riesgos que se determinaron están relacionados con el cumplimiento adecuado de las normas de seguridad alimentaria, y las leyes correspondientes al etiquetado y la información del producto.

Con relación a la seguridad alimentaria, para la comercialización del producto, este debe cumplir con los estándares ante el INVIMA, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, el cual se encarga de ejecutar las políticas correspondientes a la inspección, vigilancia, y control de alimentos, y se debe tener presente la resolución 2674 de 2013, la cual se refiere a los requisitos sanitarios y las buenas prácticas de manufactura.

Además, respecto al etiquetado, se debe considerar la resolución 5109 de 2005, la cual presenta los requisitos del etiquetado que deben cumplir los alimentos, y la ley 2492 de 2022, la

cual expone las consideraciones que se deben a tener en cuenta en el etiquetado nutricional y frontal.

Esto es relevante teniendo en cuenta que, el no cumplimiento de la reglamentación sanitaria puede poner en riesgo la salud de los consumidores y como consecuencia la empresa se verá expuesta a la imposición de sanciones por parte de la autoridad sanitaria, dentro de los riesgos encontrados, la organización puede llegar a sufrir amonestaciones, multas, confiscación de productos, cierres temporales o definitivos, y la suspensión o cancelación del permiso o registro sanitario, los cuales se presentan en el Decreto Número 3249 de 2006 (El Presidente de la República de Colombia, 2006).

Y finalmente, con relación al incumplimiento de las normas de etiquetado, los riesgos encontrados son, la imposición de sanciones como las mencionadas anteriormente, y la posibilidad de que la empresa se vea en la obligación de repetir el diseño e impresión del etiquetado, asumiendo el incremento de costos no previstos, y de riesgos jurídicos por la inconformidad de clientes e intermediarios, entre otros.

9.2 Planeación legal

9.2.1 Proceso de formalización

En el apartado 9.2. Registro y Formalización, se explica a detalle las acciones legales que deben llevarse a cabo para realizar el registro de la empresa, y se presenta el proceso que se debe llevar a cabo con relación a la regulación sanitaria y la solicitud de la Notificación Sanitaria NSA ante el INVIMA.

9.2.2 Contrato de trabajo

Como se mencionó en el apartado de los riesgos, es importante hacer uso de este documento legal, para que la empresa se asegure de realizar una contratación formal de mano de obra, este contrato debe ser diseñado teniendo en cuenta la normatividad presentada en el Código Sustantivo del Trabajo, considerando el tipo de contrato, las funciones, remuneración, prestación, duración y demás características.

9.2.3 Registro de marca

Realizar la solicitud de registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, realizando el trámite de manera electrónica en la oficina virtual o de forma física en los puntos de atención de la SIC, los pasos a seguir en este proceso son los siguientes:

1. Es importante realizar la consulta de antecedentes marcarios ASO, antes de comenzar el trámite, esta se puede realizar en la Oficina Virtual de Propiedad Industrial SIPI
2. Clasificar los productos que se quieren identificar con la marca según la Clasificación Internacional de Niza.
3. Presentar la solicitud de manera virtual o física, teniendo en cuenta los datos de la empresa (persona jurídica), la dirección de notificación, y demás información requerida por la SIC.
4. Realizar un seguimiento al trámite y a los plazos. En el proceso se deben tener en cuenta las normas vigentes: Decisión 486 de 2000 y la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC, 2021b).

9.2.4 Celebración de contratos

Para el desarrollo de las demás actividades de la empresa, si llega a ser necesario arrendar un lugar acorde a las necesidades de producción de Frella, se debe realizar un acuerdo legal entre

las partes, donde se especifique la duración del contrato, el pago por la renta, las características de la propiedad, derechos, cláusulas y demás información relevante.

Además, la empresa celebrara otros contratos con proveedores para los cuales se debe establecer una relación clara, y realizar un acuerdo propicio para las partes, especificando los beneficios, obligaciones, tiempo de duración, términos de pago, y posibles sanciones.

9.2.5 Acta de confidencialidad

Esta herramienta permite proteger información que es privilegiada para la organización, asegurando que empleados, socios, aliados, o cualquier otro actor que tenga acceso a esta información a través de su interacción con la empresa no la pueda compartir con terceras personas, para esto se debe firmar un acuerdo de confidencialidad por medio escrito.

Esto es importante para la Frella, debido a que, con esta herramienta se busca proteger las recetas que desarrolle la organización, la información de los procesos de fabricación, y el acceso a cualquier tipo de información que sea relevante para el desarrollo de las actividades de la empresa.

9.2.6 Plan de trabajo

Se desarrollo un plan de trabajo legal para Frella, con la finalidad de organizar las actividades de formalización, constitución y operación que fueron planteadas anteriormente, para esto se realizó un diagrama de Gantt, el cual funciona como herramienta para la gestión de proyectos, este se diseñó para los siguientes meses del año con una distribución semanal, con actividades que pertenecen a seis categorías incluyendo la constitución de la sociedad, la solicitud de notificación sanitaria, el registro de marca, el diseño de documentos que funcionan como herramientas legales como lo son los contratos laborales, el acuerdo de confidencialidad, y otro tipo de contratos.

4. Adquirir la matrícula mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, s. f.-b).

Con relación al punto 3, para el procedimiento de obtención del NIT, se debe hacer la inscripción en el RUT, la cual también se puede realizar a través de la Cámara de comercio de Bogotá, teniendo en cuenta que, “para solicitar la inscripción en el RUT de personas naturales y jurídicas, a través de la CCB, debe entregar la documentación indicada en la Resolución DIAN nro. 52 de 2016 y la Resolución 110 de 2021” (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.-c, párr. 2).

Por otro lado, con relación a la formalización de los productos de la empresa, el proceso que se debe llegar a cabo para solicitar el registro, permiso o notificación sanitaria, se presenta a continuación.

1. Se debe realizar la inscripción de la fábrica según el artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012.
2. Identificar el riesgo para el producto.
3. Tener en cuenta el Artículo 40 de la Resolución 2674 de 2013, donde se presentan los requisitos para solicitar una NSA.
4. Diligenciar los formularios: información básica, solicitud de registro, permiso o notificación sanitaria, estos se encuentran en archivo Excel en la página web del INVIMA.
5. Verificar el manual tarifario y realizar el pago.
6. La documentación debe enviarse a través del canal virtual del INVIMA, como una nueva solicitud de Alimentos y Bebidas Alcohólicas (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA], 2020).

Por último, con relación al riesgo del producto, las frutas procesadas, de la subcategoría 4.2.3: Confituras, frutas confitadas, jaleas y mermeladas y demás productos para untar a base de

frutas, tienen un riesgo B, lo que indica que es un alimento de menor riesgo en salud pública.

Esto significa que el producto que se va a comercializar, en este caso la mermelada saludable, requiere la solicitud de una Notificación Sanitaria NSA, Resolución 719 de 2015 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

10 RENTABILIDAD

10.1 Margen de contribución por producto o servicio

10.1.1 Precio de venta

Para establecer el precio de la mermelada sabor Fresa-mora de Frella se utilizó un método de fijación de precios basado en la competencia. En primer lugar, se realizó una comparación entre los competidores de los precios vigentes, para lo cual se escogió un producto similar para cada empresa, se cotejaron los precios y se determinó el precio por gramo de cada artículo.

Figura 29

Análisis de precios

Análisis de Precios Competidores				
	WAKEUP	WHY NOT	FREEZEN	SERI FOODS
Precio	\$ 22,000	\$ 35,000	\$ 17,800	\$ 13,000
Cantidad (gramos)	360	284	220	250
Precio/gr	\$ 61.11	\$ 123.24	\$ 80.91	\$ 52.00
Precio/ gr Promedio	\$ 79.31			

Fuente: Elaboración propia (2023).

En la imagen se evidencia que el producto que tiene un precio/gr más alto es el esparcible de la marca Why not, seguido por la mermelada de la marca Frezeen. Además, el precio/gr promedio de las cuatro marcas es de \$79.31.

Teniendo en cuenta el precio/gr promedio, se multiplico este valor por el gramaje de la mermelada desarrollada por Frella de 225 gr, con lo cual se determinó un precio de \$17,845.85, esto nos permitió comprender que el precio final del producto debe ser muy cercano a este valor, ya que se asemeja a los demás precios en el mercado.

Adicionalmente, se decidió establecer un precio superior teniendo en cuenta la calidad del producto, al comparar la mermelada de Frella con las otras dos mermeladas ofrecidas por los competidores, se determinó que el producto ofrece un valor agregado con respecto a la calidad de los ingredientes, debido al endulzante utilizado en la preparación (estevia), y al hecho de que más del 80% del producto está compuesto por fruta en trozos.

Por otro lado, en las encuestas realizadas en la prueba de prototipo, cuyos resultados se presentan en el apartado 5.4. se determinó que el 40% de los participantes están dispuestos a pagar un precio superior a 15,100. Y durante la validación financiera piloto las unidades de producto se vendieron a un precio de 18,000. Estos dos datos son buenos indicadores de que, el mercado objetivo de Frella tiene una disposición a pagar un precio superior por el producto, teniendo en cuenta, el valor agregado que busca ofrecer la marca con relación a la venta de snacks saludables como una alternativa para acompañar un estilo de vida saludable y balanceado.

Teniendo en cuenta los aspectos presentados en el análisis, se decidió establecer el precio de la mermelada sabor fresa-mora de Frella en \$18,000, con un valor agregado de \$154.15 por encima del precio promedio del grupo estratégico, lo que nos indica un precio/gr de \$80 inferior al precio/gr más alto dentro del grupo estratégico y al de la mermelada más costosa que se presenta en el grupo.

Figura 30

Precio final Frella

Precio/ gr Promedio	\$	79.31
Promedio x Cantidad	\$	17,845.85

Precio final		
Unidad (225 gr)	\$	18,000.00

Valor agregado	\$	154.15
Precio/gr	\$	80.00

Fuente: Elaboración propia (2023).

10.1.2 Margen de contribución por producto

Para determinar el margen de contribución del producto, en primer lugar, se establecieron los costos variables unitarios, incluyendo los insumos agrícolas, frascos y el etiquetado, adicionalmente, en los gastos variables unitarios, se incluyó el costo de intermediación por la Página web que cobra la plataforma Rocketfy por la venta de cada unidad.

Teniendo en cuenta esto, se determinó el margen de contribución, utilizando la siguiente fórmula.

Margen de contribución= Precio Unitario- Costo Variable Unitario- Gasto Variable Unitario

% Margen de contribución= Margen de contribución / Precio de venta

A continuación, se presenta el margen determinado para la mermelada saludable.

Figura 31

Margen de contribución del producto

Precio	\$	18,000
Costos variables unitarios	\$	7,215
Gastos variables unitarios	\$	1,438
Margen Contribución \$	\$	9,347
Margen contribución %		51.93%

Fuente: Elaboración propia (2023).

10.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

Para el desarrollo de este punto, primero se determinaron los costos y gastos fijos de la empresa, dentro de los cuales se incluyó el pago de servicios, el pago de un salario a un ayudante de cocina con una carga laboral de 8 horas al día por 5 días de la semana, el pago de un salario grupal a los socios del equipo emprendedor, y el dinero que se va a gastar mensualmente en actividades de mercadeo, diseño, y publicidad. A continuación, se presenta el punto de equilibrio en dinero y unidades que fue determinado.

Figura 32

Punto de equilibrio

Costos fijos empresa	\$	1,600,606
Gastos fijos empresa	\$	1,500,000
Punto Equilibrio \$	\$	5,971,316
Punto Equilibrio U		332

Fuente: Elaboración propia (2023).

El punto de equilibrio nos indica que debemos vender 332 unidades para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa, esta es la cantidad mínima que se debe producir para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias, punto en el que cubre el pago de todos los costos y gastos.

[Acceda aquí al Excel donde se presenta el cálculo del precio, los costos, el margen de contribución y el punto de equilibrio a detalle](#)

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2022, febrero 7). *Las tendencias del consumo de alimentos observadas en 2021*. ANDI. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17181-las-tendencias-del-consumo-de-alimentos>
- Banco de la República. (2023a, enero 27). *La Junta Directiva del Banco de la República decidió por mayoría incrementar en 75 puntos básicos (pb) la tasa de interés de política monetaria llevándola a 12,75%*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/noticias/junta-directiva-banco-republica-decidio-mayoria-incrementar-75-puntos-basicos-pb-tasa-interes>
- Banco de la República. (2023b). *Informe de Política Monetaria Enero de 2023*. <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/presentacion-informe-politica-monetaria-enero-2023.pdf>
- Banco Mundial. (2023a). *Colombia: Panorama general* [Text/HTML]. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Banco Mundial. (2023b, enero 10). *La desaceleración abrupta y prolongada golpeará con fuerza a los países en desarrollo*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/01/10/global-economic-prospects>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023, febrero 15). *Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*. DANE.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Development Initiatives Poverty Research Ltd. (2020). *Informe de la Nutrición Mundial 2020*.

“Medidas en materia de equidad para poner fin a la malnutrición”.

Duarte Cuervo, C. Y., Ramos Caballero, D. M., Latorre Guapo, A. C., & González Robayo, P.

N. (2016). Factores relacionados con las prácticas alimentarias de estudiantes de tres universidades de Bogotá. *Revista de Salud Pública*, 17(6), 925-937.

<https://doi.org/10.15446/rsap.v17n6.38368>

Farahmand, M., Tehrani, F. R., Amiri, P., & Azizi, F. (2012). Barriers to healthy nutrition:

Perceptions and experiences of Iranian women. *BMC Public Health*, 12(1), 1064.

<https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-1064>

Fondo Monetario Internacional. (2023, febrero 14). *Colombia: Declaración Final del equipo del FMI al término de la Consulta del Artículo IV de 2023*. IMF.

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2023/02/14/colombia-staff-concluding-statement-of-the-2023-article-iv-mission>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2021). *ENSIN: Encuesta Nacional de Situación*

Nutricional. Portal ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

<https://www.icbf.gov.co/bienestar/nutricion/encuesta-nacional-situacion-nutricional>

Khandpur, N., Cediel, G., Obando, D. A., Jaime, P. C., & Parra, D. C. (2020). Factores

sociodemográficos asociados al consumo de alimentos ultraprocesados en Colombia.

Revista de Saúde Pública, 54, 19.

Martínez, J. (2021, septiembre 16). 7 grandes avances en tecnología alimentaria. *AINIA*.

<https://www.ainia.es/ainia-news/prospectiva-7-grandes-avances-tecnologia-alimentaria/>

Mascaraque, M. (2021, noviembre 8). *From Farm to Fork: Food Tech, Origins and Security*.

Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/article/from-farm-to-fork-food-tech-origins-and-security>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020, noviembre 30). *Aprobada la Política Nacional de Emprendimiento*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<https://www.mincit.gov.co/Prensa/Noticias/Industria/Aprobada-la-Politica-Nacional-de-Emprendimiento>

MINTEL. (2023). *Global Food and Drink Trends*.

Mondelez International, The Harris Poll, & Ipsos. (2022). *The Fourth Annual State of Snacking 2022 Global Consumer Trends Study*. https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/stateofsnacking/2022/2022_MD LZ_stateofsnacking_report_GLOBAL_EN.pdf

Morales, N. (2021, diciembre 20). *Segmento de lo saludable gana cada vez más terreno en el mercado de los snacks*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/el-segmento-de-lo-saludable-gana-cada-vez-mas-terreno-en-el-mercado-de-los-snacks-3279149>

Nielsen Consumer LLC. (2018, agosto 13). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. NielsenIQ.

<https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2021, marzo

9). *Los sistemas alimentarios representan más de un tercio de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org/news/story/es/item/1379490/icode/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional

de Desarrollo Agrícola, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Programa Mundial de Alimentos, & Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Panorama Regional de la Seguridad Alimentaria y Nutricional*.

<https://www.fao.org/3/cc3859es/cc3859es.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional

de Desarrollo Agrícola, Organización Panamericana de la Salud, Programa Mundial de Alimentos, & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2020). *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe. 2020: Seguridad alimentaria y nutricional para los territorios más rezagados*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Organización Mundial de la Salud. (2021, junio 9). *Obesidad y sobrepeso*. Organización

Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en*

América Latina: Tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/7698/9789275318645_esp.pdf

- Portafolio. (2020, octubre 15). *¿Qué tan importante es para los colombianos la alimentación saludable?* Portafolio. <https://www.portafolio.co/tendencias/que-tan-importante-es-para-los-colombianos-la-alimentacion-saludable-545678>
- Saavedra Espinosa, J. N., Rodríguez Malagón, M. Y., Londoño Granados, S. P., Alméziga Clavijo, O. S., Garzón Herrera, M. C., & Díaz-Heredia, L. P. (2021). Barriers and Facilitators that Influence on Adopting Healthy Lifestyles in People with Cardiovascular Disease. *Investigacion Y Educacion En Enfermeria*, 39(3), e04. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v39n3e04>
- Seguin, R., Connor, L., Nelson, M., LaCroix, A., & Eldridge, G. (2014). Understanding Barriers and Facilitators to Healthy Eating and Active Living in Rural Communities. *Journal of Nutrition and Metabolism*, 2014, e146502. <https://doi.org/10.1155/2014/146502>
- The Nielsen Company. (2017). *La revolución de los alimentos en América Latina*. <https://origin-vip.nielsen.com/dotcom/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf>
- World Wildlife Fund [WWF]. (2023). *Lucha contra el cambio climático evitando el desperdicio de alimentos*. World Wildlife Fund. <https://www.worldwildlife.org/descubre-wwf/historias/lucha-contra-el-cambio-climatico-evitando-el-desperdicio-de-alimentos>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.-a). *Beneficios de la formalidad y riesgos de la informalidad*. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado 8 de mayo de 2023, de <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Formalice-su-empresa/Beneficios-de-la-formalidad-y-riesgos-de-la-informalidad>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.-b). *¿Cómo se constituye una sociedad?* Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado 8 de mayo de 2023, de

<https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes-CCB/Tramites-registrales/Como-se-constituye-una-sociedad>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.-c). *Procedimiento expedición del NIT*. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado 8 de mayo de 2023, de

<https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Procedimiento-expedicion-del-NIT>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2022). *Análisis de las clases sociales en las 23 ciudades y áreas metropolitanas de Colombia 2019-2021*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/analisis_clases_sociales_23_ciudades.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022). *Encuesta Multipropósito Bogotá—Cundinamarca EM 2021*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023, de mayo de). *¿Cuántos somos?* DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Euromonitor International. (2022, julio). *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Colombia*. Passport. <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/Analysis/Tab>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2020, mayo 28). *8 Pasos para obtener su registro sanitario de alimentos*. Invima. <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.). *Protección del consumidor*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado 8 de mayo de 2023, de

<https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/regulacion/proteccion-del-consumidor>

Porvenir. (2022, septiembre). *Porqué constituir una S.A.S.* Porvenir.

<https://www.porvenir.com.co/web/independiente/obligaciones-dia/impuestos-sas-colombia>

Secretaría de Salud de Bogotá. (2023). *Datos de Salud* [SaluData Observatorio de Bogotá].

<https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021a). *Objetivos y funciones*. Superintendencia de Industria y Comercio. <https://www.sic.gov.co/objetivos-y-funciones>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021b). *Pasos para solicitar el registro de una marca*. Superintendencia de Industria y Comercio.

<https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

ANEXOS

[Acceda aquí a los anexos](#)