

**Proyecto de grado:**

**Néstor Gómez García  
Andrés González Fuentes  
Juan Manuel Buitrago**



**Taller de Grado II**

**Opción de Emprendimiento**

**Tutor:**

**Jaime Bárcenas**

**Maestría Administración de Empresas – MBA**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad Ciencias Económicas y Administrativas**

**Bogotá D.C., 2024**

## Tabla de contenido

<b>1. <i>Idea de negocio</i></b> .....	<b>8</b>
<b>2. <i>Equipo emprendedor</i></b> .....	<b>8</b>
<b>3. <i>Identificación del problema</i></b> .....	<b>10</b>
<b>4. <i>¿Dónde nace el problema?</i></b> .....	<b>10</b>
<b>4.1 Entendimiento general de la salud y nutrición en niños</b> .....	<b>10</b>
<b>4.2 Retraso del crecimiento en niños</b> .....	<b>11</b>
<b>4.3 Sobrepeso en niños</b> .....	<b>14</b>
<b>4.4 Entendimiento de la cadena suministro y desperdicios de alimentos</b> .....	<b>17</b>
<b>5. <i>Identificación de la oportunidad</i></b> .....	<b>21</b>
<b>5.1 Dinámica y aumento del mercado de snacks saludable</b> .....	<b>21</b>
<b>6. <i>Validación de hipótesis y encuestas</i></b> .....	<b>25</b>
<b>6.1 Políticas y lineamientos por parte del gobierno nacional frente a la importancia de comida saludable especialmente en el sistema educativo. Foco en Bogotá</b> .....	<b>26</b>
<b>7. <i>Arquetipo</i></b> .....	<b>27</b>
<b>7.1 Cliente Potencial</b> .....	<b>29</b>
<b>7.2 Usuario Potencial</b> .....	<b>31</b>
<b>8. <i>Construcción de la propuesta de valor</i></b> .....	<b>39</b>
<b>8.1 Identificación del trabajo del cliente, frustraciones y alegrías</b> .....	<b>39</b>

<b>Frustraciones .....</b>	<b>39</b>
<b>8.2 Clasificación productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías según su importancia .....</b>	<b>43</b>
<b>8.3 Verificación del encaje .....</b>	<b>46</b>
<b>8.4 Propuesta de valor: .....</b>	<b>46</b>
<b>9. Definición del modelo de negocio de SUA.....</b>	<b>50</b>
<b>9.1 Segmentos de Clientes .....</b>	<b>51</b>
<b>9.2 Propuesta de Valor .....</b>	<b>51</b>
<b>9.3 Canales .....</b>	<b>51</b>
<b>9.4 Relación con clientes .....</b>	<b>51</b>
<b>9.5 Fuentes de Ingresos .....</b>	<b>52</b>
<b>9.6. Recursos Clave.....</b>	<b>52</b>
<b>9.7. Actividades Clave .....</b>	<b>52</b>
<b>9.8. Socios Clave.....</b>	<b>52</b>
<b>9.9 Estructura de Costos .....</b>	<b>53</b>
<b>9.10 Prototipo - Producto mínimo viable .....</b>	<b>53</b>
<b>10. Resultados y aprendizajes del proceso de validación .....</b>	<b>55</b>
<b>10.1 Aprendizajes a usuario final.....</b>	<b>55</b>
<b>10.2 Aprendizaje con profesional experto en educación superior .....</b>	<b>56</b>

10.2.1 Resumen de la evaluación .....	60
10.3 Evaluación en tienda naturista Natutivo.....	61
10.4 Cartas de intención de compra (Tracción).....	61
<i>11. Conclusiones.....</i>	<i>62</i>
11.1 Atractivo del producto:.....	62
11.2 Mejoras necesarias:.....	62
11.3 Aceptación general:.....	62
11.4 Canales: .....	62
<i>12. Modelo de monetización y financiero.....</i>	<i>63</i>
12.1 Supuestos.....	63
12.2 Inversión Inicial.....	64
12.3 Ingresos.....	64
12.4. Costos y gastos .....	65
12.4 Estado de resultados.....	65
12.5 Balance general.....	66
12.6 Flujo de caja.....	66
12.7 Evaluación del proyecto.....	67
<i>13. Anexos.....</i>	<i>68</i>
<i>14. Referencias bibliográficas.....</i>	<i>70</i>

Tabla 1 Arquetipo 1 – Luis Valencia (comprador).....	31
Tabla 2 Arquetipo 1 – Luis Valencia (comprador).....	32
Tabla 3 Arquetipo 1 – Luis Valencia (comprador).....	34
Tabla 4 Arquetipo 2 – Salvador Valencia (Comprador).....	35
Tabla 5 Arquetipo 2 – Salvador Valencia (Comprador).....	37
Tabla 6 Arquetipo 2 – Salvador Valencia (Comprador).....	38
Tabla 7 Identificación del cliente.....	39
Tabla 8 Clasificación según importancia y relevancia.....	41
Tabla 9 Mapa de valor .....	43
Tabla 10 Componentes clave .....	53
Tabla 11 Aprendizajes .....	57
Tabla 12 Supuestos utilizados para la modelación financiera .....	63
Tabla 13 Detalle CAPEX requerido.....	64
Tabla 14 Detalle ingresos a un periodo de diez años.....	65
Tabla 15 Total gastos estimados a un periodo de diez años .....	65
Tabla 16 Proyección del Estado de Resultados un periodo de diez años .....	66
Tabla 17 Proyección del balance general a un periodo de diez años .....	66
Tabla 18 Flujo de caja proyectado a diez años .....	67
Tabla 19 Indicadores clave para la evaluación del proyecto.....	67

## Índice de figuras

Figura 1. Prevalencia del retraso del crecimiento en niños menores de 5 años en América Latina y el Caribe, 2000-2022 (porcentaje). Tomado de FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF (2023).....	13
Figura 2. Prevalencia del retraso del crecimiento en niños menores de 5 años en América Latina y por país y subregión, 2000 y 2022 (porcentaje). .....	13
Figura 3. Prevalencia del sobrepeso en niños menores de 5 años América Latina y el Caribe, por subregión, 2000-2022 (porcentaje).....	15
Figura 4. Prevalencia del sobrepeso en niños menores de 5 años América Latina y el Caribe, por subregión, 2000-2022 (porcentaje).....	16
Figura 5. Distribución en toneladas frente al desperdicio de cara a la cadena de suministro en 2016.....	19
Figura 6. Lanzamiento snacks saludables en el mundo 2015 – 2020. ....	23
Figura 7. Valor mercado de snacks saludables en Colombia.....	24
Figura 8. Dimensionamiento de la población objetivo .....	28
Figura 9. Encaje consolidado.....	46
Figura 10. Clasificación del mapa de valor.....	48
Figura 11. Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías.....	49
Figura 12. Modelo de negocio .....	50
Figura 13. Modelo de negocio .....	50

## Índice de Anexos

<b>Anexos A. Carta de intención de compra por parte de la tienda naturista Natutivo.</b> .....	68
<b>Anexos B. Carta de intención de compra por parte del asesor pedagógico, Mauricio Lora Aguir.</b> .....	69

## 1. Idea de negocio



“Transformando la alimentación infantil con lo natural, movidos con propósito y pasión”.

## 2. Equipo emprendedor

### Juan Manuel Buitrago



Profesional en Administración de Empresas, con 10 años de experiencia en consultoría estratégica y servicios financieros mejorando el desempeño empresarial a través de proyectos que han involucrado diseño y mejora de modelo de negocio y procesos, definición de estrategia competitiva e inteligencia de mercados para diferentes industrias. Actualmente, se desempeña como director de Transformación & CX Wealth Management en Scotiabank, unidad que se encarga de la gestión patrimonial e inversiones, liderando los proyectos de inversión y control de la estrategia competitiva.



### **Andrés González**



Administrador de empresas, con una experiencia de 12 años en gestión comercial en la industria del sector audiovisual, ha construido diferentes Business Plan para guiar a su equipo de ventas hacia el logro de metas y objetivos tanto de la empresa como de los proveedores. Con sólidos conocimientos en la industria de la cinematografía y la producción de TV, ha sido capaz de identificar necesidades y trabajar en conjunto con su equipo para diseñar soluciones que agreguen valor a los clientes. Además, ejerce como líder de una fuerza comercial compuesta por 9 personas, dedicada a atender un mercado que abarca 4 países en Latinoamérica.

### **Néstor Gómez**



Con más de 25 años de experiencia en el sector financiero, destacándose en la estructuración e implementación de política, metodologías y procedimientos para una gestión integral de riesgos. Actualmente, lidera el equipo de gestión de riesgos corporativos en Corficolombiana y sus filiales, abarcando sectores como financiero, energía y gas, infraestructura, agroindustria y hotelero. Su sólida trayectoria en la gestión de riesgos a nivel corporativo ha sido clave para asegurar la

estabilidad y el crecimiento de las operaciones en diversas industrias.

### **3. Identificación del problema**

La mayoría de las opciones de alimentos en lugares de ocio, trabajo y estudio no cumplen con las expectativas de los padres que buscan alternativas saludables para sus hijos fuera de las comidas principales. Esto lleva a que las personas opten por snacks altamente procesados, con niveles elevados de azúcar, grasas saturadas y sodio, ya que son las opciones comúnmente disponibles en estos lugares. Esta situación afecta negativamente la nutrición y los hábitos alimenticios de los niños.

### **4. ¿Dónde nace el problema?**

#### **4.1 Entendimiento general de la salud y nutrición en niños**

El análisis y síntesis del problema propuesto nace al tomar como referencia el informe " América Latina y el Caribe - Panorama regional de la seguridad alimentaria y la nutrición 2023: Estadísticas y tendencias", elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa Mundial de Alimentos(PMA) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el que se analizan indicadores clave de hambre, inseguridad alimentaria y malnutrición, así como el costo y la asequibilidad de una dieta saludable. Este informe señala con claridad los progresos realizados en la reducción del hambre y la inseguridad alimentaria en la región; sin embargo, destaca que los niveles de estos indicadores aún superan los registros anteriores a la pandemia de COVID-19. Las mujeres y **niños** siguen

siendo los grupos más vulnerables frente a la inseguridad alimentaria. (FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF, 2023)

La malnutrición en todas sus formas de expresión es una realidad que se debe trabajar desde varias ópticas y una de ellas es ofrecer productos naturales que puedan aportar al desarrollo normal de crecimiento lo que lo convierte en un reto significativo. Hay un aumento en la prevalencia del sobrepeso entre niños y niñas menores de 5 años, y un cuarto de la población adulta vive con obesidad. Aunque la prevalencia del retraso del crecimiento en niños menores de 5 años ha disminuido, sigue siendo un problema en áreas rezagadas. La anemia en mujeres en edad reproductiva es especialmente preocupante en el Caribe. (FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF, 2023).

Es crucial y relevante contar con opciones nutricionales competitivas en el mercado para garantizar una alimentación adecuada, especialmente en los niños. El aumento en el costo de una dieta nutritiva ha provocado que un cuarto de la población no tenga acceso a una alimentación balanceada. Esta situación destaca la necesidad de transformar los sistemas agroalimentarios y de salud para mejorar la nutrición. Regular la publicidad de alimentos con bajo valor nutritivo y fomentar entornos alimentarios que promuevan opciones saludables son acciones esenciales. Implementar estas medidas puede asegurar que todos, especialmente los niños, obtengan los nutrientes necesarios para un desarrollo y crecimiento óptimos, contribuyendo así a una población más sana y productiva.

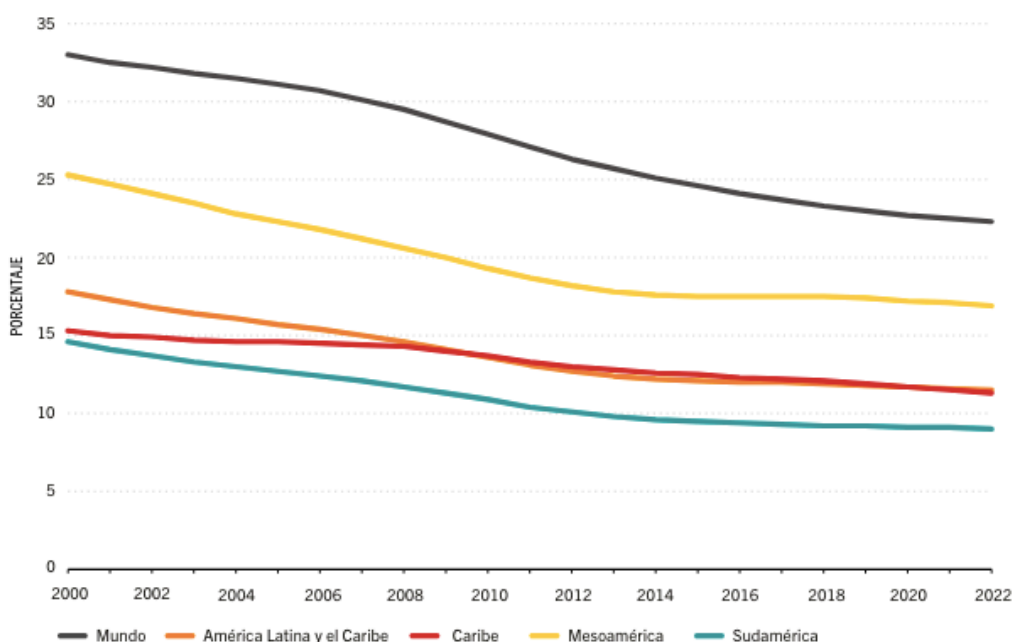
#### **4.2 Retraso del crecimiento en niños**

El retraso del crecimiento en los niños es un indicador clave de la nutrición, que muestra una baja estatura en relación con la edad debido a desnutrición prolongada. En América Latina, este indicador refleja los efectos de una mala nutrición, prácticas inadecuadas de alimentación en

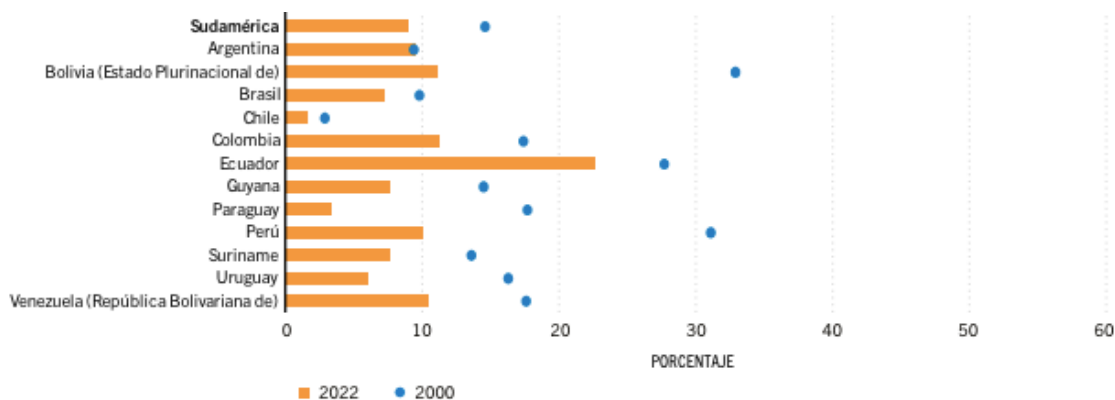
lactantes y niños pequeños, y frecuentes infecciones. Esta forma de malnutrición no solo afecta el desarrollo físico y cognitivo de los niños, sino que también aumenta su vulnerabilidad a enfermedades infecciosas y su riesgo de mortalidad sumado a ser propensos a desarrollar sobrepeso, obesidad y enfermedades no transmisibles. (FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF, 2023).

Para el 2022, “el retraso del crecimiento afectó al 22,3% de los niños menores de 5 años a nivel mundial. En América Latina y el Caribe, la prevalencia fue del 11,5%” (FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF, 2023, p. 21), menor que el promedio global, pero aún presenta desafíos significativos.

Desde 2000 hasta 2022, la región logró una reducción de 6,3 puntos porcentuales en la prevalencia del retraso del crecimiento. A pesar de los avances, la región no está en camino de cumplir con las metas de la Asamblea Mundial de la Salud (AMS) para 2025 ni con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030, que buscan reducir en un 40% y 50%, respectivamente, el número de niños con retraso del crecimiento.



*Figura 1.* Prevalencia del retraso del crecimiento en niños menores de 5 años en América Latina y el Caribe, 2000-2022 (porcentaje). Tomado de FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF (2023).



*Figura 2.* Prevalencia del retraso del crecimiento en niños menores de 5 años en América Latina y por país y subregión, 2000 y 2022 (porcentaje). Tomado de FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF (2023).

Si vemos el caso Colombia, la prevalencia de retraso en el periodo 2000 a 2022 se ha reducido en casi 6 puntos porcentuales y ubicándose en un 11%, lo que se traduce en una tendencia positiva; sin embargo, en el segundo país en Latinoamérica con la prevalencia de retraso más alta.

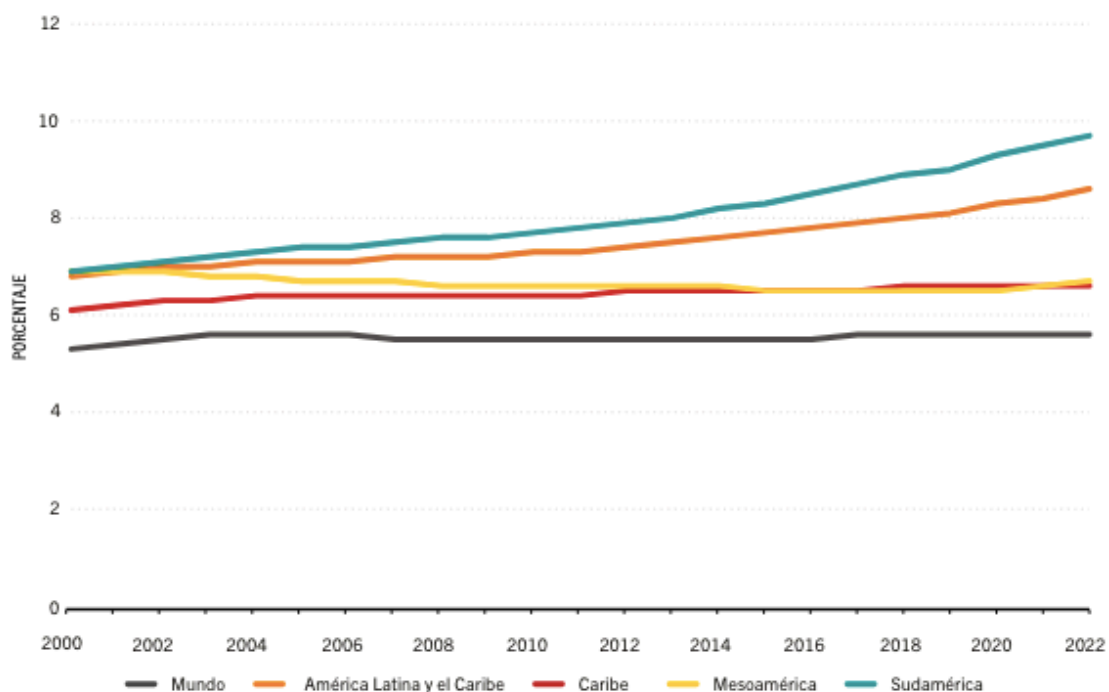
### **4.3 Sobrepeso en niños**

En América Latina la prevalencia del sobrepeso en niños menores de 5 años ha mostrado una tendencia al alza en las últimas dos décadas. Según los datos proporcionados por FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF (2023), en 2022, la región albergaba un total de 4,2 millones de niños menores de 5 años con sobrepeso, con un aumento significativo desde el año 2000, lo que se traduce con el mayor incremento porcentual, alcanzando cerca del 10% en 2022, lo que representa un aumento de 1,8 puntos porcentuales desde 2012.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud-OMS (2024) el desequilibrio entre el ingreso y el gasto de calorías es la causa fundamental de la obesidad y el sobrepeso: una acumulación anormal y excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud. El sobrepeso y la obesidad infantil son problemas complejos influenciados por factores genéticos, el crecimiento en el útero, los patrones de alimentación en la infancia, la disponibilidad de alimentos con alta densidad energética, prácticas dietéticas pobres y menor actividad física. Estos factores aumentan el riesgo de enfermedades en la vida adulta.

En 2022, el sobrepeso afectó al 5,6% de los niños menores de 5 años a nivel mundial. En América Latina y el Caribe, la prevalencia fue del 8,6%, mostrando un problema más grave que el promedio mundial. La región ha visto un aumento rápido del sobrepeso infantil en comparación con la estimación mundial. Entre 2012 y 2022, la prevalencia regional aumentó en 1,2 puntos porcentuales, mientras que a nivel mundial solo aumentó 0,1 puntos porcentuales. (OMS, 2024).

Entre 2020 y 2022, la prevalencia del sobrepeso infantil en América Latina y el Caribe subió del 8,3% al 8,6%. Este incremento fue más notable en Sudamérica (0,4 puntos porcentuales), seguido de Mesoamérica (0,2 puntos porcentuales), y se mantuvo estable en el Caribe.



*Figura 3.* Prevalencia del sobrepeso en niños menores de 5 años América Latina y el Caribe, por subregión, 2000-2022 (porcentaje). Tomado de FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF (2023).

En la actualidad, hablar de obesidad, refiere a un problema generalizado que afecta a todas las regiones del mundo, hombres, mujeres y niños, por ende, pone en consideración los grandes desafíos que deben realizar las entidades gubernamentales para hacer frente a esta problemática. Sin embargo, en los últimos años el incremento en personas con sobrepeso y en algunos casos, la obesidad en México ha puesto los ojos en ese país dado que rápidamente esta situación se ha incrementado lo que ha ocasionado que esté dentro de los primeros lugares a nivel mundial si se toma como referencia # casos / población. (Torres y Rojas, 2018).

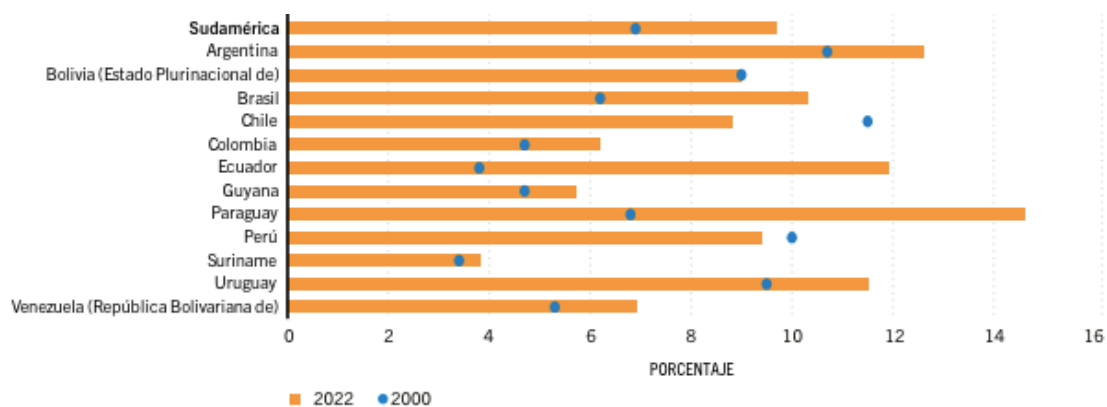


Figura 4. Prevalencia del sobrepeso en niños menores de 5 años América Latina y el Caribe, por subregión, 2000-2022 (porcentaje). Tomado de FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF (2023).

Ahora bien, si revisamos en Colombia, la universidad de los Andes en su revista Puntos, señala, en uno de sus artículos llamado “Colombia, pasada de peso”, que el sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal han aumentado en la población urbana. Uno de los datos más alarmantes es el incremento del exceso de peso corporal de niños y adolescentes, ya que uno de cada tres lo sufre, una cifra muy alta comparada con la Encuesta Nacional de Situación Nutricional de Colombia, realizada por el Sistema Nacional de Estudios y Encuestas Poblacionales para la Salud. Las cifras señalan que: en adultos el sobrepeso alcanza 36,2% y la obesidad llega a 21,3%; las mujeres —contrario al imaginario de que cuidan más su figura— sobrepasan en más del doble a los hombres, tanto en sobrepeso como en obesidad. (Ortiz, 2023).

Estos datos oficiales se generan a partir Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia realizada en el 2015, en la cual se identificaron cifras complementarias como: El 56,4% de la población de jóvenes y adultos colombianos presenta exceso de peso, lo que significa un incremento de 5,2 puntos porcentuales respecto al 2010. La obesidad es más frecuente en las mujeres (22,4%) que en los hombres (14,4%). (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017)



Frente a estas cifras, Elisa Cadena, subdirectora de Salud Nutricional del Ministerio de Salud y Protección de Social, señala “los principales determinantes sociales para esta problemática tienen que ver con los patrones alimentarios” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021, p. 9). Asimismo, señala que:

El bajo consumo de verduras, frutas frescas, carbohidratos complejos y fibra, que se encuentran principalmente en verduras, tubérculos, granos enteros como el trigo, cebada, avena y en las frutas frescas. ‘Otro de los comportamientos que alteran nuestra buena alimentación es el aumento del tamaño o pedir los agrandados en las porciones de alimentos, especialmente en restaurantes y cadenas de comidas rápidas’. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021, p. 11)

Como grandes conclusiones, podemos evidenciar que la obesidad y sobrepeso vienen en aumento no solo en Colombia sino a nivel global (México es un caso de estudio por sus índices actuales) que afecta la salud de las personas y por ende conlleva a problemáticas sociales y económicas. Por otro lado, se evidencia que el cambio en los hábitos alimenticios es uno de los grandes causantes de este problema.

#### **4.4 Entendimiento de la cadena suministro y desperdicios de alimentos**

Para entender con mayor precisión esta situación, la Dirección Nacional de Planeación Nacional - DNP en su documento “Política para la prevención y reducción de las pérdidas y desperdicios de alimentos” cita de manera clara la diferencia entre pérdida y desperdicio, conceptos que se dan de manera distinta dentro de la cadena alimentaria.

**Pérdida:** Disminución de los alimentos disponibles para consumo humano por ineficiencias en las cadenas de producción o también relacionada con carencias en infraestructuras, tecnología, manejo fitosanitario, destrezas y conocimiento.

**Desperdicio:** Pérdidas derivadas de la decisión de desechar alimentos que todavía tienen valor. El desperdicio está relacionado con el comportamiento, los hábitos de compra y consumo y manipulación y gestión de alimentos. (DNP, 2020, p.5)

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO, en su informe “El estado mundial de la agricultura y la alimentación” menciona que alrededor del 14%

de la producción alimentaria mundial (valorada en 400.000 millones de USD anuales) sigue perdiéndose después de recolectarse y antes de llegar a las tiendas, mientras que el informe sobre el Índice de desperdicio de alimentos del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) muestra que el 17% de nuestros alimentos acaba siendo desperdiciado en la venta al por menor y por los consumidores, especialmente en los hogares. (FAO, 2019). Lo anterior, en términos cuantitativos equivale cerca de 1.300 millones de toneladas de alimentos, lo que incluye el 30% de los cereales, entre el 40 y el 50% de las raíces, frutas, hortalizas y semillas oleaginosas, el 20% de la carne y productos lácteos y el 35% de los pescados. (Benítez, 2016).

Por lo anterior es que la FAO (2019), estima que 3.100 millones de personas en todo el mundo **no tienen acceso a una dieta saludable** y unos 828 millones de personas pasan hambre. Todo esto significa que existe una necesidad urgente de acelerar la acción para reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos.

En Colombia, se dice que llegar a un número exacto acerca del número real de desperdicio y pérdida de alimentos pueden coincidir debido al método que se pueda utilizar, sin embargo el Observatorio Hambre Cero, de la Facultad de Economía de la Universidad Externado de Colombia, manifiesta que:

Con base en las matrices de contabilidad nacional, los resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos e información gremial, el DNP (2016) estimó en 3,95 millones de toneladas las pérdidas agroalimentarias en el eslabón de la cosecha. Por su parte, en el Observatorio Hambre Cero, con base en los resultados del Censo Nacional Agropecuario, se estimó la pérdida en 21 bienes de la canasta para hogares pobres y vulnerables en 4,80 millones de toneladas. (Alfonso, et al, 2021, p. 2)

Por su parte, el DNP en su informe “Política para la prevención y reducción de las pérdidas y desperdicios de alimentos”, calcula que para el 2016, al año se pierde o desperdicia el 34% de

los alimentos disponibles para el consumo (9,76 millones de toneladas) desagregados de la siguiente manera:

- 62% de frutas y verduras (6,1 millones de ton)
- 25% de raíces y tubérculos (2,4 millones de ton)
- 8% en cereales (772 mil de ton)
- 3% de cárnicos (269 mil de ton)
- 2% de oleaginosos y legumbres (148 mil ton)
- 1% de pescados (50 mil ton)
- 1% de productos Lácteos (29 mil ton). (DNP, 2020, p.7)

En relación con la cadena de suministro, la pérdida se da en:

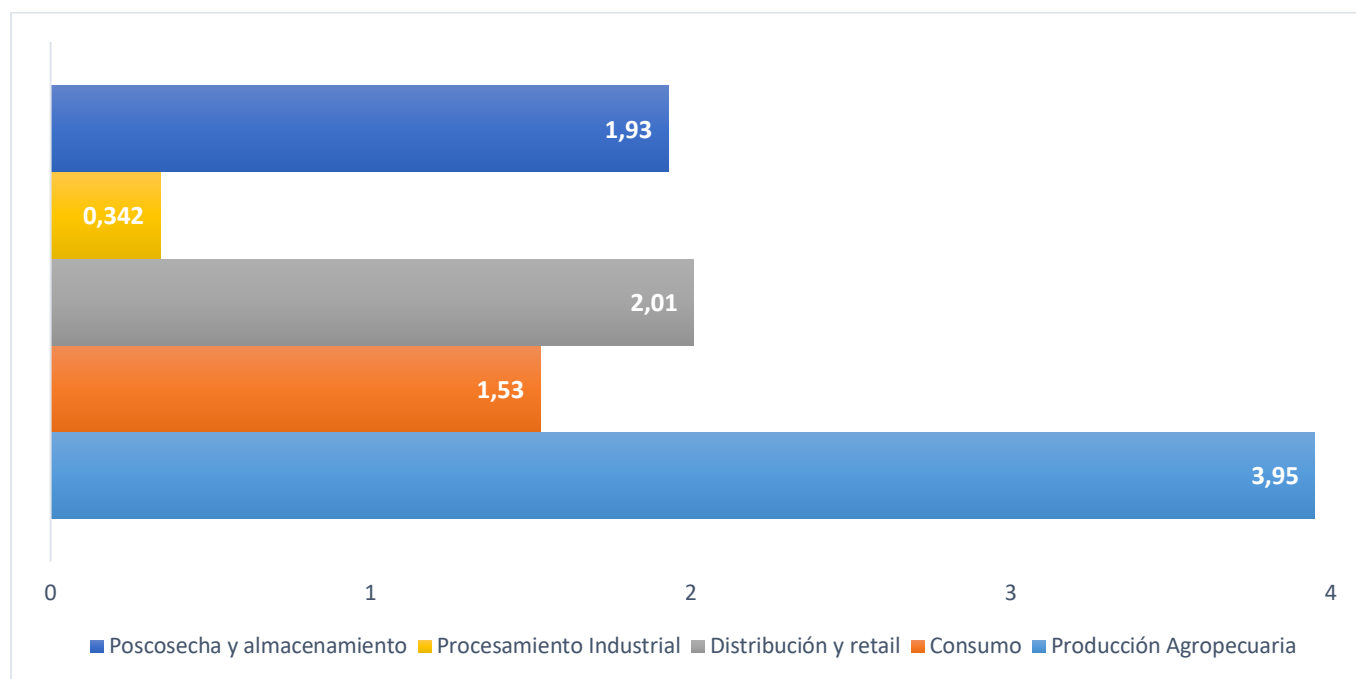


Figura 5. Distribución en toneladas frente al desperdicio de cara a la cadena de suministro en 2016. Tomado de DNP (2020).

Por último, este mismo informe, señala las causas de la pérdida y alimentos y sus principales efectos:

#### **Pérdida:**

Falta de inversión en ciencia, tecnología e innovación en la cadena productiva, y bajo acceso a capital de trabajo para el acceso a factores productivos.

Causa: el 83,6% de las Unidades de Producción Agropecuarias - UPA no tiene maquinaria agrícola y un 83,5% no cuenta con asistencia técnica.

Efecto: falta de investigación y adopción de variedades agrícolas tolerantes a eventos climáticos y falta de implementación de nuevas tecnologías en los procesos productivos. (DNP, 2020).

### **Condiciones de mercado:**

Causa: apenas el 14,7% de los productores agropecuarios están asociados (DANE, 2014). Sólo 41% de las unidades productoras colombianas del sector de la agroindustria cuentan con certificación de calidad de procesos.

Efectos: menor poder de mercado y capacidad de negociación, dada la alta existencia de intermediarios. Menores estándares de calidad, inocuidad y preservación del ambiente. (DNP, 2020).

### **Insuficiente infraestructura logística para transporte y almacenamiento de alimentos:**

Causas: deficiente manipulación de la producción durante su embalaje, carga, descarga y transporte. El 14% de los operadores de servicios logísticos indica deficiencias en la infraestructura logística especializada y el 11% reporta problemas derivados de la ruptura de la cadena de frío.

Efectos: afectación en el estado de los productos agropecuarios • Falta de cumplimiento de las regulaciones fitosanitarias o de inocuidad alimentaria. Altos costos de transporte.

### **Desperdicios**

**Fallas en la infraestructura de transporte durante la comercialización desde el mayorista hacia el minorista:**

Causas: fallas en la infraestructura de transporte entre el centro de acopio y los centros mayoristas de distribución. Planeación inadecuada de los servicios logísticos.

Efectos: afectación en el estado de los productos agropecuarios • Sobrecostos en el transporte, mayores tiempos de desplazamiento, y por tanto incrementos en el precio de los productos agropecuarios. (DNP, 2020).

#### **Débil infraestructura para conservación de alimentos en los puntos de venta:**

Causas: fallas en la calidad de las instalaciones donde se almacenan, conservan y venden los alimentos. Debilidades en conocimiento acerca de prácticas para la manipulación de alimentos. Falencias en la estandarización y trazabilidad de los productos y procesos.

Efectos: menor vida útil y disminución del valor nutricional de los alimentos. Disminución en la aceptabilidad de los productos por parte de los consumidores finales

#### **Debilidades en los hábitos de compra, preparación y consumo de alimentos por parte de los establecimientos gastronómicos y los hogares:**

Causas: inadecuado manejo de los productos alimenticios en los hogares. establecimientos gastronómicos o restaurantes. Desconocimiento acerca de las prácticas de manipulación de alimentos, así como de conservación de estos.

Efectos: acumulación de productos que caducaron por fecha de vencimiento. Pérdida en la calidad nutricional del alimento.

### **5. Identificación de la oportunidad**

En SUA, logramos sintetizar la oportunidad a partir de tres componentes:

#### **5.1 Dinámica y aumento del mercado de snacks saludable**

Statista, portal mundial de estadísticas para datos de mercado, reporta que el segmento de snacks saludables ha estado experimentando un crecimiento, principalmente por la coyuntura y problemática de salud pública en niños y un aumento en la conciencia sobre la salud y la nutrición, factor que impulsó durante la pandemia COVID-19. En este reporte, se valora que los snacks orgánicos, han alcanzado un valor de 13.000 millones de dólares en 2023, con expectativas de crecimiento continuo en los próximos años. (Readypackerssas, 2022).

La Cámara de Comercio de Cali, en el 2021 realizó un análisis muy detallado acerca de la dinámica del segmento de Snack saludable en Colombia, en ella señala que según Euromonitor, el valor del mercado mundial de snacks saludables fue USD 561 miles de millones en 2020 y registró una tasa de crecimiento promedio de 4 % entre 2015 y 2020. Esta categoría representó 28,1 % del valor del mercado mundial de snacks (USD 2 billones) en 2020 y se proyecta que en 2023 sea 28,8 %. (Cámara de Comercio de Cali, 2021).

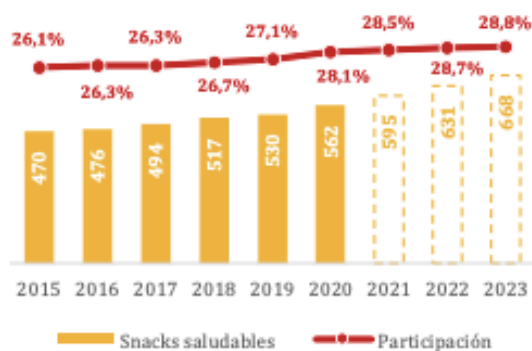
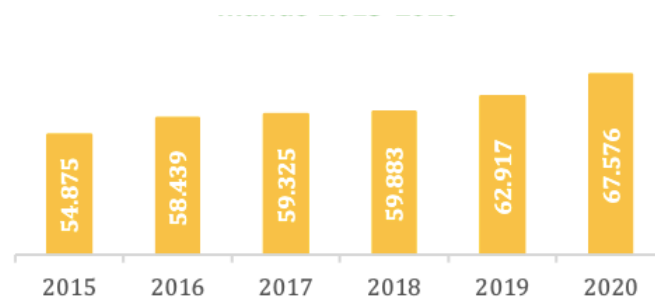


Figura 6. Valor USD mercado mundial de snacks saludables. Tomado de Cámara de Comercio de Cali (2021).

En el informe, se señala que al cierre del 2020 hubo segmentos con mayor participación como: bebidas Carbonatadas (47 %), Lácteos (26,9 %), y el segmento de Galletas, Snack bars y

Snacks de frutas (7,1 %). A partir del 2023, se espera que los segmentos con mayor dinámica sean las Bebidas Carbonatadas (+0,8 pps), y Snacks salados (+0,1 pps). Por otro lado, se identifica que desde el año 2015, el gasto per cápita aproximado ha aumentado un 9 % al cierre del 2020, es decir un gasto 65,7 USD a 71,4 UDS. Dicho aumento también ha favorecido que a nivel mundial se haya reportado un crecimiento de 4,3 % en los productos ofrecidos (67.576 productos). Cámara de Comercio de Cali (2021).



*Figura 6. Lanzamiento snacks saludables en el mundo 2015 – 2020.*  
Tomado de Cámara de Comercio de Cali (2021).

Frente al mercado colombiano, el informe señala que

el valor de mercado de snacks saludables en Colombia fue USD 2,3 miles de millones en 2020 y registró un crecimiento anual de 2 % entre 2015 y 2020, se proyecta que su valor de mercado sea de USD 2,8 miles de millones en 2023. En 2020, las ventas de snacks saludables representaron 24,8 % del valor de mercado de snacks en Colombia (USD 9,6 miles de millones). (Cámara de Comercio de Cali, 2021, p. 4)

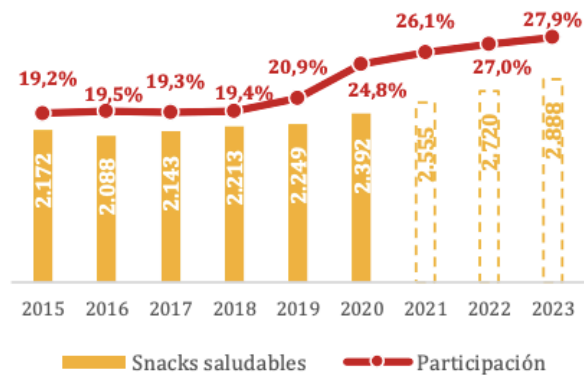


Figura 7. Valor mercado de snacks saludables en Colombia. Tomado Cámara de Comercio de Cali (2021).

Dicho crecimiento, se ha apalancado principalmente por las categorías: Bebidas Carbonatadas (47 %), Lácteos (32 %), y Horneados (8 %). Con referencia al gasto per cápita, Colombia si bien ha registrado un aumento (cerca del 0,6 %), está por debajo del indicador global. Caso contrario, si lo comparamos con la cantidad de productos ofrecidos, en el cual ha crecido desde el 2015 un 23 % llegando a tener en el mercado alrededor de 1.070 de posibilidades de productos saludables.

Ahora bien, hemos identificado que el mercado de alimentación saludable ha venido en aumento, y en Colombia, ese crecimiento ha venido dándose de manera paulatina. Esto se puede explicar también por el costo y nivel de acceso de la mayoría de la población colombiana a este tipo de alimentos. Por otro lado, la innovación en la industria fomenta el dinamismo y consumo de esta opción. Se identifican que los principales jugadores del mercado como General Mills, Inc. Nestlé S.A, Tyson Foods, Inc, Unilever PLC, y Del Monte Foods vienen desarrollando productos enfocados en: libre de gluten, bajos o sin azúcar, disminución de consumo de calorías y concentración en proteínas todo esto alienado a las tendencias de empaques sostenibles en pro de la preservación e impacto del medio ambiente.



Por último, y complementado las cifras mencionadas, la empresas de investigación de mercado EMR en su informe “Mercado de Snacks Saludables en Colombia - Por Tipo (Frutos Secos, Semillas y Mezclas de Frutos Secos, Snacks de Frutas Secas, Barras de Cereales y Granola, Aperitivos de Carne, Otros); Por Canal de Distribución (Supermercados e Hipermercado, Tiendas de Conveniencia, Tiendas Especializadas, En Línea); Dinámica del Mercado (2024-2032) y Panorama Competitivo” señala que la industria de snacks saludables en Colombia alcanzó un valor de USD 890 millones en el año 2023. Se estima que crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5,1 % entre 2024 y 2032, para alcanzar un valor de 1,392.56 millones de USD en 2032. (Informes de expertos, s.f.).

## **6. Validación de hipótesis y encuestas**

El trabajo de campo comprendió más de 70 encuestas divididas en dos fases: inicialmente, 27 encuestas enfocadas en entender e identificar el alcance de comida saludable y, en segundo lugar, 48 encuestas para profundizar en la percepción se nutrición y hábitos alimenticios. Ambas fueron dirigidas principalmente a padres de familia y revelaron una fuerte insatisfacción con las opciones de snacks actualmente disponibles en lugares de ocio y estudio. Acá las conclusiones más relevantes (sin ser las únicas):

- Cerca del 45% al menos consume alimentos procesados ya sean en snacks, bebidas azucaradas y comidas rápidas.
- 100% de los encuestados brindan frutas y verduras en el día.
- El 40% de los hijos les gusta consumir frutas como alimento saludable incluso fuera de casa.
- El 70% tiene dificultad de encontrar opciones saludables tipo snack cuando está fuera de casa.

- Casi el 80% considera que no tener opciones de alimentos saludables afecta la salud de los hijos.
- 60% identifica que el precio y la disponibilidad es una barrera al momento de proporcionar alimentos saludables. Por otro lado, con ese mismo resultado, los supermercados convencionales es el canal más recurrente al momento de acudir por la compra de alternativas saludables.
- Precio, sabor y valor nutricional son los factores que más influyen en la intención de compra.

### **6.1 Políticas y lineamientos por parte del gobierno nacional frente a la importancia de comida saludable especialmente en el sistema educativo. Foco en Bogotá**

La secretaría de Educación en Bogotá señala mediante la Resolución 2092, del 19 de noviembre de 2015, expedida por la Secretaría de Educación del Distrito y el Acuerdo 829 de 2021 expedido por el Consejo Distrital, las directrices para operar las tiendas escolares en las Instituciones Educativas Distritales y como guía para los colegios privados. Para esto, las tiendas escolares saludables del Distrito en Bogotá son una iniciativa liderada por las Secretarías de Salud y de Educación para promover hábitos alimenticios saludables entre los estudiantes. Esta estrategia, parte de la Alianza de Ciudades Saludables, que busca ofrecer productos sanos y naturales en las tiendas escolares (Ministerio de Salud de Colombia, 2019).

Recientemente con la expedición de la Ley 2120 de julio de 2021 por parte de Gobierno Nacional, cuyo objetivo es adoptar medidas efectivas que promueven entornos alimentarios saludables, garantizando el derecho fundamental a la salud, especialmente de los niños y adolescentes y la expedición del decreto 540 de 2023 de la Alcaldía de Bogotá, el cual busca Implementar estrategias para poner a disposición del consumidor una variedad de alimentos

nutritivos a través de acciones que garanticen la oferta de alimentos sanos y naturales y que se desincentiven a la vez que el consumo de alimentos y bebidas altos en azúcares, grasas y sal, las políticas gubernamentales generan un contexto propicio para el desarrollo del mercado de snacks naturales.

Con lo anterior, las tiendas escolares saludables, representa un canal de distribución crítico para SUA. Esta estrategia busca promover hábitos alimenticios saludables entre los estudiantes, alineándose con el modelo de SUA de ofrecer snacks naturales. Se identifica la posibilidad de apoyar a los padres en su búsqueda de opciones saludables para los hijos, incrementando así la adopción y fidelización de nuestros productos. Esta sinergia fortalece nuestro modelo de negocio, garantizando una distribución efectiva y un impacto positivo en la salud infantil.

## **7. Arquetipo**

La identificación precisa del cliente ideal es fundamental para lograr tener una tracción en el mercado. Este cliente ideal incorpora las características, necesidades y aspiraciones de nuestro público objetivo y dirige todos los aspectos del emprendimiento. Con un conocimiento profundo del cliente, SUA puede ajustar sus productos para que cumplan con sus expectativas. Desde el sabor hasta el diseño del empaque, y considerando aspectos nutricionales y de presentación, cada detalle está diseñado para atraer y satisfacer al cliente ideal.

Este enfoque permite ofrecer productos que realmente resuenen con la audiencia, desarrollar estrategias de marketing efectivas y construir relaciones sólidas. Al entender quiénes son, qué valoran y cómo interactúan con SUA, tener un objetivo de crear vínculos auténticos que impulsan el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado de snacks saludables para niños que como se mencionó, viene en crecimiento desde los años anteriores.

Nuestro tamaño de mercado tiene las siguientes consideraciones teniendo en cuenta datos oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE, del Plan de Ordenamiento Territorial- POT 2020 y, según censo realizado en 2018, así como datos oficiales de las secretarías de educación frente al total de la población en edad escolar en Colombia.

Para SUA, utilizar el método TAM, SAM y SOM fue importante para realizar un *market sizing* efectivo y planificar estratégicamente nuestro crecimiento. El TAM (*Total Addressable Market*) permite identificar el mercado potencial completo en Colombia, que incluye a 15 millones de niños. Esto nos da una visión amplia del alcance máximo de nuestros productos. El SAM (*Serviceable Available Market*) refina esta visión al enfocarse en los 2.7 millones de niños matriculados en el sistema educativo (DANE, 2022), tanto en el segmento oficial como no oficial en las principales ciudades del país, considerando nuestra capacidad de distribución y el acceso a estos mercados clave. Finalmente, el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) nos proporciona un enfoque aún más preciso al definir la porción del mercado que podemos capturar a corto plazo, proyectando alcanzar a 1.2 millones de niños matriculados en Bogotá en los próximos 10 años (Secretaría de educación Bogotá, 2021). Este enfoque escalonado nos permite identificar oportunidades, establecer metas alcanzables y desarrollar estrategias competitivas que aseguren nuestro éxito en el mercado de snacks saludables para niños.

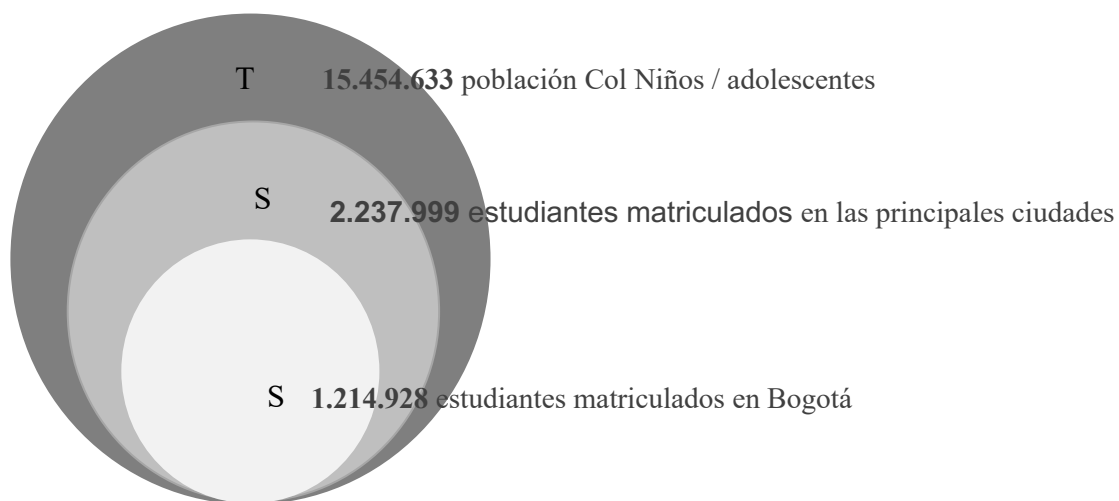


Figura 8. Dimensionamiento de la población objetivo

## 7.1 Cliente Potencial

---



**País:** Colombia

**Ciudades/Municipios:** Bogotá D. C.

**Lugares:** Escuelas y centros educativos, Parques de diversiones y temáticos, cines y teatro, eventos sociales y supermercados.

---



**Edades:** Entre 25 a 59 años

**Género:** Hombres y mujeres.

**Ocupación:** Empleados, empresarios, emprendedores,

**Nivel de escolaridad:** Técnico, Tecnólogo o superior

---



**Padres preocupados por el bienestar de sus hijos, asegurándose de que tengan hábitos en:** alimentación saludable y natural. Ejercicio físico recurrente. Deportistas. Buena higiene. Coman frutas y verduras. Les gusta jugar al aire libre. Les guste el arte y la cultura.

---

Se ha observado que los supermercados y las tiendas especializadas en productos naturales y saludables son los canales preferidos para la compra de snacks saludables. Estos lugares destacan por ofrecer una amplia variedad de opciones y gozan de la confianza de los consumidores. En contraste, los canales digitales, así como las tiendas de barrio y los establecimientos de ocio, no ocupan un lugar principal en las preferencias de compra para este tipo de productos, quedando en un segundo plano.

---



**País:** Colombia

**Ciudades/Municipios:** Bogotá D. C.

**Lugares:** Escuelas y centros educativos, Parques de diversiones y temáticos, cines y teatro, eventos sociales y supermercados.



**Edades:** Entre 3 y 14 años

**Género:** Indiferente

**Ocupación:** Estudiantes

**Nivel de escolaridad:** Estudios de primaria y secundaria

Niños con hábitos en: alimentación Sana, ejercicio físico, deportistas, buena higiene, comen Frutas y Verduras, les gusta jugar al aire libre, salen de sus casas con frecuencia, jugar con amigos, video juegos, armar cosas con Legos.

---

## 7.2 Usuario Potencial

Tabla 1

*Arquetipo 1 – Luis Valencia (comprador)*

¿Quién?	
Perfil general Trabajo, historia laboral, familia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrador de Empresas.</li><li>• Especialización en Marketing.</li><li>• Casado con Juliana Vega, tiene dos hijos, Mariano 10 y Margarita de 8 años. Tiene casa propia con hipoteca. Actualmente trabaja para una empresa líder en el sector farmacéutico</li></ul>
Características Sociodemográficas Edad, ubicación, sexo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Masculino.</li><li>• 36 años.</li><li>• Bogotá.</li></ul>
Descripción de la personalidad Trato, personalidad, comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emprendedor, carismático, creativo, le gusta la tecnología, es bastante crítico, le gusta opinar y es exigente al momento de usar un servicio o de comprar. Le gusta el deporte y la vida saludable. Se preocupa mucho por la alimentación saludable para él y su familia.</li><li>• Le gusta mantenerse en forma, practica ciclismo en ruta todos los fines de semana. Por la sabana de Bogotá.</li><li>• Le gusta comunicarse por múltiples opciones</li><li>• Le gusta mantenerse informado a través de las redes sociales.</li><li>• Le gusta mucho encontrar productos saludables y naturales a un precio justo.</li></ul>

Tabla 2

*Arquetipo 1 – Luis Valencia (comprador)*

<b>¿Qué?</b>	
<b>Objetivos primarios y secundarios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiere llegar a ser el vicepresidente</li> <li>• Mantenerse en forma para disfrutar de una mayor longevidad.</li> <li>• Quiere garantizar la educación y la salud física de su familia.</li> </ul>
<b>Retos Primarios y secundarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una carrera de triatlón en Nueva York</li> <li>• Tener más tiempo libre para compartir con su familia y viajar por el mundo.</li> <li>• Crear su empresa de consultoría.</li> </ul>



---

**Planes de acción  
Para el cumplimiento  
de retos y objetivos.**

- Va a entrenar todos los días 3 horas antes de llegar a la oficina.
- Va a ser más eficiente para poder tener más tiempo libre.
- Piensa realizar una maestría en Transformación Digital en Harvard.

---

**¿Porqué?**

---

**Comentarios  
Testimonios sobre retos  
y objetivos.**

- “ Mi principal reto está en desarrollarme profesionalmente para poder tomar decisiones más asertivas que me permitan ser más eficiente y así tener más tiempo para llevar una vida más saludable”
  - “Enseñar buenas prácticas a mi familia a través
-

	del ejemplo, En los retos laborales, académicos, físicos y mentales.
	•
<b>Áreas de oportunidad</b> <b>Argumentos para no mantener una relación comercial con nosotros.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene conocimiento sobre la existencia de nuestros productos.</li> <li>• No relaciona el producto con nuestra propuesta de valor</li> <li>• Piensa que los productos son muy costosos.</li> <li>• Relaciona el espacio con productos ultra procesados.</li> </ul>

Tabla 3

*Arquetipo 1 – Luis Valencia (comprador)*

¿Cómo?	
<p>Mensajes de marketing Respuesta a la problemática del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer enlaces hacia nuestras marcas asociadas en nuestras páginas para fortalecer la conexión y visibilidad.</li> <li>• Mejorar la visibilidad y reconocimiento de la marca a través de estrategias en medios de comunicación de gran alcance.</li> <li>• Crear contenido en redes sociales que detalle todas las características del producto para Ofrecer opción de compra anticipada a través de canal web o aplicación</li> <li>• Analizar y fortalecer los momentos clave de interacción con el cliente para optimizar su experiencia y resolver posibles áreas de mejora.</li> <li>• Proporcionar descripciones completas y detalladas de los beneficios de nuestros productos en los puntos de venta físicos y en línea.</li> <li>• Desarrollar una imagen distintiva y fácilmente reconocible que esté asociada con la comida saludable, de manera que nuestros productos sean fácilmente identificables por los clientes interesados en este tipo de productos.</li> </ul>
<p>Mensaje de ventas Respuesta de ventas para llegar al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar al alcance de tu mano.</li> <li>• Descubre un mundo de opciones saludables a tu paso.</li> <li>• Tu bienestar, nuestra prioridad, donde sea que estés.</li> <li>• Haz elecciones saludables, sin importar dónde te encuentres.</li> <li>• Nutrición y vitalidad a tu alcance.</li> <li>• Cuida de ti en cualquier lugar.</li> </ul>

Tabla 4  
*Arquetipo 2 – Salvador Valencia (Comprador)*

¿Quién?	
Perfil general Trabajo, historia laboral, familia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante de tercero de primaria</li> <li>• Se mantiene en los primeros del salón gracias a su pasión por la lectura</li> <li>• Es hermano de Marcelo e Hijo de Luis Valencia y Margarita Plata</li> </ul>
Características Sociodemográficas Edad, ubicación, sexo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculino</li> <li>• 9 años</li> <li>• \$0.00 COP</li> <li>• Bogotá, Cundinamarca</li> </ul>
Descripción de la personalidad Trato, personalidad, comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es apasionado por la lectura, algunos de sus libros favoritos son las historietas de Tintín y Principito.</li> <li>• Le encantan los videojuegos, especialmente cuando juega “super Mario Odssey” con su hermano.</li> <li>• No Utiliza las redes sociales y tiene acceso muy limitado a la televisión nacional.</li> <li>• Practica Tenis, monta bicicleta y disfruta hacer senderismo de forma regular.</li> <li>• Le encanta los dulces, especialmente la gomitas, chocolates y los postres caseros.</li> </ul>

Tabla 5  
Arquetipo 2 – Salvador Valencia (Comprador)

¿Qué?	
Objetivos Objetivos primarios y secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiere mantenerse en los primeros puestos en el colegio</li> <li>• Pasar más tiempo con sus familiares</li> <li>• Divertirse a todo momento</li> </ul>
Retos Primarios y secundarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener relaciones cordiales con sus conocidos.</li> <li>• Mejorar la caligrafía y mejorar su desempeño deportivo</li> <li>• Mejorar la organización de sus pertenencias personales</li> </ul>
Planes de acción Para el cumplimiento de retos y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura hacer sus tareas de forma anticipada</li> <li>• Mantiene los hábitos de lectura todas las noches</li> <li>• Realiza entrenamiento de tenis todos los fines de semana</li> <li>• Procura mantener su habitación organizada</li> </ul>
¿Porqué?	
Comentarios Testimonios sobre retos y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiere mantenerse en los primeros puestos en el colegio y seguir siendo reconocido por los logros. Me llena de orgullo y sé que hace muy feliz a mi familia</li> <li>• Ejercicio me mantiene animado y me permite pasar tiempo valioso con mi hermano, amigos y familiares más cercanos.</li> <li>• Los libros son mis compañeros en las noches antes de dormir y me proporcionan diversas emociones que me hacen vibrar.</li> </ul>
Áreas de oportunidad Argumentos para no mantener una relación comercial con nosotros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen pocas opciones de compra saludables disponibles. No ha tenido oportunidad de probar nuestra alternativa a los productos de consumo masivo</li> <li>• Descubrirá una opción divertida para tomar un snack durante sus pausas.</li> <li>• Podrá recomendar los productos a amigos y familiares.</li> </ul>

Tabla 6  
*Arquetipo 2 – Salvador Valencia (Comprador)*

¿Cómo?	
<p>Mensajes de marketing                      Respuesta a la problemática del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una imagen distintiva, atractiva y fácilmente reconocible para nuestro público objetivo asociada con comida saludable para nuestros productos sean identificados por los clientes.</li> <li>• Crear nuevos sabores, personajes adorables y presentaciones innovadoras todo diseñado para asegurar que seamos la opción preferida de los niños en cuanto a snacks saludables.</li> <li>• Mantener los sabores que nos han hecho reconocidos en el mercado mientras innovamos en la forma en que presentamos a los clientes.</li> <li>• Desarrollar productos temáticos de temporada.</li> </ul>
<p>Mensaje de ventas                      Respuesta de ventas para llegar al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar al alcance de tu mano</li> <li>• Descubre un mundo de opciones saludables a tu paso</li> <li>• Tu bienestar, nuestra prioridad, dónde sea que estés</li> <li>• Haz elecciones saludables, sin importar donde te encuentres</li> <li>• Nutrición y vitalidad a tu alcance</li> <li>• Cuida de ti en cualquier lugar</li> <li>• No desperdicies ti tiempo, nosotros lo hacemos por ti</li> </ul>

## 8. Construcción de la propuesta de valor

El desafío de ofrecer alternativas naturales y atractivas cuya o una preocupación ha sido creciente para los padres que desean evitar los snacks altamente procesados y llenos de azúcar, grasas saturadas y sodio. En este contexto, “Diseñando la Propuesta de Valor” de Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith y Papadacos (2015) fue fundamental para ayudarnos a construir una propuesta de valor innovadora que realmente abordara este problema.

A través de su guía metodológica, logramos identificar y entender profundamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes: padres preocupados por la nutrición de sus hijos. Esta guía proporcionó herramientas prácticas para mapear el contexto y los problemas específicos que enfrentan, permitiéndonos diseñar soluciones que no solo cumplieran, sino que superaran estas expectativas.

### 8.1 Identificación del trabajo del cliente, frustraciones y alegrías

Tabla 7  
*Identificación del cliente*

<b>Trabajos del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encontrar opciones saludables de alimentos cuando están fuera de casa.</li><li>• Mantener un estado de salud óptimo.</li><li>• Evitar el consumo de alimentos ultra procesados.</li><li>• Enseñar hábitos de consumo saludable.</li><li>• Verse bien</li><li>• Preparación y/o cocción de alimentos saludables.</li><li>• Identificar de manera sencilla comida saludable y con sellos que resalten sus propiedades</li><li>• Planificar comidas saludables y balanceadas para asegurar que no se consuman comidas ultra procesadas.</li></ul>
<b>Frustraciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay disponibilidad de opciones de alimentos naturales al tratar de proporcionar comida a su hijo/a. en algunos lugares.</li><li>• Ha tenido que optar por alternativas menos saludables o naturales de alimentos debido a la escasez de opciones saludables disponibles.</li></ul>

- 
- Considera que los productos saludables son más costosos.
  - La falta de variedad de alimentos saludables o naturales dificulta la tarea de ofrecer opciones saludables a su hijo/a.
  - La necesidad de transportar alimentos saludables o naturales y garantizar que se mantengan frescos para su consumo, con el fin de evitar la ingesta de alimentos no saludables.
  - Tiempo destinado a la preparación de comida saludable.
  - Los tiempos de preparación de comida saludable y natural desde cero requiere más esfuerzo que otro tipo de comidas.
  - Confusión sobre los alimentos que son o no son buenos para la salud.
  - Presión social para consumir alimentos específicos que no son saludables en entornos sociales.
  - Resistencia a su propio paladar al momento de consumir alimentos más saludables.

---

**Alegrías**

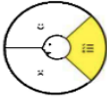

- Alimentación saludable y/o natural para su hijo/a. en diferentes lugares fuera de la casa.
- Mayor disponibilidad de alimentos saludables y/o natural podría ayudarlo a ahorrar dinero.
- Mayor disponibilidad de alimentos saludables podría tener más tiempo libre.
- Considera que una alimentación saludable a largo plazo puede ayudar a prevenir gastos médicos futuros.
- Una alimentación saludable podría mejorar la salud de su hijo/a.
- La tranquilidad de los padres respecto a la alimentación de sus hijos puede ayudar a disminuir el estrés y fomentar una vida más plena para ellos mismos.
- Buscar proyectar en sus hijos una imagen exitosa o una mejor percepción de sí mismos.
- Sentir que al optar por alimentos saludables se evita el consumo de químicos sintéticos, lo que contribuye a la sostenibilidad ambiental al reducir el impacto en los recursos naturales.
- La selección consciente de opciones saludables puede brindar una sensación de logro y empoderamiento.

---

Posteriormente, se realizó una clasificación según: Importancia (trabajos de cliente), Intensidad (Frustraciones) y relevancia (alegrías).



Tabla 8  
*Clasificación según importancia y relevancia*

<p>Trabajos de cliente:</p>  <p><b>Importancia de la tarea</b>          Clasifica los trabajos según la importancia que tienen para los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y/o cocción de alimentos saludables.</li> <li>• Encontrar opciones saludables de alimentos cuando están fuera de casa.</li> <li>• Enseñar hábitos de consumo saludable.</li> <li>• Mantener un estado de salud óptimo.</li> <li>• Evitar el consumo de alimentos ultra procesados.</li> <li>• Verse bien</li> <li>• Identificar de manera sencilla comida saludable y con sellos que resalten sus propiedades</li> <li>• Planificar las comidas saludables y balanceadas con el propósito de asegurar que no se consuman comidas ultra procesadas</li> </ul>
<p>Frustraciones:</p>  <p><b>Intensidad de la frustración</b>          Clasifica las frustraciones en función de lo extremas que son a ojos del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay disponibilidad de opciones de alimentos naturales al tratar de proporcionar comida a su hijo/a. en algunos lugares.</li> <li>• Ha tenido que optar por alternativas menos saludables o naturales de alimentos debido a la escasez de opciones saludables disponibles.</li> <li>• Considera que los productos saludables son más costosos.</li> <li>• La falta de variedad de alimentos saludables o naturales dificulta la tarea de ofrecer opciones saludables a su hijo/a.</li> <li>• La necesidad de transportar alimentos saludables o naturales y garantizar que se mantengan frescos para su consumo, con el fin de evitar la ingesta de alimentos no saludables.</li> <li>• Tiempo destinado a la preparación de comida saludable.</li> <li>• Los tiempos de preparación de comida saludable y natural desde cero requiere más esfuerzo que otro tipo de comidas.</li> <li>• Confusión sobre los alimentos que son o no son buenos para la salud.</li> </ul>

- 
- Presión social para consumir alimentos específicos que no son saludables en entornos sociales.
  - Resistencia a su propio paladar al momento de consumir alimentos más saludables.

---

### Alegrías:



**Relevancia de la alegría**  
Clasifica las alegrías según lo esenciales que sean a ojos del cliente.

- Alimentación saludable y/o natural para su hijo/a. en diferentes lugares fuera de la casa.
- Mayor disponibilidad de alimentos saludables y/o natural podría ayudarlo a ahorrar dinero.
- Mayor disponibilidad de alimentos saludables podría tener más tiempo libre.
- Considera que una alimentación saludable a largo plazo puede ayudar a prevenir gastos médicos futuros.
- Una alimentación saludable podría mejorar la salud de su hijo/a.
- La tranquilidad de los padres respecto a la alimentación de sus hijos puede ayudar a disminuir el estrés y fomentar una vida más plena para ellos mismos.
- Buscar proyectar en sus hijos una imagen exitosa o una mejor percepción de sí mismos.
- Sentir que al optar por alimentos saludables se evita el consumo de químicos sintéticos, lo que contribuye a **la sostenibilidad ambiental al reducir el impacto en los recursos naturales**.
- La selección consciente de opciones saludables puede brindar una sensación de logro y empoderamiento.

---

Fuente: adaptado de Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadakos, T. (2015).

En el proceso de encaje de nuestra propuesta de valor en SUA fue centrarnos en garantizar que estamos satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes. A

partir del mapa de valor, logramos identificar claramente los trabajos, alegrías y frustraciones de nuestros usuarios y clientes. En síntesis, los trabajos que nuestro producto busca facilitar incluyen la provisión de snacks saludables y convenientes para los niños, tanto en casa como fuera de ella. Las alegrías se centran en ofrecer una opción nutritiva y deliciosa que no solo encanta a los niños, sino que también da tranquilidad a los padres, sabiendo que están haciendo elecciones alimenticias saludables. Por otro lado, hemos abordado las principales frustraciones, como la falta de opciones saludables en lugares de ocio y estudio, y la preocupación por los ingredientes no saludables en snacks tradicionales. Al alinear nuestra propuesta de valor con estos aspectos, aseguramos que nuestros productos no solo cumplen, sino que superan las expectativas de nuestros clientes, fomentando una relación de confianza y lealtad hacia la marca SUA.

## **8.2 Clasificación productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías según su importancia**

Tabla 9  
*Mapa de valor*

Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar los primeros puntos de venta en lugares donde recurren niños entre 2 y 12 años. Tales como colegios, clubes sociales, cajas de compensación, cines, centros comerciales, templos de adoración, campos de entrenamiento.</li> <li>• Optar por un portafolio limitado con productos de sabores irresistibles para asegurar un crecimiento sostenido mediante la introducción continua de nuevas opciones, manteniendo nuestra imagen como una elección saludable y variada para los clientes.</li> <li>• Establecer acuerdos con tiendas naturistas para desarrollar un stand distintivo para promocionar la marca. Este espacio diferencial se enfocará en atraer a personas que valoran su salud y bienestar, y, por ende, el de sus hijos.</li> <li>• Crear una imagen única y distintiva que permita identificar fácilmente nuestros productos naturales, libres de químicos, con un atractivo visual diseñado específicamente para nuestro mercado objetivo.</li> </ul>
-----------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de quioscos confiables para ser implementados en lugares como oficinas de empresas privadas y/o públicas.</li> <li>• Frutas con sabores dulces y ácidos, presentadas en formas atractivas para niños y deshidratadas para asegurar su conservación, ofrecen una opción deliciosa y conveniente para consumir como snacks saludables.</li> </ul>
Aliviadores de frustraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar los primeros puntos de venta en lugares donde recurren niños entre 2 y 12 años. Tales como colegios, clubes sociales, cajas de compensación, cines, centros comerciales, templos de adoración, campos de entrenamiento.</li> <li>• Expansión en áreas donde la oferta alimenticia se basa mayormente en productos ultra procesados. Nuestro propósito es introducir opciones nutritivas y equilibradas para brindar a nuestros clientes una selección conveniente y saludable.</li> <li>• Desarrollar campañas a través de redes sociales que ofrezcan orientación detallada sobre cómo identificar de manera rápida los productos auténticamente naturales y saludables. Nuestra meta es facilitar a los consumidores la elección de opciones alimenticias más beneficiosas.</li> <li>• Incorporar sellos distintivos que faciliten la identificación de productos aptos para consumidores veganos y vegetarianos. Esto brindará mayor claridad en la elección de productos alineados con sus preferencias alimenticias.</li> <li>• Establecer acuerdos con influyentes que contribuyan a atraer a un público más amplio, en particular personas interesadas en la salud y el bienestar familiar, que participan en actividades como yoga, meditación, ejercicio y otras prácticas saludables a través de las redes sociales.</li> <li>• Elaborar un plan estratégico para diversificar y ampliar significativamente la presencia en el mercado en las principales ciudades a nivel nacional.</li> </ul>
Creadores de alegrías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer nuestros productos naturales en puntos de venta estratégicos, especialmente en áreas donde la oferta alimentaria predominante se compone principalmente de productos ultra procesados.</li> <li>• Una alimentación saludable reduce el riesgo de enfermedades en comparación con una dieta rica en sodio, grasas saturadas, azúcares y alimentos ultra procesados.</li> <li>• Una alimentación saludable reduce el riesgo de enfermedades en comparación con una dieta rica en sodio, grasas saturadas, azúcares y alimentos ultra procesados.</li> <li>• Beneficiarse de snacks naturales en casa, frescos y variados, ideales para loncheras o llevar a lugares comerciales, lo cual no solo ahorra</li> </ul>

---

tiempo al evitar la preparación, sino que también garantiza su conservación en condiciones ambientales extremas.

- Contando con un portafolio diversificado que satisfaga los gustos de todos los miembros de la familia, incluyendo a los adultos, quienes se perfilan como el segundo público objetivo a largo plazo.
-

### 8.3 Verificación del encaje

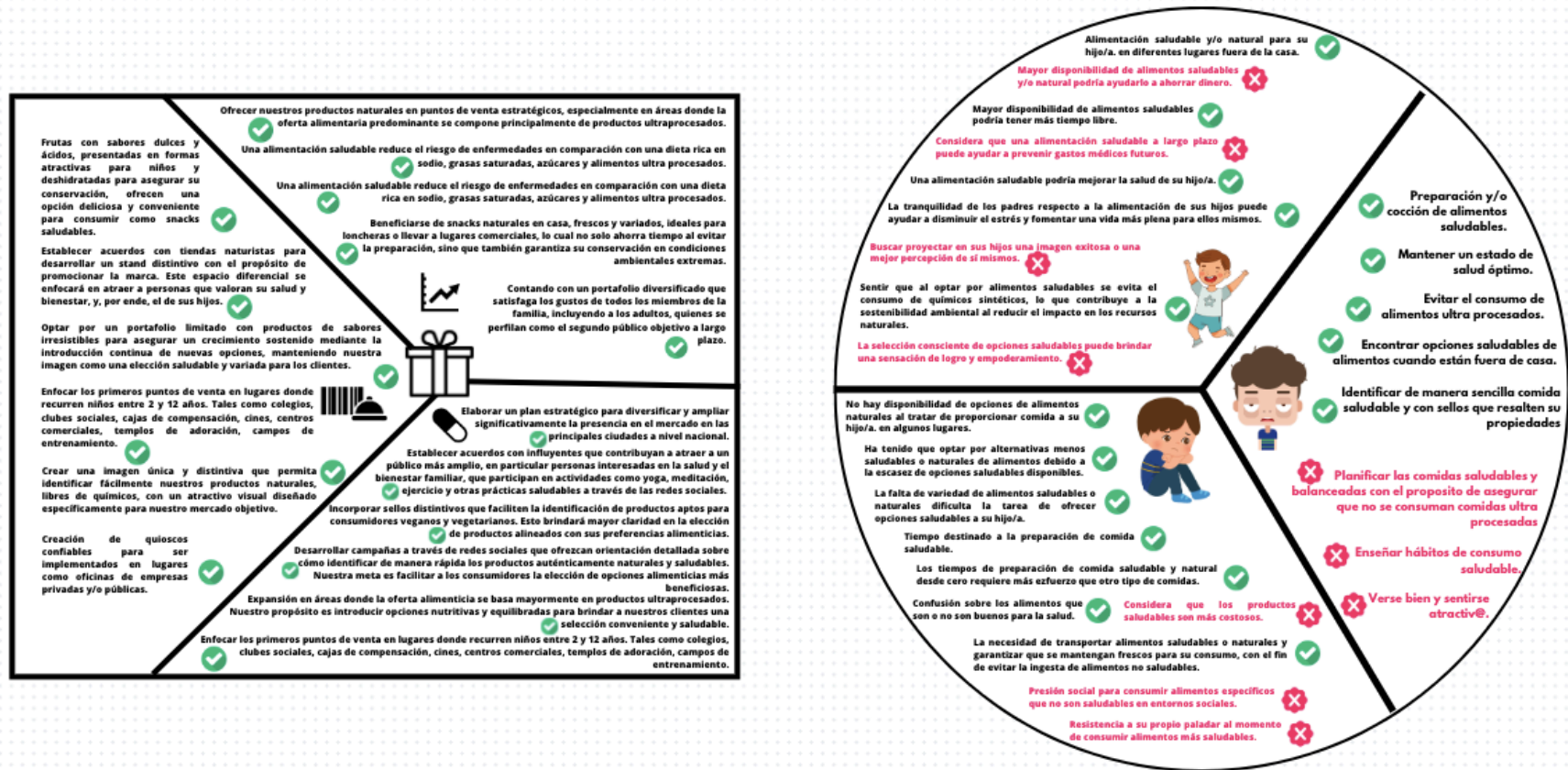


Figura 9. Encaje consolidado.

### 8.4 Propuesta de valor:

Presentamos una amplia variedad de snacks naturales a base de frutas con sabores exclusivos, especialmente diseñados para niños, con presencia en lugares de alta afluencia de niños con sus padres o acudientes.

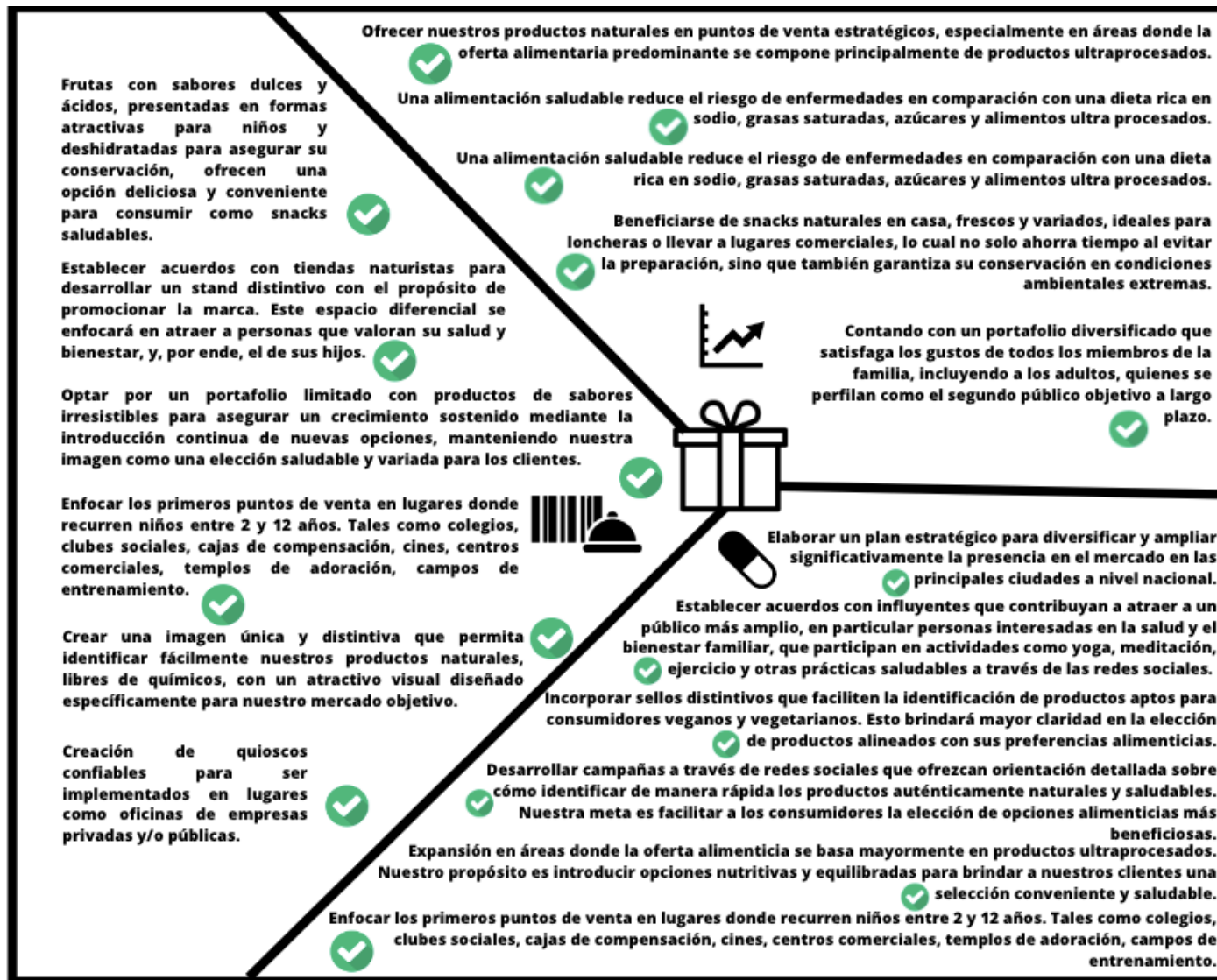


Figura 10. Clasificación del mapa de valor.



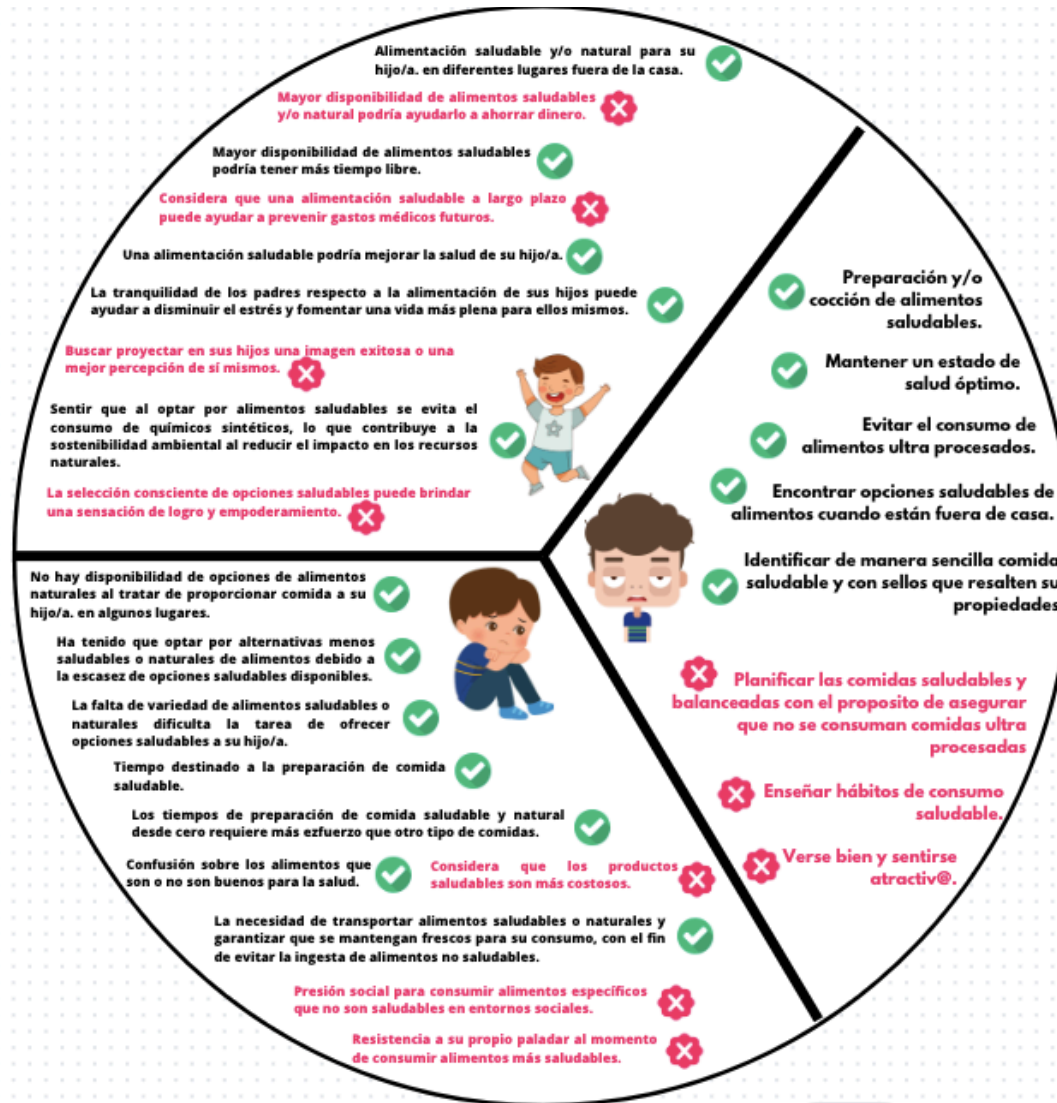


Figura 11. Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías.

## 9. Definición del modelo de negocio de SUA

Desarrollar un modelo de negocio robusto y efectivo fue esencial para el éxito sostenible de SUA. Utilizando la metodología del *Business Model Canvas*, visualizamos cada aspecto relevante del modelo de negocio de manera integrada. Este enfoque se compone de nueve bloques esenciales que definen cómo SUA crea, entrega y captura valor. A continuación, presentamos estos bloques y su relevancia en nuestro modelo de negocio:



Figura 13. Modelo de negocio

### 9.1 Segmentos de Clientes

- **Descripción:** Nos enfocamos en padres de familia que buscan alternativas de snacks naturales para sus hijos en cualquier lugar.
- **Importancia:** Identificar y entender a nuestro público objetivo nos permite diseñar productos y estrategias de marketing directas a las necesidades y preferencias.

### 9.2 Propuesta de Valor

- **Descripción:** Presentamos una amplia variedad de snacks naturales a base de frutas con sabores exclusivos, especialmente diseñados para niños, y con presencia en lugares de alta afluencia de niños con sus padres o acudientes.
- **Importancia:** Nuestra propuesta de valor destaca por su enfoque en la salud y el sabor, ofreciendo una alternativa atractiva y nutritiva a los snacks convencionales.

### 9.3 Canales

- **Descripción:** Utilizamos como pieza clave y principal las instituciones educativas, tiendas especializadas y *e-commerce* para distribuir nuestros productos.
- **Importancia:** Llegar a nuestros clientes objetivo a través de múltiples canales asegura que nuestros productos sean accesibles y visibles en los lugares donde los padres y sus hijos buscan opciones de snacks saludables.

### 9.4 Relación con clientes

- **Descripción:** Mantenemos relaciones sólidas con nuestros clientes mediante formas de presentación y sabores innovadores, así como desarrollando productos de temporada.

- **Importancia:** Una relación cercana con nuestros clientes nos permite adaptarnos a sus necesidades y preferencias cambiantes, fomentando la lealtad y el compromiso con la marca.

#### 9.5 Fuentes de Ingresos

- **Descripción:** Generamos ingresos a través de la venta de productos por canales B2C y B2B.
- **Importancia:** Diversificar nuestras fuentes de ingresos nos permite capturar valor de diferentes segmentos del mercado y asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.

#### 9.6. Recursos Clave

- **Descripción:** Contamos con recursos clave como un nutricionista especializado en la alimentación infantil.
- **Importancia:** Tener expertos en nuestro equipo nos permite desarrollar productos que cumplen con altos estándares de calidad y nutrición.

#### 9.7. Actividades Clave

- **Descripción:** Realizamos análisis de *benchmark* y tendencias de consumo en relación con snacks saludables para niños.
- **Importancia:** Mantenernos informados sobre las tendencias del mercado nos ayuda a innovar y mantener nuestra oferta de productos relevante y competitiva.

#### 9.8. Socios Clave

- **Descripción:** Colaboramos con productores mayoristas de frutas.

- **Importancia:** Establecer alianzas estratégicas nos asegura un suministro constante y de calidad de las materias primas necesarias para la fabricación de nuestro producto

### 9.9 Estructura de Costos

- **Descripción:** Incluye costos de fruta, procesamiento, empaque y distribución, además de costos de mercadeo, ventas y administrativos.
- **Importancia:** Controlar y optimizar nuestros costos es esencial para mantener una liquidez, rentabilidad y ofrecer precios competitivos en el mercado.

### 9.10 Prototipo - Producto mínimo viable

El desarrollo del prototipo de nuestros snacks saludables en SUA es una fase crucial para convertir nuestras ideas en productos tangibles que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes. A continuación, describimos los componentes clave de nuestro prototipo, enfocados en el empaque, sabores y formas:

Tabla 10  
*Componentes clave*

---

## Empaque



**Descripción:** Utilizamos un empaque 100% renovable, reciclable y biodegradable con un gramaje de 20gr.

**Importancia:** Este enfoque no solo protege el medio ambiente, sino que también se alinea con los valores de sostenibilidad y responsabilidad que comparten nuestros clientes

---

## Sabores



**Descripción:** Ofrecemos tres irresistibles opciones de sabores:

- Mango Limón
- Frutos del Bosque, cuya mezcla se componen de fresas, arándanos y moras
- Manzana Canela

**Importancia:** Estos sabores fueron seleccionados para atraer a los niños y proporcionar una experiencia gustativa agradable mientras se mantienen los beneficios nutricionales de las frutas naturales.

---

---

## Formas Encantadoras



**Descripción:** Diseñamos nuestros snacks en formas divertidas y atractivas que hacen que cada bocado sea una aventura y llamativo a nuestros clientes objetivo.

**Importancia:** Las formas encantadoras no solo capturan la atención de los niños, sino que también promueven una experiencia de consumo lúdica y divertida, incrementando la aceptación del producto.

---

## 10. Resultados y aprendizajes del proceso de validación

### 10.1 Aprendizajes a usuario final

En el proceso de validación de nuestro prototipo, involucramos a siete niños para probar nuestros tres sabores de snacks, evaluando también el empaque y el logo. Durante esta fase, observamos sus apreciaciones, reacciones y emociones. Los resultados clave fueron:

1. Preferencias de Sabor:
  - **Mango limón y Frutos del bosque:** Estos sabores fueron los más populares entre los niños, destacándose por su sabor atractivo y agradable.
2. Reacción al Empaque y Logo:
  - **Formas encantadoras:** Los niños mostraron un alto grado de satisfacción y entusiasmo por las formas divertidas y atractivas de los snacks. Esta

característica se destacó como un factor importante en la aceptación del producto.

#### Aprendizajes clave

##### 1. Importancia de las formas:

- Las formas divertidas no solo captan la atención de los niños, sino que también aumentan su disposición a consumir el producto, convirtiéndolo en un elemento crucial de nuestra propuesta de valor.

##### 2. Sabor atractivo:

- Los sabores de Mango limón y Frutos del bosque tienen un fuerte atractivo entre los niños, lo que sugiere que estos deben ser los sabores principales en nuestro lanzamiento inicial.

### **10.2 Aprendizaje con profesional experto en educación superior**

Para validar nuestro prototipo de snacks saludables, realizamos una prueba con un experto en el sector educativo, quien ha sido directivo y docente en instituciones de educación por más de 20 años. Este proceso nos permitió obtener una perspectiva profesional sobre varios aspectos clave de nuestro producto, incluidas las apreciaciones sobre sabores, formas, textura, diseño gráfico y técnico del empaque, y el concepto general del producto, así como opiniones adicionales de niños, padres de familia y una educadora.



Tabla 11  
Aprendizajes

Categorías	Niña de 7 años de colegio femenino privado	Niña de 9 años de colegio femenino privado	Madre de familia	Padre de familia	Educadora más de 20 años de experiencia	Educador y directivo con más de 20 años de experiencia
Sabores (frutos del bosque, manzana y canela, y mango y limón)	Frutos del bosque: no le gustó, muy ácida. Manzana y canela: le gusta, pero le pica la canela. Mango y limón: deliciosa, la mejor	Frutos del bosque: no le gustó, muy ácida. Manzana y canela: le gustó mucho. Mango y limón: deliciosa, la mejor	Frutos del bosque: deliciosa. Manzana y canela: le encanta. Mango y limón: deliciosa, la mejor	Frutos del bosque: excelente. Manzana y canela: le gustó. Mango y limón: deliciosa, la mejor.	Frutos del bosque: la mejor. Manzana y canela: le gustó. Mango y limón: deliciosa, la mejor.	Frutos del bosque: excelente. Manzana y canela: le gustó. Mango y limón: deliciosa, la mejor.
Formas (flor, cuadrado y estrella)	Le gustó mucho que tuviera formas diferentes. Le encantaron todas las formas. Se confundió con la de Mango y limón pues algunas eran cuadradas y otras estrellas.	Le gustó mucho que tuviera formas diferentes. Le encantaron todas las formas.	Le gustó mucho que tuviera formas diferentes. Le encantaron todas las formas.	Le fue indiferente.	Le gustó mucho que tuviera formas diferentes. Le encantaron todas las formas.	Le gustó mucho que tuviera formas diferentes. Le encantaron todas las formas.

Textura	Le pareció muy "cauchuda" y no le gustó para nada que se pegaban entre sí y no era fácil manipularlas.	Por ella/él, no tuvo problema, pero le preocupa mucho por sus hijas que sean tan "cauchudas".					
Diseño Gráfico del Empaque (logo, imágenes y colores)	No le gustó para nada el diseño del logo, ni de las imágenes de los niños, ni de los colores usados.	No le gustó para nada el diseño del logo, ni de las imágenes de los niños, ni de los colores usados.	No le gustó.	No le gustó. No resulta llamativo para los niños.	No le gustó.	No le gustó. No resulta llamativo para niños de esas edades y de esa población. No trae información sobre los ingredientes.	
Diseño Técnico del Empaque (cierre resellable, papel ecológico y costado transparente)	Muy bueno.	Muy bueno.	Excelente. Resalta: cierre hermético resellable, papel ecológico y costado transparente para apreciar el producto sin abrirlo.	Muy bueno.	Excelente. Resalta: cierre hermético resellable, papel ecológico y costado transparente para apreciar el producto sin abrirlo.	Excelente. Resalta: cierre hermético resellable, papel ecológico y costado transparente para apreciar el producto sin abrirlo.	
Precio (\$5.700 aprox.)	Sin comentarios.	Sin comentarios.	Sin problema.	Sin problema.	Sin problema.	Sin problema.	

---

Concepto General	A pesar de que no le gustan las frutas, y no le gustó la textura ni el sabor de dos de los tres sabores, le llamó la atención el producto. Si por ella fuera, no lo consumiría.	A pesar de que no le gustó la textura ni el sabor de uno de los tres sabores, le llamó la atención el producto. Le parece importante que haya este tipo de propuestas. Podría consumirlo si cambiara su textura.	El producto le gustó mucho, resuelve el gran reto de poder brindar alimentos saludables a sus hijas tanto en la lonchera como en el colegio.	Aunque le gusta el producto, afirma que es deportista y leyó en algún momento que hay estudios que sostienen que la fruta deshidratada es como "comer dulce puro", que es mejor consumir la fruta directamente.	La propuesta es muy buena, ofrece una alternativa de comida saludable a los niños en edad escolar. Las formas y los sabores le gustan mucho y siente que atraerá a los niños en general.	La propuesta es muy buena, pues aparece como una gran alternativa de comida saludable para niños en edad escolar, tanto en la lonchera como en los colegios. Está en sintonía con la legislación que regula el tema en Colombia. Hay que tener en cuenta el tema de la textura y de los sabores para poder garantizar el éxito en los niños.
------------------	---	--	--	---	--	--

---

### 10.2.1 Resumen de la evaluación

#### 1. Sabores:

- **Frutos del bosque:** considerado excelente.
- **Manzana y canela:** gustó, pero con algunas reservas.
- **Mango y limón:** delicioso, el mejor de todos los sabores.

#### 2. Formas:

- Las formas diferentes (flor, cuadrado y estrella) fueron muy bien recibidas y resultaron atractivas para los niños.

#### 3. Textura:

- La textura “cauchuda” y el hecho de que se peguen entre sí fueron puntos de preocupación, especialmente pensando en la aceptación por parte de los niños.

#### 4. Diseño gráfico del empaque:

- No resultó llamativo para los niños y no incluye suficiente información sobre los ingredientes. Tener en cuenta que es el primer producto mínimo viable.

#### 5. Diseño técnico del empaque:

- Muy positivo. Se resaltó el cierre hermético resellable, el uso de papel ecológico y el costado transparente, permitiendo apreciar el producto sin abrirlo.

#### 6. Precio:

- No hubo comentarios negativos sobre el precio, lo que indica una aceptación general de la propuesta.

### **10.3 Evaluación en tienda naturista Natutivo.**

El producto fue validado en el mercado a través de una tienda de alimentos saludables donde se probaron las tres variedades de Sua durante dos semanas, con una recepción favorable en cuanto a sabor, imagen, precio y calidad. Logrando obtener una carta de intención de compra (Anexo A), cuando el producto se fabrique a escala industrial y se obtengan todas las certificaciones sanitarias necesarias para su comercialización en tiendas.

### **10.4 Cartas de intención de compra (Tracción).**

Además de la carta de intención recibida de la tienda de alimentos saludables Natutivo, también hemos recibido una carta de intención de compra (como se muestra en la Anexo B), del educador Mauricio Lora Aguirre (LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mauricio-lora-aguirre/>), con el objetivo de vender el producto en las escuelas donde brinda asesoría pedagógica.

## **11. Conclusiones**

### **11.1 Atractivo del producto:**

- Los sabores de Mango limón y Frutos del bosque son los más populares y deben ser priorizados en nuestro lanzamiento inicial.
- Las formas divertidas son un gran atractivo y deben mantenerse como una característica distintiva de nuestros snacks.

### **11.2 Mejoras necesarias:**

- La textura debe ser mejorada para evitar que los snacks se peguen entre sí y reducir la sensación “cauchuda”.
- El diseño gráfico del empaque necesita ser revisado para hacerlo más atractivo para los niños y agregar información clara sobre los ingredientes.

### **11.3 Aceptación general:**

- La propuesta es muy buena, ofreciendo una alternativa saludable para los niños en edad escolar, tanto en loncheras como en colegios.
- El empaque, con su cierre resellable y material ecológico, fue muy bien recibido y debe ser una parte integral de nuestra estrategia de comunicación.

### **11.4 Canales:**

Se obtuvo la aceptación de los principales canales definidos en el modelo de negocio, lo que corrobora la aceptación del producto en el mercado objetivo.



## 12.2 Inversión Inicial

La inversión inicial en el proyecto es de \$450 millones, de los cuales \$125 millones se realiza en CAPEX y \$325 millones en OPEX. Las principales inversiones en activos fijos se realizan en un deshidratador industrial solar y una línea de corte y empaçado. Por su parte el OPEX se establece para la operación de los primeros años, preservando la evolución de la liquidez de la compañía.

Tabla 13  
*Detalle CAPEX requerido*

Capex	Cantidad	Vr Unitario	Total
<b>Maquinaria y Equipos</b>			<b>\$ 100,000,000</b>
Deshidratador Industrial	1	\$ 40,000,000	\$ 40,000,000
Licadoras industriales	3	\$ 1,000,000	\$ 3,000,000
Sistema de Lavado	1	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000
Mesas para corte de frutas	1	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000
Equipos de cargue	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Línea de corte y empaçado	1	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000
Herramientas	1	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000
Registro Invima	3	\$ 7,000,000	\$ 21,000,000
Equipos de Laboratorio (vidrio)	1	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>\$ 25,000,000</b>
Escritorio	4	\$ 1,200,000	\$ 4,800,000
Sillas de Oficina	4	\$ 800,000	\$ 3,200,000
Sala Reuniones (1 mesa + 10 sillas)	1	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
Equipo de Computo	4	\$ 3,500,000	\$ 14,000,000
<b>Total Activos Fijos</b>		28%	<b>\$ 125,000,000</b>
<b>Opex</b>			<b>Total</b>
<b>Opex</b>		72%	<b>\$ 325,000,000</b>
<b>Total Inversión</b>		100%	<b>\$ 450,000,000</b>

## 12.3 Ingresos



Tabla 14  
Detalle ingresos a un periodo de diez años

Presupuesto de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Producto A: Frutos del Bosque</b>										
Unidades	12,000	20,520	32,832	50,890	71,245	92,619	111,143	116,700	122,535	127,436
Precio unitario	\$ 4,900	\$ 5,100	\$ 5,300	\$ 5,500	\$ 5,700	\$ 5,900	\$ 6,100	\$ 6,300	\$ 6,500	\$ 6,700
Ingresos	\$ 58,800,000	\$ 104,652,000	\$ 174,009,600	\$ 279,892,800	\$ 406,099,008	\$ 546,452,525	\$ 677,971,607	\$ 735,210,194	\$ 796,477,710	\$ 853,824,105
<b>Producto B: Mango</b>										
Unidades	12,000	20,520	32,832	50,890	71,245	92,619	111,143	116,700	122,535	127,436
Precio unitario	\$ 4,900	\$ 5,100	\$ 5,300	\$ 5,500	\$ 5,700	\$ 5,900	\$ 6,100	\$ 6,300	\$ 6,500	\$ 6,700
Ingresos	\$ 58,800,000	\$ 104,652,000	\$ 174,009,600	\$ 279,892,800	\$ 406,099,008	\$ 546,452,525	\$ 677,971,607	\$ 735,210,194	\$ 796,477,710	\$ 853,824,105
<b>Producto C: Manzana</b>										
Unidades	12,000	20,520	32,832	50,890	71,245	92,619	111,143	116,700	122,535	127,436
Precio unitario	\$ 4,900	\$ 5,100	\$ 5,300	\$ 5,500	\$ 5,700	\$ 5,900	\$ 6,100	\$ 6,300	\$ 6,500	\$ 6,700
Ingresos	\$ 58,800,000	\$ 104,652,000	\$ 174,009,600	\$ 279,892,800	\$ 406,099,008	\$ 546,452,525	\$ 677,971,607	\$ 735,210,194	\$ 796,477,710	\$ 853,824,105
<b>Unidades Mensuales</b>	<b>3,000</b>	<b>5,130</b>	<b>8,208</b>	<b>12,722</b>	<b>17,811</b>	<b>23,155</b>	<b>27,786</b>	<b>29,175</b>	<b>30,634</b>	<b>31,859</b>
<b>Unidades Anuales</b>	<b>36,000</b>	<b>61,560</b>	<b>98,496</b>	<b>152,669</b>	<b>213,736</b>	<b>277,857</b>	<b>333,429</b>	<b>350,100</b>	<b>367,605</b>	<b>382,309</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>\$ 176,400,000</b>	<b>\$ 313,956,000</b>	<b>\$ 522,028,800</b>	<b>\$ 839,678,400</b>	<b>\$ 1,218,297,024</b>	<b>\$ 1,639,357,574</b>	<b>\$ 2,033,914,821</b>	<b>\$ 2,205,630,581</b>	<b>\$ 2,389,433,129</b>	<b>\$ 2,561,472,314</b>

La proyección de ventas se realiza partiendo de un precio de \$4.900 por unidad de 20 gramos al distribuidor para los tres sabores. El precio es ajustado anualmente por el IPC. Por su parte las unidades vendidas para los primeros años se estiman con un gran crecimiento dada la penetración de mercado.

## 12.4. Costos y gastos

La estructura de costos estimada muestra como resultado que el 47% de los costos en el periodo de 10 años son variables y el 53% son fijos. Los 3 primeros años, el cargo de Gerente es desempeñado por uno de los accionistas y no devenga salario.

Tabla 15  
Total gastos estimados a un periodo de diez años

Total Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Fruta	\$ 8,653,555	\$ 15,537,459	\$ 25,978,631	\$ 41,877,553	\$ 60,387,431	\$ 80,858,770	\$ 99,941,440	\$ 108,086,667	\$ 116,895,730	\$ 125,218,706
Miel	\$ 1,972,038	\$ 3,540,795	\$ 5,920,209	\$ 9,543,377	\$ 13,761,550	\$ 18,426,716	\$ 22,775,421	\$ 24,631,618	\$ 26,639,094	\$ 28,535,798
Mano de Obra Directa	\$ 59,360,475	\$ 63,812,510	\$ 68,279,386	\$ 72,717,546	\$ 115,620,899	\$ 121,401,944	\$ 169,962,721	\$ 223,076,071	\$ 234,229,875	\$ 245,941,369
Costo de Empaque	\$ 15,739,200	\$ 28,394,304	\$ 47,702,430	\$ 77,266,012	\$ 112,499,313	\$ 150,636,580	\$ 186,186,813	\$ 201,361,038	\$ 217,771,962	\$ 233,277,326
Nomina Administrativos	\$ 119,617,920	\$ 126,196,906	\$ 132,506,751	\$ 311,556,498	\$ 324,018,758	\$ 333,739,321	\$ 343,751,500	\$ 354,064,045	\$ 364,685,967	\$ 375,626,546
Costos Fijos	\$ 97,058,400	\$ 102,396,612	\$ 107,516,443	\$ 112,354,683	\$ 116,848,870	\$ 120,354,336	\$ 123,964,966	\$ 127,683,915	\$ 131,514,432	\$ 135,459,865
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 302,401,589</b>	<b>\$ 339,878,585</b>	<b>\$ 387,903,850</b>	<b>\$ 625,315,668</b>	<b>\$ 743,136,820</b>	<b>\$ 825,417,666</b>	<b>\$ 946,582,860</b>	<b>\$ 1,036,903,354</b>	<b>\$ 1,091,737,061</b>	<b>\$ 1,144,059,610</b>

## 12.4 Estado de resultados

Los dos primeros años la operación de SUA generan pérdidas. A partir del año 3 se empieza a tener utilidades. Para la operación de la compañía se asume un nivel de

endeudamiento conservador del 40%. Por otro lado, se asume una política de cobro de 30 días y pago de proveedores de 45 días.

Tabla 16  
*Proyección del Estado de Resultados un periodo de diez años*

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	176,400,000	313,956,000	522,028,800	839,678,400	1,218,297,024	1,639,357,574	2,033,914,821	2,205,630,581	2,389,433,129	2,561,472,314
Inventario Inicial	-	21,431,317	27,821,267	36,970,164	50,351,122	75,567,298	92,831,002	119,716,598	139,288,848	148,884,165
Compras	107,156,586	117,675,018	157,029,554	214,785,446	327,485,369	388,587,713	505,751,990	576,727,644	605,131,979	642,332,333
Disponible	107,156,586	139,106,335	184,850,821	251,755,610	377,836,491	464,155,011	598,582,992	696,444,242	744,420,827	791,216,499
Inventario Final	21,431,317	27,821,267	36,970,164	50,351,122	75,567,298	92,831,002	119,716,598	139,288,848	148,884,165	158,243,300
Costo de Ventas	85,725,269	111,285,068	147,880,657	201,404,488	302,269,193	371,324,009	478,866,394	557,155,394	595,536,662	632,973,199
Utilidad Bruta	90,674,731	202,670,932	374,148,143	638,273,912	916,027,831	1,268,033,565	1,555,048,427	1,648,475,187	1,793,896,467	1,928,499,115
Gastos de Administración	216,676,320	228,593,518	240,023,193	423,911,181	440,867,628	454,093,657	467,716,466	481,747,960	496,200,399	511,086,411
Gastos de Ventas	29,988,000	53,372,520	88,744,896	142,745,328	207,110,494	278,690,788	345,765,520	374,957,199	406,203,632	435,450,293
Gastos de Depreciación	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000
Utilidad Operacional	(168,489,589)	(91,795,105)	32,880,054	59,117,404	255,549,710	522,749,121	729,066,441	779,270,028	878,992,436	969,462,411
Ingresos / Gastos Financieros	12,663,827	16,673,943	17,268,490	14,776,275	11,559,860	3,710,045	9,690,739	27,054,471	44,379,363	64,615,666
Utilidad Gravable	(181,153,416)	(108,469,048)	15,611,564	44,341,129	243,989,849	519,039,076	738,757,181	806,324,499	923,371,799	1,034,078,077
Impuestos	-	-	5,464,047	15,519,395	85,396,447	181,663,677	258,565,013	282,213,575	323,180,130	361,927,327
Utilidad Neta	(181,153,416)	(108,469,048)	10,147,517	28,821,734	158,593,402	337,375,399	480,192,167	524,110,924	600,191,670	672,150,750

## 12.5 Balance general

En los primeros años SUA deteriora su patrimonio a partir de las pérdidas de su operación. A partir del año 4 inicia una senda de destacado crecimiento y consolidación. Es notable la liquidez de la compañía, la cual fortalece el desarrollo del negocio.

Tabla 17  
*Proyección del balance general a un periodo de diez años*

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Activos</b>										
Caja + Bancos	154,536,005	23,923,015	12,359,804	12,998,818	193,183,239	576,505,782	1,082,873,659	1,600,017,410	2,214,208,185	2,900,454,648
Cartera	14,700,000	26,163,000	43,502,400	69,973,200	101,524,752	136,613,131	169,492,902	183,802,548	199,119,427	213,456,026
Inventarios	21,431,317	27,821,267	36,970,164	50,351,122	75,567,298	92,831,002	119,716,598	139,288,848	148,884,165	158,243,300
Activos Corrientes (KTO)	190,667,322	77,907,282	92,832,368	133,323,140	370,275,290	805,949,916	1,372,083,159	1,923,108,806	2,562,211,778	3,272,153,974
Activo Fijo Bruto	125,000,000	125,000,000	125,000,000	125,000,000	125,000,000	125,000,000	125,000,000	125,000,000	125,000,000	125,000,000
Depreciación Acumulada	12,500,000	25,000,000	37,500,000	50,000,000	62,500,000	75,000,000	87,500,000	100,000,000	112,500,000	125,000,000
Activo Fijo Neto	112,500,000	100,000,000	87,500,000	75,000,000	62,500,000	50,000,000	37,500,000	25,000,000	12,500,000	-
<b>Total Activos</b>	<b>303,167,322</b>	<b>177,907,282</b>	<b>180,332,368</b>	<b>208,323,140</b>	<b>432,775,290</b>	<b>855,949,916</b>	<b>1,409,583,159</b>	<b>1,948,108,806</b>	<b>2,574,711,778</b>	<b>3,272,153,974</b>
<b>Pasivos</b>										
Crédito Bancario Cto. Plzo	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795
Cuentas x pagar proveedores	13,394,573	14,709,377	19,628,694	26,848,181	40,935,671	48,573,464	63,218,999	72,090,955	75,641,497	80,291,542
Impuestos x pagar	-	-	5,464,047	15,519,395	85,396,447	181,663,677	258,565,013	282,213,575	323,180,130	361,927,327
Pasivos Corrientes	31,500,369	32,815,173	43,198,537	60,473,371	144,437,914	248,342,936	339,899,807	372,410,326	416,927,422	460,324,664
Crédito Bancario Largo Plzo	162,952,158	144,846,363	126,740,568	108,634,772	90,528,977	72,423,181	54,317,386	36,211,591	18,105,795	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>194,452,527</b>	<b>177,661,535</b>	<b>169,939,105</b>	<b>169,108,143</b>	<b>234,966,891</b>	<b>320,766,117</b>	<b>394,207,193</b>	<b>408,621,916</b>	<b>435,033,218</b>	<b>460,324,664</b>
<b>Patrimonio</b>										
Capital	291,678,790	291,678,790	291,678,790	291,678,790	291,678,790	291,678,790	291,678,790	291,678,790	291,678,790	291,678,790
Reserva Legal	-	-	-	1,014,752	3,896,925	19,756,265	53,493,805	101,513,022	145,839,395	145,839,395
Otras Reservas	-	-	-	-	-	-	-	-	8,084,719	68,103,886
Utilidad del ejercicio	- 181,153,416	- 108,469,048	10,147,517	28,821,734	158,593,402	337,375,399	480,192,167	524,110,924	600,191,670	672,150,750
Utilidad Retenida	- 1,810,580	- 182,963,995	- 291,433,044	- 282,300,279	- 256,360,718	- 113,626,656	190,011,203	622,184,154	1,093,883,986	1,634,056,488
<b>Total Patrimonio</b>	<b>108,714,795</b>	<b>245,747</b>	<b>10,393,263</b>	<b>39,214,997</b>	<b>197,808,399</b>	<b>535,183,798</b>	<b>1,015,375,966</b>	<b>1,539,486,890</b>	<b>2,139,678,560</b>	<b>2,811,829,310</b>
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>303,167,322</b>	<b>177,907,282</b>	<b>180,332,368</b>	<b>208,323,140</b>	<b>432,775,290</b>	<b>855,949,916</b>	<b>1,409,583,159</b>	<b>1,948,108,806</b>	<b>2,574,711,778</b>	<b>3,272,153,974</b>

## 12.6 Flujo de caja

La gestión del riesgo de liquidez es fundamental para SUA. El flujo de caja acumulado de la compañía siempre es positivo, lo cual se logra gracias al aporte inicial de caja que realizan sus accionistas.

Tabla 18  
Flujo de caja proyectado a diez años

Flujo de Caja Método Indirecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>											
Utilidad Operacional	-	168,489,589	91,795,105	32,880,054	59,117,404	255,549,710	522,749,121	729,066,441	779,270,028	878,992,436	969,462,411
Depreciación		12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000
Pasivo con Proveedores	13,394,573		1,314,804	4,919,317	7,219,487	14,087,490	7,637,793	14,645,535	8,871,957	3,550,542	4,650,044
Aporte de Capital	291,678,790										
Crédito Bancario	181,057,954										
<b>Total Ingresos</b>	<b>486,131,317</b>	<b>155,989,589</b>	<b>77,980,301</b>	<b>50,299,371</b>	<b>78,836,890</b>	<b>282,137,200</b>	<b>542,886,914</b>	<b>756,211,976</b>	<b>800,641,985</b>	<b>895,042,978</b>	<b>986,612,455</b>
<b>Egresos</b>											
KTO (Cap. Trabajo Operacional)											
Electivo Operacional	325,000,000										
Cartera	14,700,000		11,463,000	17,339,400	26,470,800	31,551,552	35,088,379	32,879,771	14,309,647	15,316,879	14,336,599
Inventarios	21,431,317		6,389,950	9,148,897	13,380,958	25,216,176	17,263,704	26,885,596	19,572,250	9,595,317	9,359,134
Subtotal requerimos. KTO	361,131,317		17,852,950	26,488,297	39,851,758	56,767,728	52,352,083	59,765,367	33,881,897	24,912,196	23,695,733
Inversión en Activos Fijos	125,000,000										
Plan de Inversión	486,131,317		17,852,950	26,488,297	39,851,758	56,767,728	52,352,083	59,765,367	33,881,897	24,912,196	23,695,733
Comisiones - Ingresos / Gastos Finan	1,810,580	12,663,827	16,673,943	17,268,490	14,776,275	11,559,860	3,710,045	9,690,739	27,054,471	44,379,363	64,615,666
Amortización del crédito			18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795	18,105,795
Impuestos					5,464,047	15,519,395	85,396,447	181,663,677	258,565,013	282,213,575	323,180,130
Dividendos											
<b>Total de Egresos</b>	<b>487,941,897</b>	<b>12,663,827</b>	<b>52,632,688</b>	<b>61,862,582</b>	<b>78,197,876</b>	<b>101,952,779</b>	<b>159,564,371</b>	<b>249,844,099</b>	<b>283,498,234</b>	<b>280,852,203</b>	<b>300,365,992</b>
Saldo de Caja	1,810,580	168,653,416	130,612,989	11,563,211	639,014	180,184,421	383,322,543	506,367,877	517,143,751	614,190,775	686,246,463
<b>Saldo de Caja Acumulado</b>	<b>323,189,420</b>	<b>154,536,005</b>	<b>23,923,015</b>	<b>12,359,804</b>	<b>12,998,818</b>	<b>193,183,239</b>	<b>576,505,782</b>	<b>1,082,873,659</b>	<b>1,600,017,410</b>	<b>2,214,208,185</b>	<b>2,900,454,648</b>

## 12.7 Evaluación del proyecto

Con una rentabilidad esperada por el accionista del 18 %, la evaluación financiera del proyecto arroja una TIR del 26,41 %, un VPN de \$811 millones y en 7 años se recupera la inversión.

Tabla 19  
Indicadores clave para la evaluación del proyecto

Evaluación del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Flujo de Caja Libre</b>											
<b>Ingresos</b>											
NOPAT	-	159,222,661	87,205,350	31,400,452	56,752,707	247,883,218	507,066,647	707,194,448	755,891,927	852,622,663	940,378,539
Depreciación		12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000
Clas. x Pag. Proveed	13,394,573		1,314,804	4,919,317	7,219,487	14,087,490	7,637,793	14,645,535	8,871,957	3,550,542	4,650,044
Total Ingresos	13,394,573	146,722,661	73,390,546	48,819,769	76,472,194	274,470,709	527,204,441	734,339,983	777,263,884	868,673,205	957,528,583
Menos: Plan de Inversión	486,131,317		17,852,950	26,488,297	39,851,758	56,767,728	52,352,083	59,765,367	33,881,897	24,912,196	23,695,733
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>- 472,736,744</b>	<b>- 146,722,661</b>	<b>91,243,496</b>	<b>22,331,471</b>	<b>36,620,436</b>	<b>217,702,981</b>	<b>474,852,357</b>	<b>674,574,616</b>	<b>743,381,987</b>	<b>843,761,009</b>	<b>933,832,850</b>
Horizonte de Análisis	10 año(s)						1.11%	12.91%	19.40%	23.60%	26.41%
TIR	26.41% WACC= 17.94%										
VNA	\$ 811,178,968										
Discounted Pay-Back Period											
VA Flujo de Caja Libre	472,736,744	130,918,613	75,018,959	16,821,846	24,906,936	129,163,044	241,564,100	292,383,545	273,807,084	263,725,199	247,481,529
<b>Σ VNA</b>	<b>472,736,744</b>	<b>603,655,357</b>	<b>678,674,315</b>	<b>661,852,470</b>	<b>636,945,533</b>	<b>507,782,489</b>	<b>266,216,389</b>	<b>26,165,156</b>	<b>299,972,240</b>	<b>563,697,439</b>	<b>811,178,968</b>
Periodo de Recuperación (Pay-Back)	7 año(s)		10.93 Meses								

Con estos resultados se concluye que el proyecto es viable.

## 13. Anexos

### *Anexos A. Carta de intención de compra por parte de la tienda naturista Natutivo.*



#### **SUA**

¡Estimados miembros del equipo de SUA, espero que esta carta les encuentre bien.

Me complace dirigirme a ustedes en mi calidad de Representante Legal de Natutivo Mercado Saludable SAS; dedicada a fabricación y comercialización de alimentos saludables, para expresarles nuestro agradecimiento por haber realizado de manera conjunta pruebas y plan piloto para la aceptación del producto enfocado a frutas deshidratadas. Tras el plan piloto desarrollado, deseamos manifestarles nuestro interés en adquirirlos una vez que estén disponibles en el mercado cumpliendo con toda la normatividad vigente y aplicable.

Las frutas deshidratadas de SUA ofrecen una opción diferencial tipo snack muy conveniente que pueden complementar nuestros productos que actualmente ofrecemos dado que encontramos una alineación de un propósito común: brindar bienestar de forma natural.

Desde ya, les agradezco su atención a esta solicitud y espero con entusiasmo poder continuar con este proceso.

**Thomas Oyuela Romero**  
Rep. Legal  
Natutivo Mercado Saludable SAS

***Anexos B. Carta de intención de compra por parte del asesor pedagógico, Mauricio***

***Lora Aguir.***

Bogotá, 12 de julio de 2024

Señores  
**SUA**  
L.C.

Estimados miembros del equipo de SUA,

Espero que esta carta les encuentre bien.


Me dirijo a ustedes como experto en educación y asesor de diversos colegios para expresar mi gratitud por la oportunidad de probar el prototipo de sus frutas deshidratadas. Después de disfrutar de sus productos, quiero manifestarles mi interés en evaluar una futura compra cuando el producto final esté disponible en el mercado.

Las frutas deshidratadas de SUA ofrecen una alternativa práctica y sabrosa para las meriendas diarias. La posibilidad de incorporar estos productos en la dieta de los niños brinda la tranquilidad de estar contribuyendo a su bienestar de una manera natural y agradable.

Es fundamental para las instituciones educativas proporcionar alimentos naturales y nutritivos a los estudiantes, y sus productos cumplen con estos requisitos. Por ello, me gustaría explorar la posibilidad de realizar una compra futura para los colegios a los que asesoro una vez que el producto final esté disponible y cumpla con todos los requerimientos legales. Agradecería recibir información adicional sobre sus opciones de compra, disponibilidad y cualquier promoción que puedan tener cuando lancen el producto al mercado.

Agradezco de antemano su atención a esta solicitud y espero con interés continuar disfrutando de sus saludables y deliciosas frutas deshidratadas.

Atentamente,



**Mauricio Lora Aguirre**  
Asesor Pedagógico

## 14. Referencias bibliográficas

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 540 16 de noviembre de 2023. Recuperado de:

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=150937>

Alfonso, A.R., Ospino, L.G, Amorocho, K.J., Barreto, D.L., Chávez. N.J., Echeverri S. C...

Mosquera M.W. (2021). *Aportes a la política para prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos en Colombia*. Universidad Externado de Colombia.

Recuperado de: <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2021/05/DDT6811164.pdf>

Benítez, R. (2016). Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y el Caribe.

*Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe*. Recuperado de:

<https://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/239393/>

Cámara de Comercio de Cali. (2021). *Informe #130. Enfoque Competitivo “Barriga Llena,*

*corazón contenido”*. Recuperado de:

<https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2021/12/Informe-130-Barriga-Llena-Corazo%CC%81n-Contenido.pdf>

Congreso de Colombia. Ley 2120 del 30 de julio de 2021. Recuperado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=168029>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE. (2014). Información

Regional. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/informacion-regional>

Departamento Nacional Administrativo y Estadística- DANE. (2022). Boletín técnico Educación Formal (EDUC). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EDUC/bol-EDUC-2022.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Política para la prevención y reducción de las pérdidas y desperdicios de alimentos. Dirección de Desarrollo Rural Sostenible. Recuperado de: [https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/\\_misiones/mision-crecimiento-verde/Documents/Comite%20Sostenibilidad/Presentaciones/Sesi%C3%B3n%205/1\\_Avances\\_Politica\\_para\\_prevenion\\_reduccion\\_de\\_perdidas\\_desperdicios\\_alimentos.pdf](https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/_misiones/mision-crecimiento-verde/Documents/Comite%20Sostenibilidad/Presentaciones/Sesi%C3%B3n%205/1_Avances_Politica_para_prevenion_reduccion_de_perdidas_desperdicios_alimentos.pdf)

FAO, FIDA, OPS, PMA y UNICEF. (2023). América Latina y el Caribe - Panorama regional de la seguridad alimentaria y la nutrición 2023: Estadísticas y tendencias. Recuperado de: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/afb901b8-a419-47d8-a523-b35dc31bed7e/content>

Informes de expertos. (s.f). *Mercado de Snacks Saludables en Colombia - Por Tipo (Frutos Secos, Semillas y Mezclas de Frutos Secos, Snacks de Frutas Secas, Barras de Cereales y Granola, Aperitivos de Carne, Otros); Por Canal de Distribución (Supermercados e Hipermercado, Tiendas de Conveniencia, Tiendas Especializadas, En Línea); Dinámica del Mercado (2024-2032) y Panorama Competitivo.* Recuperado de: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-saludables-en-colombia>

Ministerio de Salud de Colombia. (2019). *Documento técnico de soporte para la reglamentación de tiendas escolares saludables.* Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/documento-tecnico-regalmentacion-tiendas-escolares.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (2015). Encuesta Nacional de Situación Nutricional.

Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/ensin-colombia-2018.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Gobierno presenta Encuesta nacional de la

Situación Nutricional (ENSIN 2015). Recuperado

de: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Gobierno-presenta-Encuesta-Nacional-de-Situaci%C3%B3n-Nutricional-de-Colombia-ENSIN-2015.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). Obesidad, un factor de riesgo en el covid-

19. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Obesidad-un-factor-de-riesgo-en-el-covid-19.aspx>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2019).

El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Progresos en la lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos. Recuperado de: <https://www.fao.org/state-of-food-agriculture/2019/es/>

Organización Mundial de la Salud-OMS.(2024). Obesidad y sobrepeso. Recuperado de:

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

Ortiz, R. J. (2023, 31 de agosto). Colombia, pasada de peso. *Revista Puntos*. Recuperado de

<https://revistapuntos.uniandes.edu.co/investigacion/colombia-pasada-de-peso/>



Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadacos, T. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Colombia: Paidós Empresa.

Readypackerssas. (2022, 11 de marzo). *Snacks: Comportamiento del mercado y tendencias 2028*. Recuperado de: <https://www.readypackers.com/post/snacks-comportamiento-del-mercado-y-tendencias-2028>

Secretaría de educación Bogotá. (2021). Informe caracterización del sector educativo. Recuperado de: [https://www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/sites/default/files/Boletin\\_Caracterizacion\\_sector\\_educativo\\_Bogota\\_2021.pdf](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/Boletin_Caracterizacion_sector_educativo_Bogota_2021.pdf)

Torres, F. y Rojas, A. (2018). *Obesidad y salud pública en México: transformación del patrón hegemónico de oferta-demanda de alimentos. Problemas del desarrollo*, 49(193), 145-169. Recuperado de: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s0301-70362018000200145&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s0301-70362018000200145&script=sci_arttext)