

**Proyecto de Grado – Emprendimiento**

**AMAI - Postres Saludables**

Maritza L. García R. y Rodrigo F. Mendoza M.



Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Tutor Taller de Grado: Natalia Miranda O.

Bogotá, Colombia

Julio de 2024

## Contenido

1. Problema y Oportunidad .....	3
2. Arquetipo .....	10
2.1. Mapa de Empatía.....	13
2.2. Buyer Persona .....	14
2.3. Mapa de Valor .....	16
3. Entorno.....	17
4. Propuesta de Valor .....	23
5. Resultados y Aprendizajes del Proceso de Validación. ....	24
6. Producto Mínimo Viable.....	26
7. Modelo de Negocio.....	31
7.1. Análisis del Modelo de Negocio: .....	32
8. Modelo de Monetización .....	34
8.1. Flujo del cliente .....	34
8.2. Flujo del Producto. ....	35
8.3. Intensión de Compra. ....	36
8.4. Evolución del Modelo de Negocio.....	36
9. Modelo Financiero .....	36
9.1. Inversión inicial:.....	36
9.2. Costeo de Producción.....	40
9.3. Presupuesto de Ventas.....	41
9.4. Estado de Resultados.....	43
9.5. Balance General .....	44
9.6. Indicadores de Viabilidad Financiera.....	45
10. Referencias .....	46
11. Anexos.....	47
11.1. Anexo 1 – Estudio snacks saludables.....	47
11.2. Anexo 2 – Intenciones de Venta. ....	48

## AMAI – Postres Saludables

### Figura 1

*Logo AMAI*



*Postres Fit con Sabores Fat.*

### 1. Problema y Oportunidad

#### **Problema.**

Los consumidores de alimentos saludables no cuentan con una propuesta alimenticia integral que les permita suplir las siguientes necesidades:

- Consumir alimentos libres de ingredientes que afecten su salud (azúcar, gluten, lactosa y conservantes artificiales), conforme con su estilo de vida.
- Contar con información suficiente del contenido del alimento y generar confianza en lo que consumen.
- Suplir el antojo y/o gusto de disfrutar un alimento saludable de manera fácil y económica.

#### **Oportunidad.**

La encuesta de Herbalife Nutrition a cargo de OnePoll (Onepoll, 2021) evidenció que el 53% de los encuestados modificó su dieta en el último año. Evidenciando tendencias que nos brinda la información necesaria para identificar que los hábitos alimenticios están cambiando hacia la alimentación saludable, de la siguiente manera:

- 5 de cada 10 colombianos decidieron cambiar sus hábitos alimenticios, llevándolos a consumir más frutas y verduras.
- El 54% de las personas empezaron a comer más frutas y vegetales
- El 38% consumió menos carne
- El 38% eliminó o consumió menos azúcar
- El 16% eliminó o consumió menos lácteos

Los principales factores de cambio hacia una dieta más saludable que evidenciamos en este estudio son los siguientes:

- El 50% afirman que tuvieron tiempo para investigar alimentos más saludables para mejorar su estado de salud y mantener una vida sana y equilibrada.
- El 48% argumentan que tuvieron más tiempo para cocinar y aprender nuevas recetas.

Adicional a este estudio de cambio de tendencia de alimentación, de acuerdo con el estudio global de Nielsen sobre Salud y Percepciones de Ingredientes (Nielsen, 2016) identificamos que:

- El 67% de los colombianos confirman que le pone mucha atención a los ingredientes de las bebidas y los alimentos que consumen.
- El 58% excluyen los conservantes.
- El 56% excluyen los colorantes.
- El 55% excluyen los saborizantes.
- El 52% excluyen organismos modificados genéticamente (Bitar, 2016) e
- El 42% padecen de alergias, intolerancias a algún alimento o componente/ingrediente.
- El 39% de los encuestados colombianos evita la grasa.
- El 35% trata de consumir menos azúcar.
- El 20% trata de consumir menos lácteos o lactosa.
- El 18% trata de consumir menos carbohidratos.
- El 12% practican el vegetarianismo.
- El 8% es alérgico a los mariscos.
- El 7% excluyen el gluten en su dieta.
- El 5% es alérgico a los huevos.
- El 5% es alérgico al pescado.
- El 2% practican el veganismo.

Lo que nos lleva a validar la siguiente hipótesis:

Los colombianos están realizando cambios en su dieta con una tendencia hacia un estilo de vida saludable (sin azúcar, sin gluten, sin lactosa, sin conservantes artificiales) con ingredientes naturales y comidas menos procesadas los cuales se han convertido en prioridad para las personas.

**Figura 2**

*Ingredientes y Tendencias de Comida Colombiana*



Nota: Tomado de The Nielsen Company, 2016, *Estudio global Salud y Percepciones de Ingredientes.*

**Figura 3**

*Oferta Actual de Productos Que Cubren la Dieta Colombiana*



Nota: Tomado de The Nielsen Company, 2016, *Estudio global Salud y Percepciones de Ingredientes.*

- De acuerdo con el estudio YanHaas realizado en octubre de 2022 (YanHaas, YanHaas Poll Ed 210, 2022), en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, el 80% de los colombianos están buscando ser más saludable en lo que consume y el 16% no consume azúcar procesado, lo que indica que están prefiriendo alimentos que no contengan este endulzante y les permita tener una vida más sana.

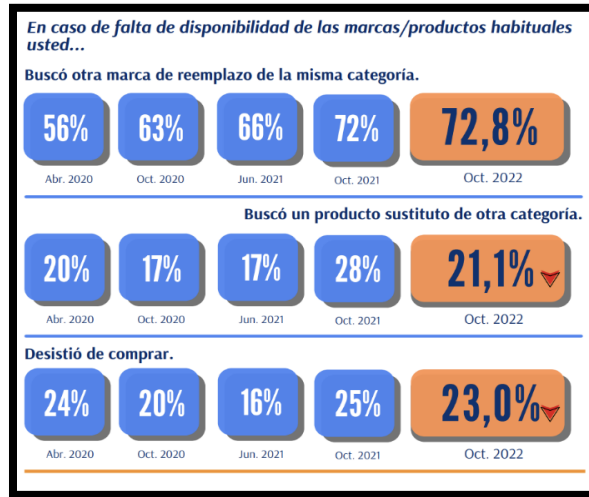
## Figura 4

### *Los Colombianos Buscan Ser Más Saludables*



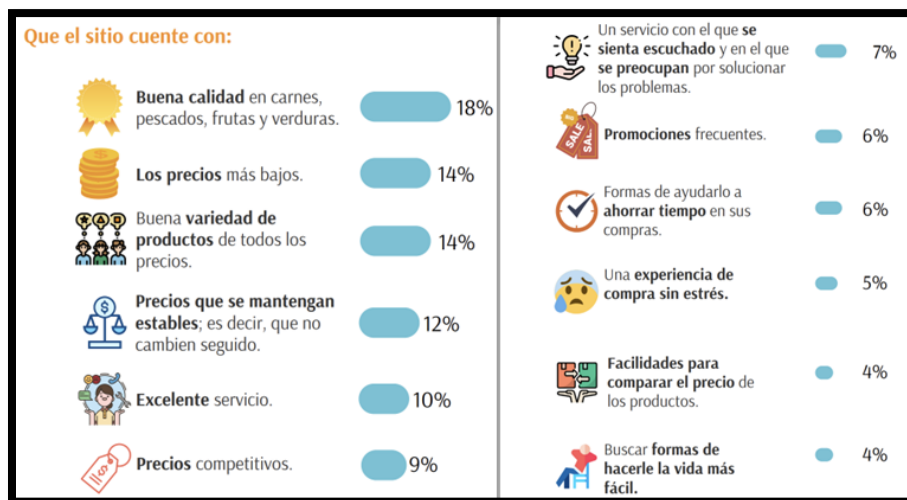
Nota: Tomado de YanHaas, 2022, YanHaas Poll No. 210.

- De acuerdo con el estudio YanHaas realizado en octubre de 2022 (YanHaas, YanHaas Poll Ed. 209, 2022), en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, encontraron que el 72,8% de los consumidores al no encontrar el producto habitual busca otra marca en la misma categoría, en menor medida con el 23% prefiere desistir de comprar y el 21,1% prefiere un producto sustituto en otra categoría; por tanto; al no contar con la disponibilidad en el producto el cliente tiene una fuerte tendencia a elegir el alimento que supla su necesidad así tenga que elegir otra marca.

**Figura 5***Comportamiento del Consumidor a Falta de Disponibilidad de Una Marca o Producto*

Nota: Tomado de YanHaas, 2022, *YanHaas Poll No. 209*.

- De acuerdo con el estudio YanHaas realizado en septiembre de 2022 (YanHaas, YanHaas Poll Ed 208, 2022), en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, de acuerdo con el ranking de compras, a la hora de lo que el consumidor busca en la tienda lo que cobra importancia: 1) la buena calidad con un 18%, 2) tanto los precios bajos como la variedad de los productos con un 14% y 3) que los productos se mantengan estables y no cambien constantemente su precio con un 12%; en donde se podría inferir que realizando una combinación de un producto de buena calidad con un precio bajo el comprador tendría su demanda satisfecha de la mejor manera al realizar sus compras.

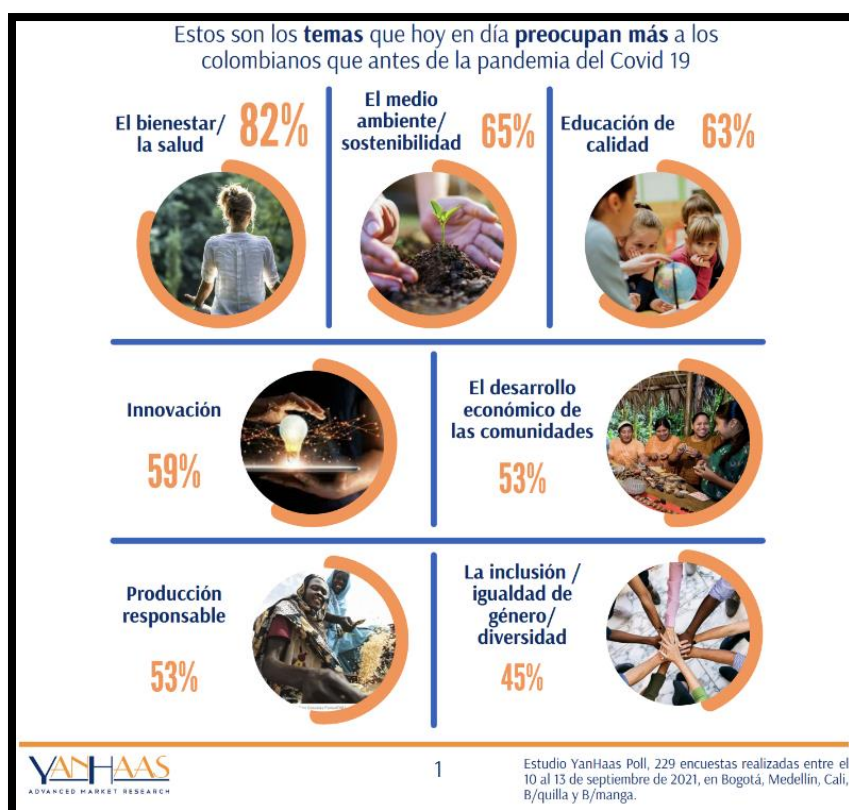
**Figura 6***Preferencias al comprar: Al comprar víveres ¿qué es lo que más importa para el shopper?*

Nota: Tomado de YanHaas, 2022, *YanHaas Poll No. 208*.

- De acuerdo con el estudio YanHaas realizado en septiembre de 2021 (YanHaas, YanHaas Poll Ed 229, 2021), en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, el 82% de las personas encuestadas les preocupa tener un mejor bienestar y una buena salud, luego de la pandemia del COVID 19, lo que es directamente proporcional con los indicadores anteriormente expuestos en donde se confirma que un alto grado de la población tiene interés por el cuidado de su salud y el aumento de su bienestar, el cual está relacionado con el cambio de hábitos alimenticios enfocándose en alimentos saludables que aporten a este objetivo.

## Figura 7

### Preocupaciones de la Población Colombiana



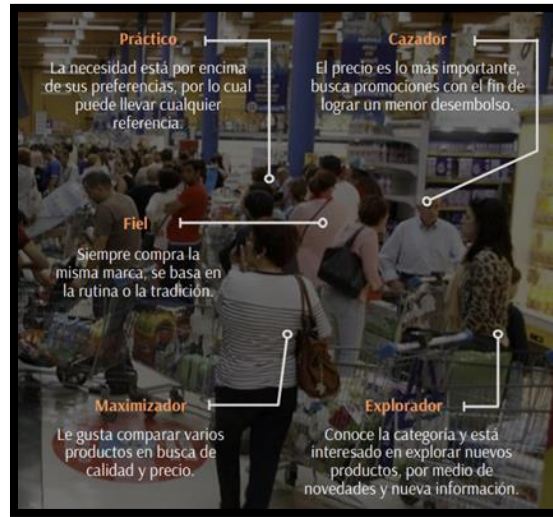
Nota: Tomado de YanHaans, 2021, YanHaans Poll No. 187.

- De acuerdo con la dinámica de los compradores el análisis se realizó sobre los estratos 1,2,3 y 4, el cual es el mercado objetivo. En donde el estrato 1 y 2 son quienes tienen un destacado comportamiento Cazador, con un 36.8%, en donde están muy atentos a las promociones y su principal motivador es el precio lo que conlleva a que despierte otro comportamiento y es el explorador, con un 20.8%, el cual, está dispuesto a mirar nuevas oportunidades y probarlas siempre y cuando el precio sea el mejor. Los estratos 3 y 4 tienen una tendencia a un comportamiento Fiel, con un 31.5%, el cual, comprar generalmente la misma marca y producto, sin embargo, tienden también a ser Cazadores en búsqueda de precios atractivos.



**Figura 8**

*Clasificación de los Compradores*



Nota: Tomado de YanHaans, 2022, YanHaans Poll No. 210.

**Figura 9**

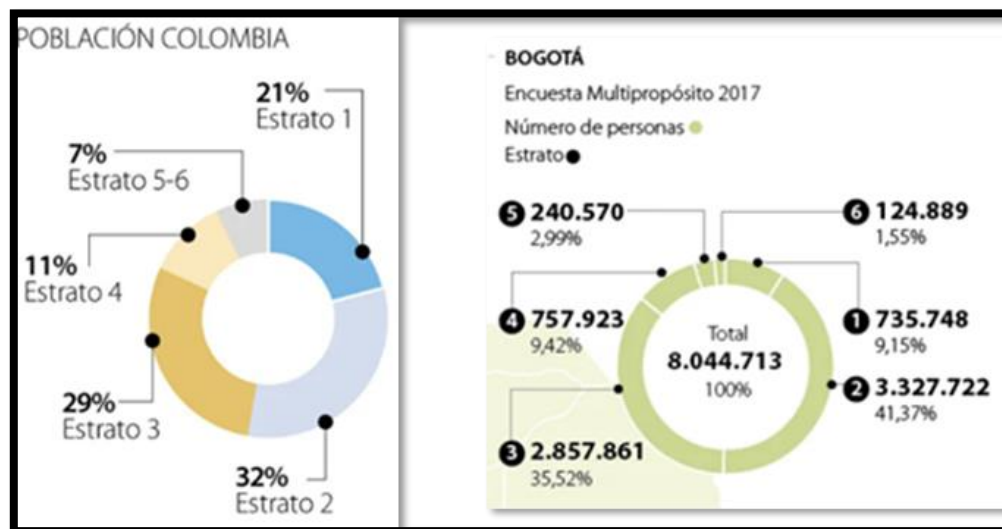
*Dinámica Actual del Shopper*



Nota: Tomado de YanHaans, 2021, YanHaans Poll No. 187.

**Figura 10**

Número de Personas por Estratos



Nota: Tomado de La República, 2022, *Cifras de Kantar* indicaron que la población estrato 1 en Colombia corresponde al 21%.

## 2. Arquetipo

Se realizaron entrevistas a 20 personas que tuvieran algún tipo de restricción alimentaria (azúcar, lácteos, gluten, proteína animal) con el fin de entender y empatizar sobre sus necesidades, dolores y el comportamiento que tienen ante la situación que viven día a día. Para efectos del análisis se tuvieron en cuenta las respuestas más representativas:

¿Qué edad tienen?

- Consumidores: Entre 28 y 58 años.

¿Cuál es su dolor?

- La abstención de no poder consumir algunos alimentos (leche, huevo, azúcar, trigo, conservantes).
- Consumir algunos alimentos afectan su estado de salud (leche, huevo, azúcar, trigo, conservantes).
- Oferta de productos saludables sin la correcta información de su contenido.
- No poder calmar la necesidad de algo dulce y saludable fácilmente.
- Poca oferta de productos que contemplen ingredientes 100% saludables.
- Alto costo en productos saludables
- Falta de tiempo y conocimiento para elaborar sus propias preparaciones con ingredientes saludables.

- Malestar físico por el consumo de productos poco saludables (dolor de cabeza, estómago, subida de azúcar)

¿Cuáles son sus hábitos de consumo?

- Consumen mucha agua, poca sal, dieta balanceada a base de frutas, verduras, cereales y proteínas (pescado y pollo).
- Se abstienen de consumir alimentos de origen animal
- Tendencia de alimentos de consumo orgánicos y naturales que se abstienen de consumir alimentos altos ultra procesados, colorantes, altos grasas saturadas, conservantes y azucares refinados.
- Consumen alimentos de marcas reconocidas por ser amigables con el medio ambiente.

¿Qué piensan y sienten a la hora de consumir postres saludables?

- Se sienten felices de poder comer algo rico y saber que no les hace daño.
- Se sienten con energía
- Les genera bienestar mejorando su calidad de vida, buen humor, no sienten culpa por comer, no están generando ningún tipo de daño a su salud.
- Satisfacen sus antojos y sienten que comen balanceadamente.
- No se sienten limitados por sus condiciones de salud.

¿Por qué eligen x o y opción?

- Precio.
- Sabor.
- Productos con la mayor cantidad de ingredientes saludables.
- Marcas amigables con el medio ambiente.
- Facilidad en el acceso del producto y disponibilidad.
- Preferencia a algunos tipos de ingredientes.
- Tamaño de la porción del producto.

¿Qué soluciona en ellos?

- Consumo de productos libres de ingredientes como (azúcar, gluten, lactosa, conservantes artificiales y libres de ingredientes de origen animal)
- Consumir un producto que no afecta su salud
- Suplir antojos y disfrutar del sabor dulce
- Generar confianza en el producto que están consumiendo.
- Tener un producto listo y disponible para su consumo.

¿Cuáles son sus motivaciones?

- Mantener un buen estado de salud y buena calidad de vida.
- No subir de peso.
- No afectar su organismo de manera negativa.
- Cuidar el medio ambiente y los animales.

- Comer sin preocupaciones.
- Experimentar nuevas opciones.
- Comer algo rico

¿Qué frustraciones o barreras de acceso tienen?

- Los precios de algunos productos son muy altos para volverlos comprar recurrentemente.
- No todos los productos tienen etiquetado de ingredientes o tabla nutricional
- Algunas tiendas no cuentan con servicio de domicilio.
- Algunas tiendas no cuentan con la existencia del producto cuando los clientes van a comprar y muchas veces prefieren no comprar nada.
- La mayoría de los productos no son completamente saludables (pueden tener algún tipo de ingrediente que les afecte su salud).
- No poder comer normalmente.
- La ubicación de las tiendas no permite tener un acceso rápido y fácil a los productos.
- La tendencia del mercado es ofrecer productos con ingredientes que de alguna manera afectan la salud del consumidor por el afán de reducir costos.

¿Qué les gustaría encontrar en relación con eso que tal vez no encuentran?

- Un producto que este hecho con ingredientes 100% saludables.
- Un producto que no afecte su salud.
- Un producto con un precio asequible.
- Fácil acceso al producto.
- Variedad de sabores, texturas, tamaños, formas e ingredientes.
- Un empaque que permita que el producto sea consumido fácilmente.
- Un empaque que sea amigable con el medio ambiente.

¿Qué recorrido hacen? y ¿Cuánto se gastan en tiempo?

- La mayoría de los clientes ya saben que quieren (van al producto directamente y lo pagan).
  - Tiempo: Depende de la cantidad de productos, entre 2-6 minutos en la tienda.
- Muy pocos clientes preguntan por nuevas opciones.
  - Tiempo: Entre 10-15 minutos en la tienda de acuerdo con la curiosidad del cliente.
- Los clientes indecisos por el producto consultan la tabla nutricional e ingredientes, a veces, buscan y comparan con otros productos parecidos.
  - Tiempo: Entre 15-30 minutos en la tienda.

\*El comportamiento de compra de los clientes en los fit markets no superan los 10 productos.

## 2.1. Mapa de Empatía

De acuerdo con las respuestas más significativas construimos el mapa de empatía, agrupándolas en grupos que estuvieran relacionados:

- a) Quiere disfrutar de postres deliciosos sin comprometer su salud.
- b) Siente frustración por la falta de opciones accesibles y preocupación por ingredientes no indicados en el etiquetado y no seguros.
- c) Desea comer sin restricciones, sin preocuparse por su salud.

- a) Consejos de profesionales de que ingredientes evitar y alternativas seguras.
- b) Historias y consejos de su comunidad o grupo de apoyo.
- c) Anuncios de marcas que se centran en productos sin gluten, sin lácteos, o con otros atributos saludables.
- d) Opiniones o sugerencias de amigos con restricciones similares.



- a) Opciones limitadas en el mercado, etiquetas e informadores con información incompleta del contenido del producto. Mensajes visuales que destacan la frescura y seguridad de los productos.
- b) Familiares, amigos y conocidos disfrutando postres tradicionales fácilmente.
- c) Amplia variedad de postres en el mercado con ingredientes que afectan la salud.
- d) Postres saludables costosos ubicados en zonas de estratos 5 y 6.


- a) Lee cuidadosamente las etiquetas y compara, busca marcas confiables, comparte su experiencia con su comunidad.
- b) Pregunta al personal de la tienda sobre opciones sin gluten, sin lácteos y sin azúcar.
- c) Algunos preparan sus postres y están buscando nuevas oportunidades para probar.

## 2.2. Buyer Persona

**Ciente con hábitos conscientes:** Tienen una dieta libre de alimentos ultra procesados, conservantes, colorantes, grasas y azúcares refinados. Consumen alimentos que les permita mantener un estado de salud óptimo (agua, frutas, frutos secos, proteínas sin restricción), así mismo son personas que incluyen rutinas deportivas, ejercitan la mente con juegos de memoria y de estrategia permitiéndoles equilibrar los aspectos de su vida cotidiana.

**Figura 11**

*Buyer Persona Jorge*

 <p><b>Nombre</b> Jorge</p> <p><b>Puesto</b> Coordinador de Nómina</p> <p><b>Edad</b> Entre 25 y 34 años</p> <p><b>Nivel de educación más alto</b> Título profesional</p> <p><b>Redes sociales</b></p> <p>f i t</p> <p>in p</p> <p><b>Industria</b> Tecnología</p>	<p><b>Estado civil</b> Soltero</p>	<p><b>Dolores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo personal en resolución de problemas</li> <li>Frustración por la derrota</li> <li>Falta de tiempo y conocimiento para elaborar sus propios alimentos con ingredientes saludables.</li> <li>Facilidad en el acceso del producto y disponibilidad para su consumo</li> </ul>	
	<p><b>Personalidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meticuloso</li> <li>Competitivo</li> <li>Análítico</li> <li>Minucioso</li> <li>Planificador</li> <li>Organizado</li> </ul>	<p><b>Hobbies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cocinar</li> <li>Rompecabezas y acertijos</li> <li>Arreglos en el hogar</li> <li>Deportes en equipo</li> <li>Ajedrez o torneos de Scrabble</li> <li>Entrenamiento físico competitivo</li> </ul>	<p><b>Hábitos alimenticios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo agua, hidratantes o bebidas isotónicas</li> <li>Desayuna por lo general batido de frutas (en agua o leche)</li> <li>Consumo frutas y verduras</li> <li>Consumo frutos secos</li> <li>Consumo todo tipo de proteína</li> <li>Le gusta experimentar con ingredientes no tradicionales para sus propias preparaciones (picante - agríndice - ácido)</li> </ul>
	<p><b>Metas u objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecer laboralmente dentro de la empresa</li> <li>Aprender otros idiomas</li> <li>Tener casa propia</li> <li>Tener una alimentación consiente</li> <li>Hacer ejercicio diariamente</li> <li>Mantener un buen estado de salud</li> <li>Ganar el primer puestos en una carrera 20k</li> </ul>	<p><b>Canal favorito de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Correo electrónico</li> <li>WhatsApp</li> </ul>	<p><b>Obtiene información a través de</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones</li> <li>Seminarios</li> <li>Colaboración entre pares</li> <li>Blogs en internet</li> <li>Comunidades (social network)</li> <li>Amistades</li> </ul>
	<p><b>Motivaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener un buen estado de salud, comer sin preocupaciones y que las opciones sean deliciosas</li> <li>Reconocimiento en lo laboral y sus actividades de esparcimiento</li> <li>Ganar más dinero</li> </ul>	<p><b>Intereses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apasionado del running</li> <li>Gusta de cocinar y de experimentar en sus preparaciones</li> <li>Amante de la comida</li> <li>Le gusta probar nuevos sabores</li> <li>Jugar videojuegos con amigos</li> </ul>	

Nota: Tomado de Elaboración Propia

**Ciente con restricción alimentaria:** Sufren de alguna patología que los lleva a tener una dieta restringida en azúcar, lactosa, gluten y edulcorantes artificiales; buscan consumir alimentos que les brinden calidad de vida y bienestar, así mismo no les gusta restringirse de los sabores y alimentación cotidiana.

**Figura 12**

*Buyer Persona Esperanza*

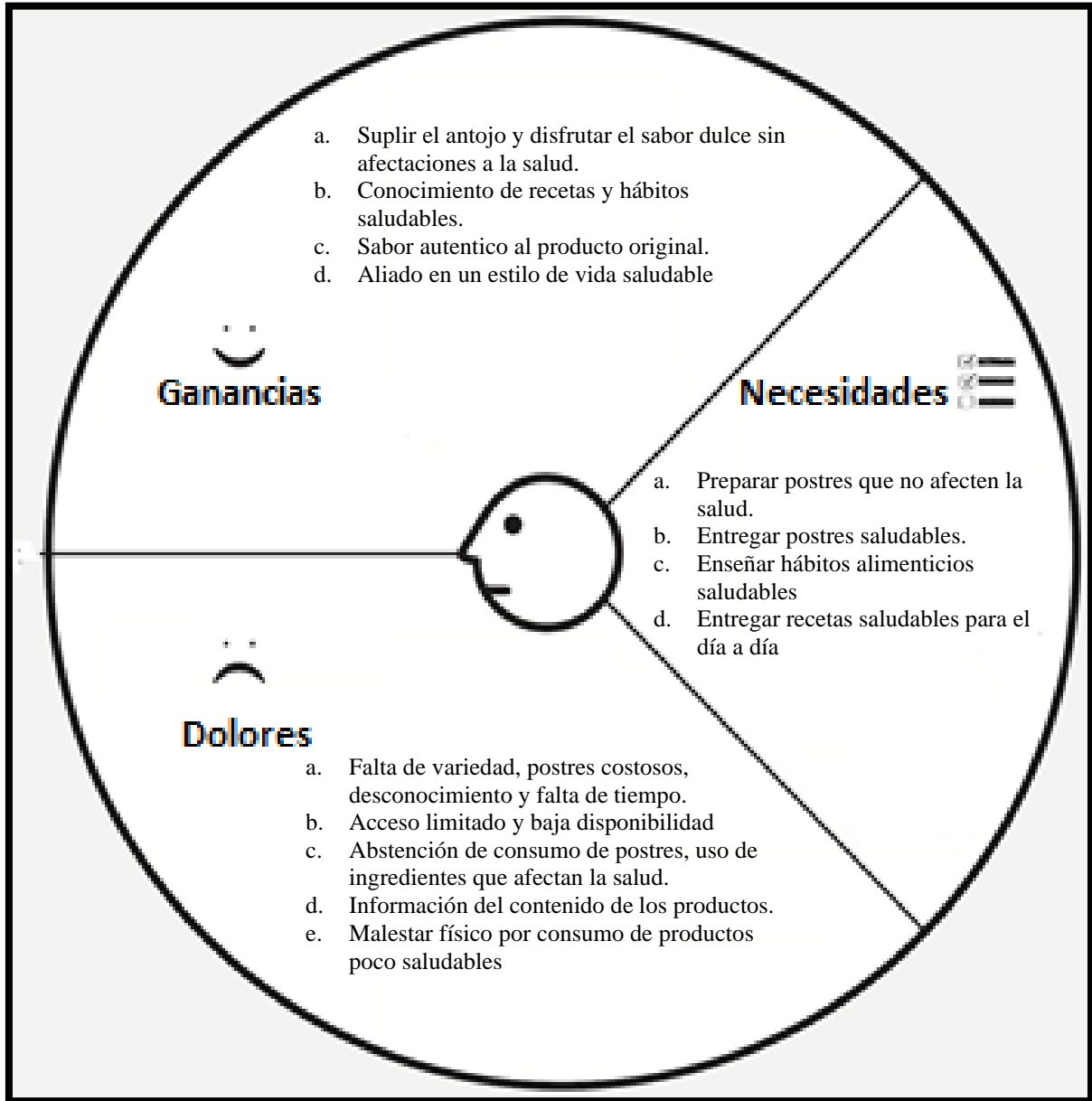
 <p>Nombre <b>Esperanza</b></p> <p>Puesto <b>Auxiliar de tesorería</b></p> <p>Edad <b>Entre 45 y 54 años</b></p> <p>Nivel de educación más alto <b>Universidad no finalizada</b></p> <p>Redes sociales</p>  <p>Industria <b>Bancaria</b></p>	<p>Estado Civil <b>Casada</b></p>	<p>Dolores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos muy limitados.</li> <li>No puede desarrollarse profesionalmente.</li> <li>Darle a sus hijos mas oportunidades de desarrollo.</li> <li>Malestar físico por el consumo de productos poco saludables (dolor de cabeza, estómago, subida de azúcar).</li> </ul>
	<p>Personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alegre.</li> <li>Introversa.</li> <li>Temperamento fuerte.</li> <li>Responsable.</li> <li>Comprometida.</li> <li>Disciplinada.</li> <li>Amorosa con su familia.</li> <li>Empática.</li> </ul>	<p>Habitos alimenticios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Come Frutas de bajo indice calórico (Arandanos, Cereza, Aguacate, Pera, Durazno).</li> <li>Toma 2 Litros de agua al día.</li> <li>Consume frutos secos.</li> <li>Consume Ensaladas a base de Hojas verdes (Espinaca y lechuga) y tomate.</li> <li>Consume todo tipo de cereales . (Cebada, Avena, Quinoa).</li> <li>No consume azúcar, ni edulcorantes artificiales.</li> <li>Bajo consumo de harinas.</li> </ul>
	<p>Hobbies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leer.</li> <li>Montar bicicleta.</li> <li>Ir a cine.</li> <li>Caminar al aire libre.</li> </ul>	<p>Canal favorito de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Correo electrónico.</li> <li>Teléfono - Celular.</li> <li>Internet.</li> </ul>
	<p>Metas u objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuidar de su familia</li> <li>Cuidar su salud para no enfermarse</li> <li>Lagrar pensionarse</li> <li>Sacar adelante a sus hijos</li> <li>Enseñar a otros a cuidarse</li> <li>Alimentarse sanamente</li> </ul>	<p>Obtiene información a través de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones.</li> <li>Lectura en internet.</li> <li>Videos de Youtube</li> <li>Programas de Televisión.</li> <li>Radio.</li> <li>Comunidades (Social Network)</li> <li>Amistades.</li> </ul>
	<p>Motivaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Su familia (Esposo y dos hijos).</li> <li>Generar conciencia.</li> <li>Ser ejemplo de cuidado y alimentación para otros.</li> <li>Sentirse bien física y emocionalmente.</li> </ul>	<p>Intereses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentación saludable</li> <li>Amante de la tecnología</li> <li>Inversiones a corto plazo</li> <li>Animalista</li> </ul>

Nota: Tomado de Elaboración Propia

## 2.3. Mapa de Valor

**Figura 13**

*Mapa de Valor del Cliente*



Nota: Tomado de Elaboración Propia



### 3. Entorno

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las personas con restricciones alimenticias, identificamos que sacian sus necesidades consumiendo los siguientes productos:

**Tabla 1**

*Listado de productos en el mercado*

<b>Nombre de la competencia potencial</b>	<b>Descripción de su oferta</b>	<b>Web/Red social</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Brownie chocolate – Vitad	Brownie sin azúcar añadida, sin gluten y sin leche	<a href="https://www.vitad.com.co/">https://www.vitad.com.co/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto natural.</li> <li>• Bajo en calorías</li> <li>• Sin gluten y sin lactosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservantes artificiales</li> <li>• Endulzado con edulcorantes (maltitol y solbitol)</li> </ul>
Yogurt deslactosado – Normandy	Yogurt natural deslactosado endulzado con sucralosa	<a href="http://www.normandy.com.co">www.normandy.com.co</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto natural deslactosado y descremado</li> <li>• Bajo en calorías</li> <li>• Contiene propiedades metabólicas y nutricionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (sucralosa)</li> <li>• Marca poco conocida</li> <li>• Pocas líneas de distribución.</li> </ul>
Cereal con quinua con Stevia – Bioseven	Quinua extruida natural endulzada con Stevia	<a href="https://www.fac ebook.com/Bios evenalimentos/">https://www.fac ebook.com/Bios evenalimentos/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto natural</li> <li>• Bajo en calorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca poco conocida</li> <li>• Pocas líneas de distribución.</li> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (sucralosa)</li> </ul>
Galletas con miel – Natri	Galletas con avena, arroz, maíz y trigo.	<a href="http://www.d1.com.co">www.d1.com.co</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes líneas saludable.</li> <li>• Bajo en calorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (sucralosa)</li> <li>• Contiene gluten</li> </ul>

Nombre de la competencia potencial	Descripción de su oferta	Web/Red social	Fortalezas	Debilidades
Turrónes de granola - Natri	Granola presentación barra con avena y ajonjolí	<a href="http://www.d1.com.co">www.d1.com.co</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto natural</li> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes líneas saludable.</li> <li>• Bajo en calorías</li> <li>• Producto natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (maltitol)</li> <li>• Contiene gluten</li> </ul>
Mermelada - Natri	Mermelada sin azúcar (frutos rojos o amarillos)	<a href="http://www.d1.com.co">www.d1.com.co</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes líneas saludables.</li> <li>• Bajo en calorías</li> <li>• Producto natural</li> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes líneas saludables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (maltitol, acesulfame de potasio y sucralosa).</li> <li>• Conservantes artificiales</li> </ul>
Cereal – Fit Graan	Cereal expandido a base de avena con canela	<a href="http://www.d1.com.co">www.d1.com.co</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes líneas saludables.</li> <li>• Bajo en calorías</li> <li>• Producto natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (poliglicitol sucralosa).</li> </ul>
Chip choco – Gullón	Galleta de con chips de chocolate negro sin gluten.	<a href="https://gullon.es/">https://gullon.es/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborado especialmente para celíacos</li> <li>• Gluten free</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (maltitol)</li> </ul>
Galletas tosh – Noel	Galletas de múltiples sabores, con ingredientes como avena, ajonjolí y limón.	<a href="https://tosh.com.co/">https://tosh.com.co/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes líneas saludables.</li> <li>• Reconocimiento en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (isomaltol, sorbitol, polidextrosa, glucósidos de esteviol)</li> </ul>

Nombre de la competencia potencial	Descripción de su oferta	Web/Red social	Fortalezas	Debilidades
Línea saludable – Alpina	Gelatina finesse con diferentes sabores	<a href="https://alpina.com/alpinago">https://alpina.com/alpinago</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo en calorías</li> <li>• Bajo en calorías</li> <li>• Reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Amplia variedad de productos</li> <li>• Bueno canales de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene gluten</li> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (acesulfame k y sucralosa)</li> <li>• Contiene conservantes artificiales.</li> <li>• Trazas de leche, trigo y nueces</li> </ul>
Línea deslactosada – Colanta	Yogures descremados sin dulce, deslactosados con trozos de fruta	<a href="https://colanta.com/sabe-mas/">https://colanta.com/sabe-mas/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo en calorías</li> <li>• Reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Amplia variedad de productos</li> <li>• Bueno canales de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene edulcorantes artificiales (sucralosa)</li> <li>• Contiene conservantes artificiales.</li> <li>• Trazas de leche, trigo y nueces</li> </ul>

La tabla 2 identifica los principales competidores en el sector de postres saludables, sin embargo, está enfocada en nicho de mercado de estratos 5 y 6, lo cual no son competencia directa, dado que nuestra oferta de valor está orientada en el nicho de estratos 2,3 y 4.

**Tabla 2**

*Principales competidores en el sector de postres saludables*

Nombre de la competencia potencial	Descripción de su oferta	Web/Red social	Fortalezas	Debilidades
Mias Postres saludables	Elaboración de postres libres de gluten, azúcar y lactosa	<a href="https://www.instagram.com/miaspostresaludables/?hl=es">https://www.instagram.com/miaspostresaludables/?hl=es</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Posicionamiento en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una línea para veganos.</li> <li>• Enfocado en estratos 5 y 6</li> <li>• Utilizan Stevia como endulzante.</li> </ul>

Nombre de la competencia potencial	Descripción de su oferta	Web/Red social	Fortalezas	Debilidades
<b>Pastelería Madame Sucrée</b>	Elaboración de postres y tortas libres de gluten y azúcar	<a href="https://www.madamesucree.com/postres-2/">https://www.madamesucree.com/postres-2/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recetas con muy buena acogida.</li> <li>• Ofrece productos con base en una dieta Keto (reducen al máximo los hidratos de carbono simples y complejos. Dieta alta en grasas y proteína).</li> <li>• Recetas con muy buena acogida.</li> <li>• Tienen 3 puntos de distribución.</li> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes líneas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedidos de acuerdo con la disponibilidad de producción.</li> <li>• No cuenta con una línea para veganos.</li> <li>• Utilizan Stevia como endulzante.</li> <li>• Sus productos son vendidos únicamente en sus tiendas.</li> <li>• Enfocado en estratos 5 y 6</li> </ul>
<b>Xocolat &amp; More</b>	Es una pastelería, café y restaurante que ofrece múltiples preparaciones saludables libres de azúcar, gluten y lácteos con línea keto y vegano	<a href="https://www.xocolatandmore.com/">https://www.xocolatandmore.com/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes líneas saludable, keto, vegano.</li> <li>• Cuenta con 4 puntos de venta.</li> <li>• Reconocimiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocado en estratos 5 y 6.</li> <li>• Sus productos son vendidos únicamente en sus tiendas.</li> </ul>
<b>María Tuty pastelería</b>	Elaboración de postres y tortas libres de gluten y azúcar	<a href="https://www.instagram.com/mariatutypasteleria/">https://www.instagram.com/mariatutypasteleria/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos en diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus productos son vendidos únicamente en sus tiendas.</li> </ul>

Nombre de la competencia potencial	Descripción de su oferta	Web/Red social	Fortalezas	Debilidades
<b>Philippe Pastelería</b>	Pastelería que utiliza técnicas francesas para preparar productos libres de azúcar	<a href="https://www.philippe.com.co/">https://www.philippe.com.co/</a>	<p>líneas saludable, keto, vegano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos libres de azúcar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocado en estratos 5 y 6.</li> <li>• Sus productos son vendidos únicamente en sus tiendas.</li> <li>• No cuenta con una línea para veganos, sin lactosa, sin gluten.</li> </ul>

### Rivalidad entre competidores:

La rivalidad es alta porque:

- Productos de excelente calidad.
- Pocos competidores que poseen la concentración del mercado.
- Diversidad de productos con diversidad de enfoque, sin ofrecer un producto integral.
- Las empresas que lideran el nicho de snacks saludables lanzaron 1.070 de estos productos en el año 2020. (ver anexo 1)

### Barreras de entrada:

La barrera de entrada es baja porque:

- No existen barreras de entrada en la industria de pastelería y repostería.
- No se necesita de tecnología sofisticada.
- Canales de distribución no son especializados.
- Permisos y licencias de fácil obtención, sin embargo, son costosos para un emprendedor.

### Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación es alto porque:

- Existen pocos proveedores de materias primas saludables.
- La producción de materia prima es limitada.
- Adquisición y disponibilidad restringidas.

### Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta porque:

- Existe gran variedad para suplir los productos de repostería, pero no son ofertas de valor integrales.
- El consumidor puede sustituir el azúcar por sabores contrarios (de dulce a productos de sal).
- Productos como: (chicles, frutas, entre otros)

**Poder de negociación con los clientes**

El poder de negociación es alto porque:

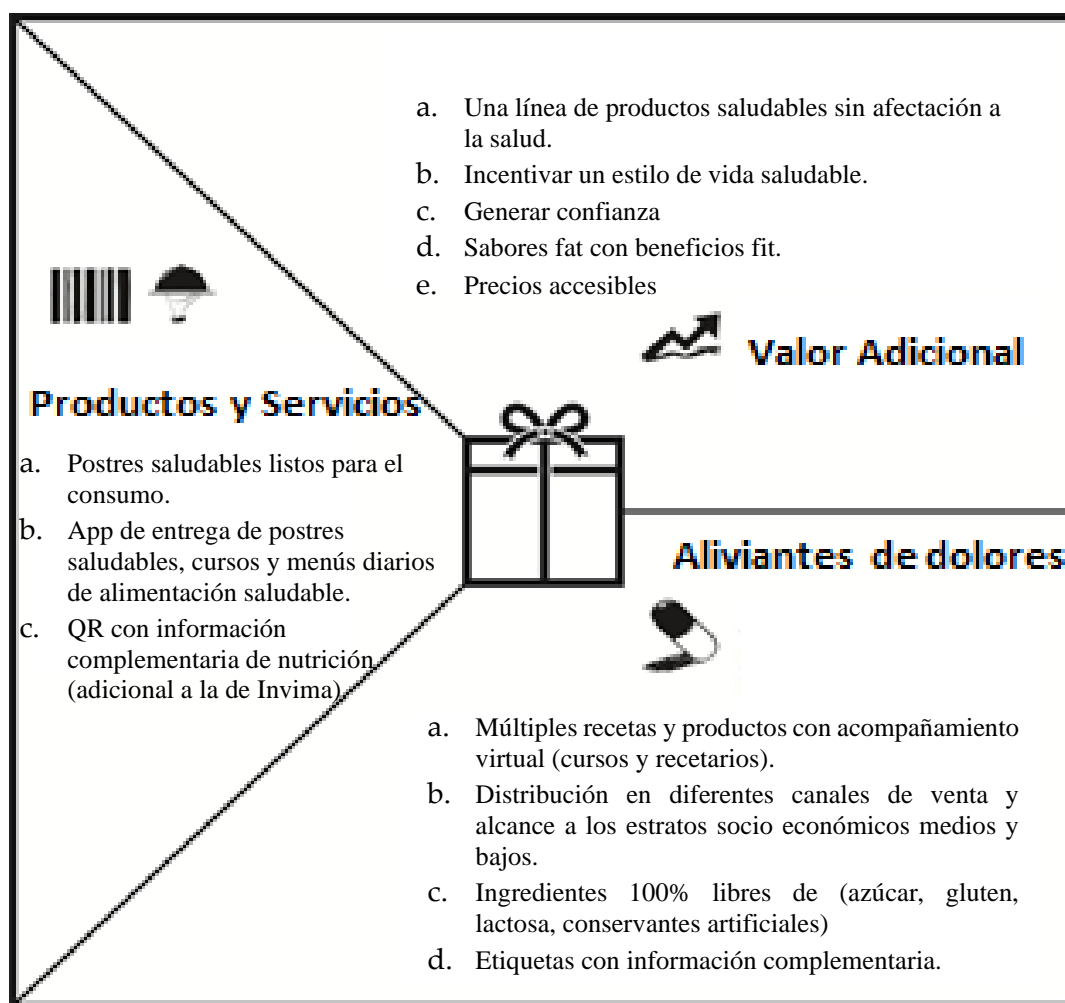
- Existe lealtad a las marcas existentes del mercado.
- Exigencia en la calidad del producto.
- Exigencia en el sabor y variedad del producto.

#### 4. Propuesta de Valor

Democratizar los alimentos 100% saludables (libre de azúcar, libre gluten, libre de lactosa y sin conservantes artificiales) a los niveles socioeconómicos 2 al 4 en sincronía con el medio ambiente, equilibrando sabor y salud, aportando bienestar y calidad de vida a las personas que requieren una alimentación consiente.

**Figura 14**

*Oferta de Valor*



Nota: Tomado de Elaboración Propia

## 5. Resultados y Aprendizajes del Proceso de Validación.

Se realizó un ejercicio de experimentación por medio de 8 prototipos de postres diferentes, con diferentes texturas, sabores y preparaciones con 10 personas que probaron cada uno de ellos. Todos dieron su concepto de cada postre. Al analizar las respuestas las conclusiones fueron las siguientes:

Al preguntarles:

¿Estarían dispuestos a pagar por los postres?

- La respuesta en todos los casos fue afirmativa, todos estaban dispuestos a pagar por los postres que probaron.

¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?

- 3 de 10 personas comentaron un valor en un rango de 7.500 a 10.000 pesos la porción individual.
- 2 de 10 personas comentaron un valor entre 5.000 y 7.000 pesos la porción individual.
- 5 de 10 personas comentaron un valor entre 3.000 y 5.000 pesos la porción individual.

¿Estos productos le generan una propuesta nueva?

- Todas las personas comentaron que, si generaba una propuesta nueva, dado que no son muy comunes estos postres en las tiendas, panaderías, cafeterías y supermercados. De estos, 4 comentaban que no tenían tiempo para hacerlos en sus casas y no conocían recetas para hacerlos.

¿Estos productos calman la necesidad de consumir postres de forma saludable sin que le afecte la salud?

- Todas las personas encontraron que estos postres son una opción perfecta para satisfacer sus antojos y de disfrutar de algo dulce sin comprometer la salud

¿Qué postre o postres le gustó más?

- 4 de 10 personas prefirieron el postre Mousse Fit de Arándanos
- 3 de 10 personas prefirieron el postre Crumble de Frutos de Rojos
- 3 de 10 personas prefirieron el postre Avena Horneada

¿Tiene algún comentario para mejorar alguno de los postres?

- 6 de 10 personas indicaron que se podría incorporar más variedad de frutas para agregar un toque más fresco a la experiencia.
- 3 de 10 personas sugirieron que podrían tener un toque extra de textura con ingredientes como las nueces o la granola.
- 1 de 10 personas sugirieron que podríamos ofrecer opciones más intensas para los amantes de los sabores fuertes y audaces, ejemplos de ingredientes; mago biche con pimienta, sabores cítricos y chile dulce.



¿Qué le parece más importante a la hora de probar los postres?

- 3 de 10 personas indican que en lo que más se fijan es en la calidad de los ingredientes utilizados debido a su salud. Ingredientes frescos, naturales y de alta calidad es lo que prefieren.
- 3 de cada 10 personas identifican que el sabor es el factor más crucial. Los postres deben ofrecer una combinación equilibrada de sabores, ya sea dulce, salado, ácido o picante, que resulte agradable y saludable al paladar.
- 2 de 10 personas comentan que la textura contribuye significativamente a la experiencia. La suavidad, la cremosidad, la crocancia o la esponjosidad pueden realzar la satisfacción al comer un postre.
- 2 de 10 personas concluían que la presentación puede influir en la percepción del sabor. Un postre atractivo visualmente puede aumentar la anticipación y el disfrute de la experiencia.

¿Cómo se le facilitaría la compra de los postres?

- 4 de 10 personas indican que proporcionar descripciones claras y detalladas de cada postre, incluyendo ingredientes, información nutricional y posibles alérgenos, para que los clientes tomen decisiones informadas.
- 2 de cada 10 personas sugieren opciones de entrega eficientes y confiables, con seguimiento en tiempo real para que los clientes estén al tanto del estado de sus pedidos.
- 1 de 10 personas sugieren una plataforma en línea fácil de navegar donde los clientes puedan explorar los productos, ver imágenes atractivas y realizar pedidos de manera sencilla.
- 1 de 10 personas sugieren implementar un sistema de pedidos rápidos para clientes frecuentes o aquellos que deseen repetir un pedido anterior, ahorrándoles tiempo y esfuerzo.
- 1 de 10 personas sugieren un programa de recompensas para clientes leales, ofreciendo descuentos, promociones exclusivas o productos gratuitos después de cierto número de compras; además, suscripciones mensuales para recibir automáticamente sus postres favoritos, simplificando la experiencia de compra recurrente.
- 1 de 10 personas sugieren que se les permita personalizar sus pedidos según sus preferencias, como elegir el tipo de azúcar, la textura o la cantidad de porciones.

## 6. Producto Mínimo Viable

De acuerdo con los resultados de la iteración del resultado de proceso de validación seleccionamos los siguientes 3 productos como producto mínimo viable:

### 1. Mousse Fit de Fresa

**Tabla 3**

*Descripción Mousse Fit de Fresa*

<b>Nombre</b>	Mousse Fit de Fresa
<b>Descripción</b>	Es un postre a base de una mezcla de crema de coco, en su elaboración se emplean únicamente productos frescos (fresas), miel de agave y gelatina sin sabor. (Libre de azúcar, libre gluten, libre de lactosa y sin conservantes artificiales)
<b>Ingredientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fresas frescas</li> <li>• Crema de coco</li> <li>• Miel de agave</li> <li>• Gelatina sin sabor hidratada</li> </ul>
<b>Precio</b>	\$ 2.800
<b>Área de Cobertura</b>	Bogotá, estratos de 2 al 4. Localidad de Engativá
<b>Presentación</b>	El producto es empacado en un envase de 230 ml en vidrio para asegurar la conservación del producto.
<b>Almacenamiento</b>	Temperatura mínima de refrigeración 4°C
<b>Vida Útil Estimada</b>	En condiciones de refrigeración 7 – 10 días
<b>Instrucciones de Consumo</b>	Consumir en el menor tiempo posible una vez abierto el producto.

**Imagen**




## 2. Crumble de Frutos Rojos

**Tabla 4**

*Descripción Crumble de Frutos Rojos*

<b>Nombre</b>	Crumble de Frutos Rojos
<b>Descripción</b>	Es un postre con una combinación de arándanos, moras y fresas, que se complementan perfectamente con la avena, se emplean únicamente productos frescos, miel de agave y grasas saludables. (Libre de azúcar, libre gluten, libre de lactosa y sin conservantes artificiales)
<b>Ingredientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harina de avena sin gluten</li> <li>• Miel de agave</li> <li>• Sal</li> <li>• Esencia de vainilla</li> <li>• Mantequilla de maní</li> <li>• Aceite de coco</li> <li>• Arándanos</li> <li>• Moras</li> <li>• Fresas</li> </ul>
<b>Precio</b>	\$ 3.150

<b>Área de Cobertura</b>	Bogotá, estratos de 2 al 4. Localidad de Engativá
<b>Presentación</b>	El producto es empacado en un envase de 230 ml en vidrio para asegurar la conservación del producto.
<b>Almacenamiento</b>	Temperatura mínima de refrigeración 4°C
<b>Vida Útil Estimada</b>	En condiciones de refrigeración 7 – 10 días
<b>Instrucciones de Consumo</b>	Consumir en el menor tiempo posible una vez abierto el producto.
<b>Imagen</b>	

### 3. Avena Horneada

**Tabla 5**

*Descripción Crumble de Frutos Rojos*

<b>Nombre</b>	Avena Horneada
<b>Descripción</b>	Es un postre con que combina la fibra y los nutrientes de la avena con la frescura y dulzura natural de la manzana y los arándanos, se emplean únicamente productos frescos, miel de agave y mantequillas saludables. (Libre de azúcar, libre gluten, libre de lactosa y sin conservantes artificiales)
<b>Ingredientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avena en hojuelas sin gluten</li> <li>• Manzana</li> <li>• Crema de coco</li> <li>• Polvo de hornear</li> <li>• Esencia de vainilla</li> <li>• Mantequilla de maní</li> <li>• Miel de agave</li> <li>• Leche de almendras</li> <li>• Arándanos</li> </ul>
<b>Precio</b>	\$ 4.500
<b>Área de Cobertura</b>	Bogotá, estratos de 2 al 4. Localidad de Engativá.
<b>Presentación</b>	El producto es empacado en un envase de 230 ml en vidrio para asegurar la conservación del producto.
<b>Almacenamiento</b>	Temperatura mínima de refrigeración 4°C
<b>Vida Útil Estimada</b>	En condiciones de refrigeración 7 – 10 días
<b>Instrucciones de Consumo</b>	Consumir en el menor tiempo posible una vez abierto el producto.

**Imagen**



**Beneficios Claves:**

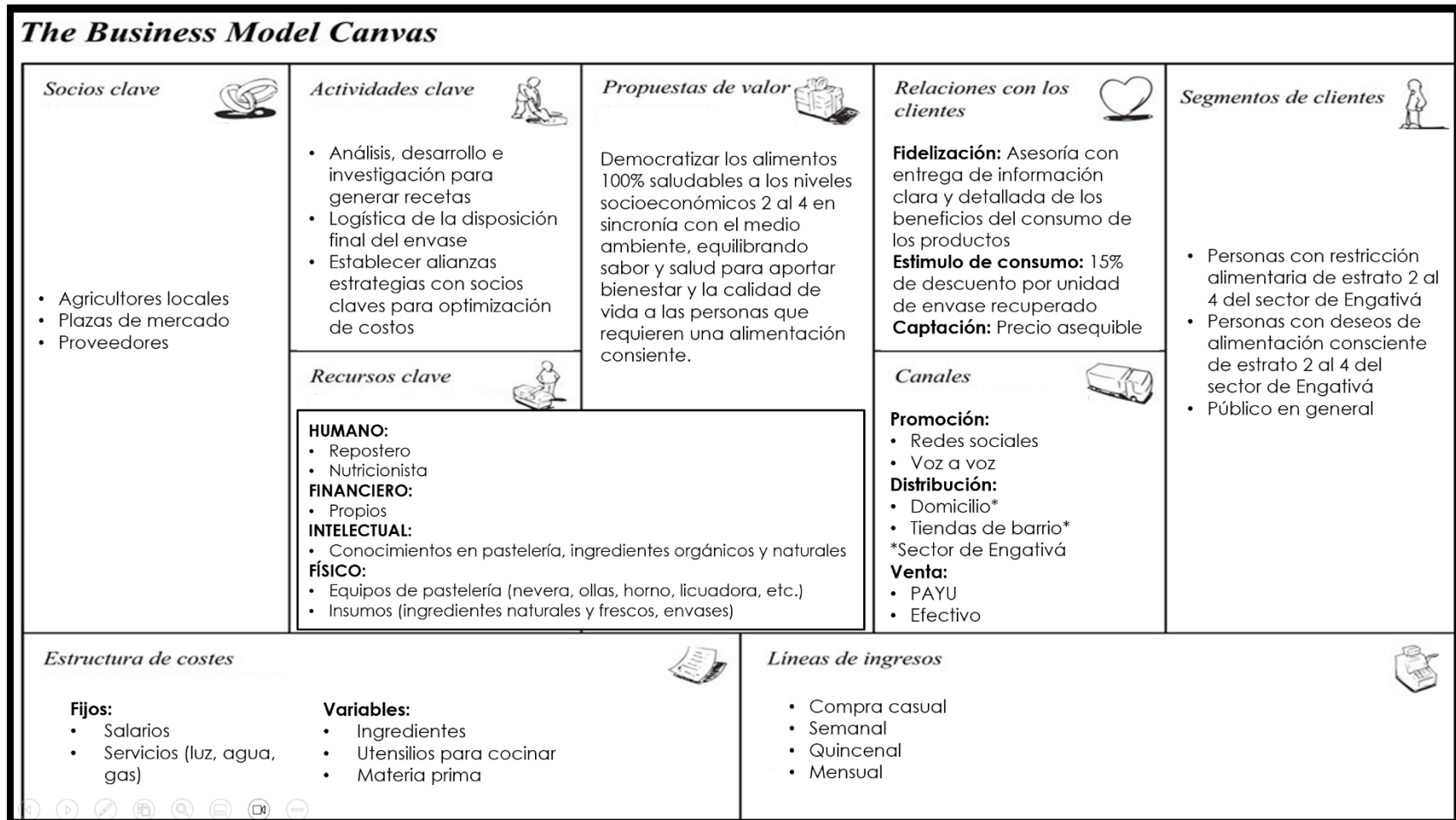
**Endulzado Naturalmente:** La miel de agave ofrece un toque de dulzura sin el uso de azúcares refinados, lo que la convierte en una opción perfecta para diabéticos y personas que no quieren sufrir una alta carga de carbohidratos.

**Ingredientes de Calidad (libre de gluten, sin lactosa, ni conservantes artificiales):** Como harina de avena sin gluten, avena en hojuelas sin gluten, crema de coco, mantequillas de maní y aceite de coco, para garantizar un producto final que cumple con los estándares más exigentes de sabor y nutrición, creando recetas libres de gluten, lactosa y sin conservantes artificiales.

7. Modelo de Negocio

Figura 15

Business Model Canvas



Nota: Tomado de Elaboración Propia

### 7.1. Análisis del Modelo de Negocio:

Actualmente la tendencia de alimentación de las personas está cambiando hacia un estilo de vida saludable, aumentando en su dieta el consumo de ingredientes naturales, orgánicos y comidas menos procesadas bajas en grasas, azúcares, entre otros, en donde, los postres saludables han emergido como una alternativa atractiva para cubrir las preocupaciones crecientes sobre las consecuencias del consumo de azúcar y grasas saturadas en la salud, así mismo su poca accesibilidad y la baja responsabilidad de las compañías en la disposición final de los productos.

Es por esto, que el modelo de negocio de AMAI está diseñado en ser un negocio sostenible; aportando socialmente, implementando prácticas ambientales responsables y siendo económicamente viables de la siguiente manera:

- **Social:**

AMAI busca democratizar la alimentación saludable haciendo que sus productos sean accesibles a los consumidores de un estrato socioeconómico del 2 al 4, inicialmente en la localidad de Engativá en la ciudad de Bogotá, esto se logra mediante una estrategia de precios competitivos oscilando entre \$2.800 a \$5.300 pesos (envase nuevo/ envase retornable), más una red de distribución tradicional (“tiendas de barrio”) y servicio a domicilio en esta localidad desde la Calle 80 hasta la Calle 26 entre Avenida Ciudad de Cali y la Avenida 68. AMAI, logra establecer alianzas con campesinos productores de los municipios cercanos como Cota y Chía, asegurando la compra de las frutas para garantizar así la frescura y calidad de los ingredientes principales utilizados en los postres. Además, acompañamiento en el proceso de compra por la línea de WhatsApp para que los consumidores tomen decisiones informadas sobre los beneficios e ingredientes de los postres e Instagram como canal publicitario.

### Figura 16

*Cobertura Domicilios AMAI*



Nota: Tomado de El tiempo; 2019



Al proporcionar alimentos con alto valor nutricional, eliminar ingredientes que pueden tener efecto negativo en la salud de las personas y formar alianzas con el campesinado colombiano, AMAI contribuye significativamente al bienestar físico, previniendo enfermedades crónicas como la diabetes y la obesidad; además, como valor adicional aporta a la calidad de vida de los consumidores, el estado de ánimo y reduce el estrés, permitiendo a las personas disfrutar de postres sin restricciones.

- **Ambiental:**

A nivel ambiental se destacan dos puntos: en primer lugar, la presentación de postres AMAI se realiza en envases de vidrio; y en segundo lugar se implementa un sistema de recolección de envases para minimizar el impacto ambiental de sus productos. Este sistema no solo reduce la cantidad de desechos, sino que también fomenta la responsabilidad entre los consumidores y los minoristas, incentivando la devolución de envases en buen estado mediante descuentos, basado en los principios de la economía circular para mitigar la contaminación haciéndonos responsables de la disposición final de nuestros productos, reutilizando los envases en nuestra cadena productiva.

- **Económico:**

La utilización de envases retornables permite a AMAI disminuir costos a través de la eficiencia operativa. La reutilización de envases reduce la necesidad de invertir en envases nuevos, lo que ahorra recursos y costos de fabricación. Esta eficiencia no solo beneficia económicamente, sino que también tiene un impacto positivo en el medio ambiente. AMAI ha desarrollado una logística eficiente para la entrega y recolección de envases, recogiendo los envases vacíos en el mismo momento en que se entregan los nuevos pedidos de postres, ahorrando tiempo y recursos. Este sistema no solo asegura la disponibilidad continua de envases reutilizables, sino que también fortalece las relaciones con los minoristas, fomentando la participación y responsable en el ciclo de reutilización.

La mejora continua de los procesos internos, le permite a AMAI revisar constantemente nuevas formas de incrementar la eficiencia y reducir los costos. Este compromiso se refleja en la optimización de la cadena de suministro, la capacitación permanente del personal, la implementación de herramientas de gestión basadas en Lean Management que permiten identificar y eliminar desperdicios de tiempo, materia prima y movimientos innecesarios. Estas prácticas no solo contribuyen a la reducción de costos, sino que también garantizan una operación eficiente, con un impacto financiero positivo, asegurando la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

## 8. Modelo de Monetización

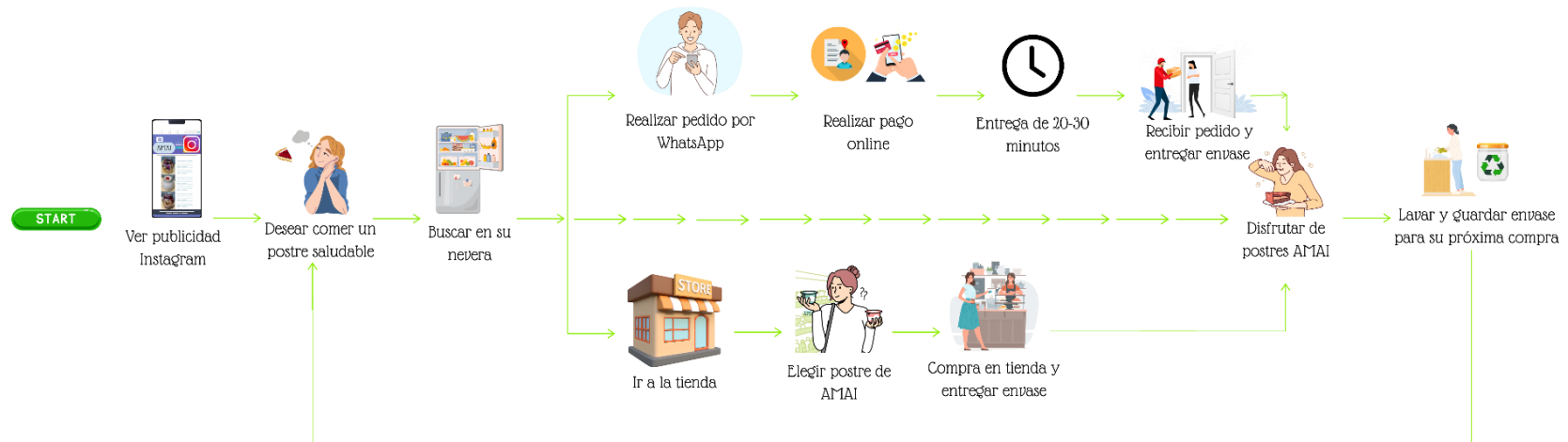
### 8.1. Flujo del cliente

Inicia con el deseo de satisfacer el antojo de algo dulce, al no encontrar en su nevera tiene dos opciones: 1. Dirigirse a la tienda más cercana en donde los tenderos locales actúan como canales de distribución clave, llegando a los consumidores de manera eficiente. 2. Realizar el pedido mediante las plataformas online WhatsApp o Instagram, con una promesa de valor al garantizar la entrega de sus productos entre 20 a 30 luego de realizada la orden. Esta rapidez y eficiencia en la entrega no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fomenta la fidelidad hacia la marca.

Este modelo no solo genera ingresos consistentes a través de las ventas, sino que también establece una base sólida para la sostenibilidad a largo plazo. Con una combinación de colaboración estratégica y el programa de recolección de envases, donde por cada frasco devuelto en buen estado, los compradores reciben un atractivo incentivo del 15% en el valor del producto.

**Figura 17**

*Flujo de Cliente AMAI*



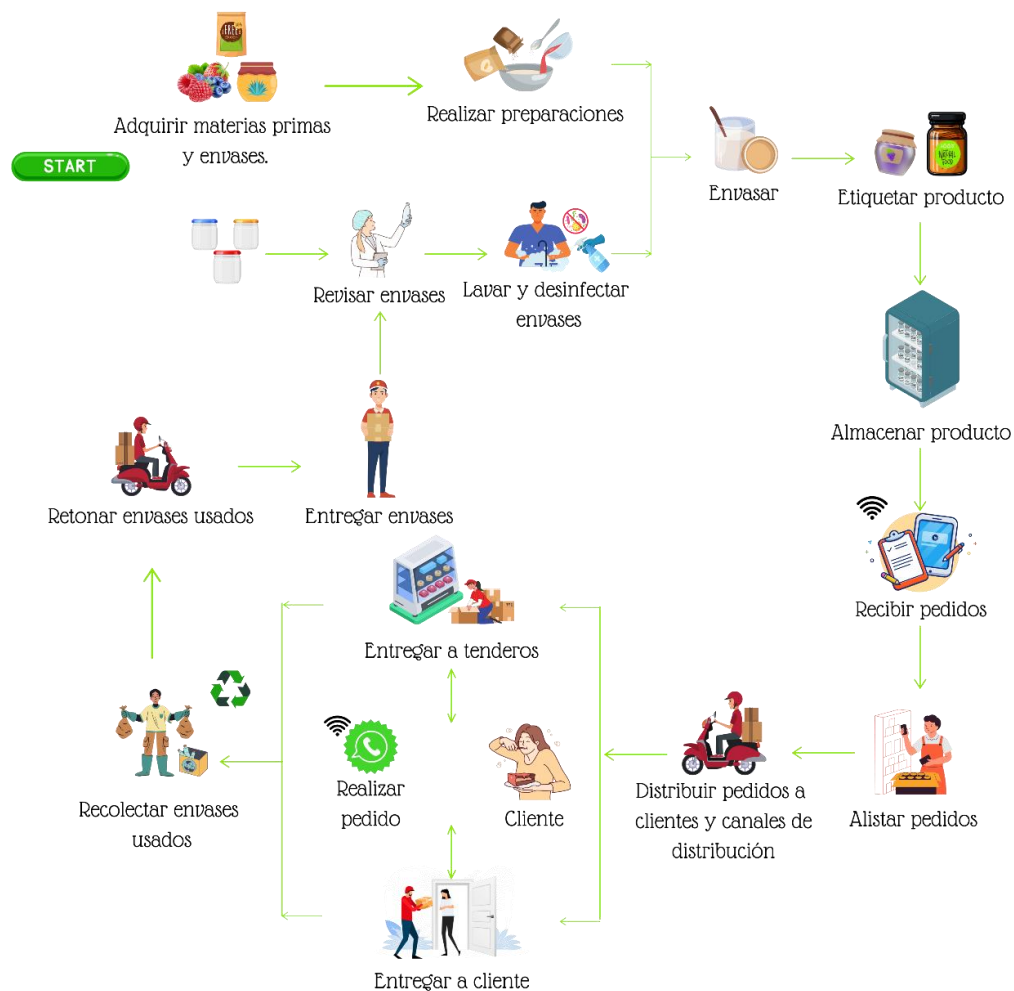
Nota: Tomado de Elaboración Propia

## 8.2. Flujo del Producto.

En el modelo diseñado, tanto en el proceso de adquisición de envases, materias primas, preparación de postres, como en la revisión, lavado y desinfección de frascos se realiza en un mismo momento para optimizar los costos de producción. De igual manera y como se observa en el flujo del cliente al momento de la distribución de los pedidos se realiza la recolección de los envases de vidrio retornables, promoviendo la sostenibilidad ambiental y creando un ciclo de fidelización con los clientes, lo que no solo reduce los costos operativos asociados con compra de nuevos envases, sino que también fomenta la recompra.

**Figura 18**

*Flujo de Producto AMAI*



Nota: Tomado de Elaboración Propia

### **8.3. Intensión de Compra.**

Actualmente contamos con una intención de compra de 130 postres, representados en las tiendas y en los clientes directos que desean consumir nuestros postres. En el anexo 2 Intenciones de compra, se pueden apreciar las cartas de intención de algunos 3 clientes que desean realizar la compra efectiva y así mismo de 3 tiendas que desean ofrecer nuestros postres.

- Mousse Fit de Fresa: 45
- Crumble de Frutos Rojos: 50
- Avena Horneada: 35

### **8.4. Evolución del Modelo de Negocio.**

Tenemos proyectado que el modelo de negocio evolucione con la ayuda de la tecnología, en donde tomaremos la información de las ventas que estamos captando actualmente para crear modelos predictivos, utilizando analítica de datos, lo que nos permitirá conocer a detalle los gustos, tendencias y comportamientos de nuestros clientes, con el fin de poder crear postres de temporada y nuevas soluciones personalizadas a los clientes para la satisfacción de sus necesidades. Logrando estar a la vanguardia en el mercado.

También, crearemos un modelo de suscripción basados en una aplicación que tendrá inteligencia artificial, la cual tomará toda la información de nuestros clientes para que de manera personalizada acorde a sus gustos y preferencias reciba recetas a su medida, estas recetas no solo serán de postres, tendrá un alcance más amplio, cubriendo comidas como el desayuno el almuerzo y la cena. Este espacio permitirá crear comunidad entre los suscriptores, los cuales, les dará la libertad de compartir consejos y buenas prácticas de alimentación, las cuales harán que entre todos aporten a un bienestar común. Siendo este el primer paso para comenzar la democratización de la alimentación saludable.

Así mismo, realizaremos alianzas con plataformas de distribución para ampliar la cobertura a otras localidades de Bogotá, iniciando con las localidades de Suba y Fontibón.

De esta manera AMAI logrará ampliar el alcance, cobertura y los beneficios a quienes lo necesiten enfocados en nuestro propósito y oferta de valor.

## **9. Modelo Financiero**

### **9.1. Inversión inicial:**

La inversión inicial del proyecto es de \$14.562.789 COP, nosotros como socios contamos con un capital inicial de \$20.000.000, los recursos restantes se estimaron para apalancar la operación y las obligaciones restantes. En este costeo inicial no se tuvo en cuenta el valor del registro sanitario ni el registro de marca, dado que, estos trámites se realizarán a partir del año 3 cuando AMAI se encuentre estable financieramente para cubrirlos de acuerdo con las proyecciones realizadas que se presentarán más adelante.

## Figura 19

### Presupuesto Proyecto Postre Mousse Fit de Fresa

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UND.	TOTAL	GRAN TOTAL
<b>INVESTIGACION DE MERCADO</b>				
<i>Transporte Entrevistas</i>	4	\$ 2.950	\$ 11.800	
<b>Total Encuestas</b>			\$ 11.800	\$ 11.800
<b>Mousse Fit de Fresa</b>				
<b>DESARROLLO RECETA</b>				
<i>Honorarios asesoría Nutricionista</i>	1	\$ 100.000	\$ 100.000	
<b>Total Desarrollo Receta</b>			\$ 100.000	
<b>COSTEO DE PRODUCTO</b>				
	LOTE INICIAL			
<b>Materia Prima:</b>				
<i>Fresas (1/2 taza)</i>	1500	\$ 300	\$ 450.000	
<i>Crema de coco (1 taza)</i>	1500	\$ 612	\$ 918.000	
<i>Miel de agave (1 cda)</i>	1500	\$ 253	\$ 379.440	
<i>Gelatina sin sabor hidratada (1 cda)</i>	1500	\$ 344	\$ 516.375	
<b>Envases:</b>				
<i>Frasco con tapa 230 ml.</i>	1500	\$ 878	\$ 1.317.500	
<i>Etiqueta</i>	1500	\$ 68	\$ 102.000	
<b>Total Costeo de Producto</b>		\$ 2.456	\$ 3.683.315	
<b>PRUEBA DE CALIDAD</b>				
<i>Análisis microbiológico</i>	0	\$ 150.000	\$ -	
<b>Total Pruebas de Calidad</b>			\$ -	
<b>PROCESOS LEGALES</b>				
<i>Registro de marca</i>	0	\$ 1.222.500	\$ -	
<i>Registro sanitarios Invima</i>	0	\$ 3.835.438	\$ -	
<b>Total Procesos Legales</b>			\$ -	
<b>GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION</b>				
<i>Marketing Digital</i>	1	\$ 200.000	\$ 200.000	
<b>Total Gastos de Publicidad y Promoción</b>			\$ 200.000	
<b>TOTAL DESARROLLO Mousse Fit de Fresa</b>				\$ 3.983.315

Nota: Tomado de Elaboración Propia

**Figura 20***Presupuesto Proyecto Postre Crumble de Frutos Rojos*

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UND.	TOTAL	GRAN TOTAL
<b>Crumble de frutos de rojos</b>				
<b>DESARROLLO RECETA</b>				
<i>Honorarios asesoría Nutricionista</i>	1	\$ 100.000	\$ 100.000	
<b>Total Desarrollo Receta</b>			<b>\$ 100.000</b>	
<b>COSTEO DE PRODUCTO</b>	<b>LOTE INICIAL</b>			
<b>Materia Prima:</b>				
<i>Harina de avena sin gluten (1 taza)</i>	1500	\$ 434	\$ 650.250	
<i>Miel de agave (2 cda)</i>	1500	\$ 190	\$ 284.580	
<i>Sal (1/4 cda)</i>	1500	\$ 1	\$ 1.594	
<i>Esencia de vainilla (1 cda)</i>	1500	\$ 64	\$ 95.625	
<i>Mantequilla de maní (1/8 taza mezcla mix)</i>	1500	\$ 289	\$ 433.854	
<i>Mantequilla de coco (1/8 taza mezcla mix)</i>	1500	\$ 538	\$ 806.736	
<i>Arándanos (1/4 taza)</i>	1500	\$ 191	\$ 286.875	
<i>Mora (1/4 taza)</i>	1500	\$ 38	\$ 57.375	
<i>Fresas (1/4 taza)</i>	1500	\$ 45	\$ 67.500	
<b>Envases:</b>				
<i>Frasco con tapa 230 ml.</i>	1500	\$ 878	\$ 1.317.500	
<i>Etiqueta</i>	1500	\$ 68	\$ 102.000	
<b>Total Costeo de Producto</b>		<b>\$ 2.736</b>	<b>\$ 4.103.889</b>	
<b>PRUEBA DE CALIDAD</b>				
<i>Análisis microbiológico</i>	0	\$ 150.000	\$ -	
<b>Total Pruebas de Calidad</b>			<b>\$ -</b>	
<b>PROCESOS LEGALES</b>				
<i>Registro de marca</i>	0	\$ 1.222.500	\$ -	
<i>Registro sanitarios Invima</i>	0	\$ 3.835.438	\$ -	
<b>Total Procesos Legales</b>			<b>\$ -</b>	
<b>GASTOS DE MERCADEO</b>				
<i>Marketing Digital</i>	1	\$ 200.000	\$ 200.000	
<b>Total Gastos de Publicidad y Promoción</b>			<b>\$ 200.000</b>	
<b>TOTAL DESARROLLO Crumble de frutos de rojos</b>				<b>\$ 4.403.889</b>

Nota: Tomado de Elaboración Propia

**Figura 21***Presupuesto Proyecto Postre Avena Horneada*

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UND.	TOTAL	GRAN TOTAL
<b>Avena Horneada</b>				
<b>DESARROLLO RECETA</b>				
<i>Honorarios asesoría Nutricionista</i>	1	\$ 100.000	\$ 100.000	
<b>Total Desarrollo Receta</b>			<b>\$ 100.000</b>	
<b>COSTEO DE PRODUCTO</b>	<b>LOTE INICIAL</b>			
<b>Materia Prima:</b>				
<i>Avena en hojuelas sin gluten (1 taza)</i>	1500	\$ 578	\$ 867.000	
<i>Manzana (unidad)</i>	1500	\$ 354	\$ 531.250	
<i>Crema de coco (2 cda)</i>	1500	\$ 204	\$ 306.000	
<i>Polvo de hornear (1 cdta)</i>	1500	\$ 54	\$ 80.750	
<i>Esencia de vainilla (1 cdta)</i>	1500	\$ 28	\$ 42.500	
<i>Mantequilla de maní (1 cda)</i>	1500	\$ 110	\$ 165.278	
<i>Miel de agave (3 cda)</i>	1500	\$ 759	\$ 1.138.320	
<i>Leche de almendras (1/2 taza)</i>	1500	\$ 450	\$ 675.687	
<i>Arándanos (1/4 taza)</i>	1500	\$ 425	\$ 637.500	
<b>Envases:</b>				
<i>Frasco con tapa 230 ml.</i>	1500	\$ 878	\$ 1.317.500	
<i>Etiqueta</i>	1500	\$ 68	\$ 102.000	
<b>Total Costeo de Producto</b>		<b>\$ 3.909</b>	<b>\$ 5.863.785</b>	
<b>PRUEBA DE CALIDAD</b>			\$ -	
<i>Análisis microbiológico</i>	0	\$ 150.000	\$ -	
<b>Total Pruebas de Calidad</b>			<b>\$ -</b>	
<b>PROCESOS LEGALES</b>				
<i>Registro de marca</i>	0	\$ 1.222.500	\$ -	
<i>Registro sanitarios Invima</i>	0	\$ 3.835.438	\$ -	
<b>Total Procesos Legales</b>			<b>\$ -</b>	
<b>GASTOS DE MERCADEO</b>				
<i>Marketing Digital</i>	1	\$ 200.000	\$ 200.000	
<b>Total Gastos de Publicidad y Promoción</b>			<b>\$ 200.000</b>	
<b>TOTAL DESARROLLO AVENA HORNEADA</b>				<b>\$ 6.163.785</b>
<b>GRAN TOTAL DE LA INVERSION INICIAL</b>				<b>\$ 14.562.789</b>

Nota: Tomado de Elaboración Propia

## 9.2. Costeo de Producción.

De acuerdo con el modelo de negocio diseñado, estimamos que retornen un 40% de los envases de nuestros postres, logrando así por cada envase devuelto una eficiencia en costos unitarios entre el 22% y 36% (De acuerdo con el producto y su estructura de costos), equivalente en el año 1 a 19 Millones de pesos y en el año 5 a 55 Millones de pesos.

**Figura 22**

*Costeo Total de Producción con Envase Retornable y Envase Nuevo*

% Recuperación de envases		40%				
COSTEO PRODUCCIÓN CON ENVASE RETORNABLE						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>ENVASE RETORNABLE</b>						
<b>Costo unitario sin envase</b>						
MOUSSE FIT	\$ 1.577	\$ 1.735	\$ 1.874	\$ 2.024	\$ 2.186	
CRUMBLE	\$ 1.858	\$ 2.043	\$ 2.207	\$ 2.383	\$ 2.574	
AVENA	\$ 3.031	\$ 3.334	\$ 3.601	\$ 3.889	\$ 4.200	
<b>Cantidades</b>						
MOUSSE FIT	7.200	8.640	10.368	12.442	14.930	
CRUMBLE	7.200	8.640	10.368	12.442	14.930	
AVENA	7.200	8.640	10.368	12.442	14.930	
<b>Costo Total</b>						
MOUSSE FIT	\$ 11.355.912	\$ 14.989.804	\$ 19.426.786	\$ 25.177.114	\$ 32.629.540	
CRUMBLE	\$ 13.374.668	\$ 17.654.562	\$ 22.880.313	\$ 29.652.885	\$ 38.430.139	
AVENA	\$ 21.822.167	\$ 28.805.261	\$ 37.331.618	\$ 48.381.777	\$ 62.702.783	
<b>Total costeo Sin Envase</b>	<b>\$ 46.552.748</b>	<b>\$ 61.449.627</b>	<b>\$ 79.638.717</b>	<b>\$ 103.211.777</b>	<b>\$ 133.762.463</b>	
<b>ENVASE NUEVO</b>						
<b>Costo unitario con envase</b>						
MOUSSE FIT	\$ 2.456	\$ 2.701	\$ 2.917	\$ 3.151	\$ 3.403	
CRUMBLE	\$ 2.736	\$ 3.010	\$ 3.250	\$ 3.510	\$ 3.791	
AVENA	\$ 3.909	\$ 4.300	\$ 4.644	\$ 5.016	\$ 5.417	
<b>Cantidades</b>						
MOUSSE FIT	10.800	12.960	15.552	18.662	22.395	
CRUMBLE	10.800	12.960	15.552	18.662	22.395	
AVENA	10.800	12.960	15.552	18.662	22.395	
<b>Costo Total con envase</b>						
MOUSSE FIT	\$ 26.519.868	\$ 35.006.226	\$ 45.368.069	\$ 58.797.017	\$ 76.200.934	
CRUMBLE	\$ 29.548.003	\$ 39.003.363	\$ 50.548.359	\$ 65.510.673	\$ 84.901.832	
AVENA	\$ 42.219.251	\$ 55.729.412	\$ 72.225.317	\$ 93.604.011	\$ 121.310.799	
<b>Total costeo Con Envase</b>	<b>\$ 98.287.122</b>	<b>\$ 129.739.001</b>	<b>\$ 168.141.745</b>	<b>\$ 217.911.701</b>	<b>\$ 282.413.565</b>	
<b>TOTAL COSTEO</b>						
MOUSSE FIT	\$ 37.875.780	\$ 49.996.030	\$ 64.794.854	\$ 83.974.131	\$ 108.830.474	
CRUMBLE	\$ 42.922.671	\$ 56.657.926	\$ 73.428.672	\$ 95.163.558	\$ 123.331.972	
AVENA	\$ 64.041.419	\$ 84.534.673	\$ 109.556.936	\$ 141.985.789	\$ 184.013.582	
<b>TOTAL COSTEO</b>	<b>\$ 144.839.870</b>	<b>\$ 191.188.628</b>	<b>\$ 247.780.462</b>	<b>\$ 321.123.478</b>	<b>\$ 416.176.028</b>	

Nota: Tomado de Elaboración Propia



### 9.3.Presupuesto de Ventas

El margen de ganancia estándar para los productos que están envasados en envases nuevos es del 35%, para los productos que están envasados en envases reutilizados se diseñó un incentivo a los clientes y tenderos del 15% de descuento en el precio de venta por cada envase devuelto, logrando así un aumento en el margen de ganancia entre el 48% y 78%.

**Figura 23**

*Presupuesto Total de Ventas con Envase Retornable y Envase Nuevo por Producto*

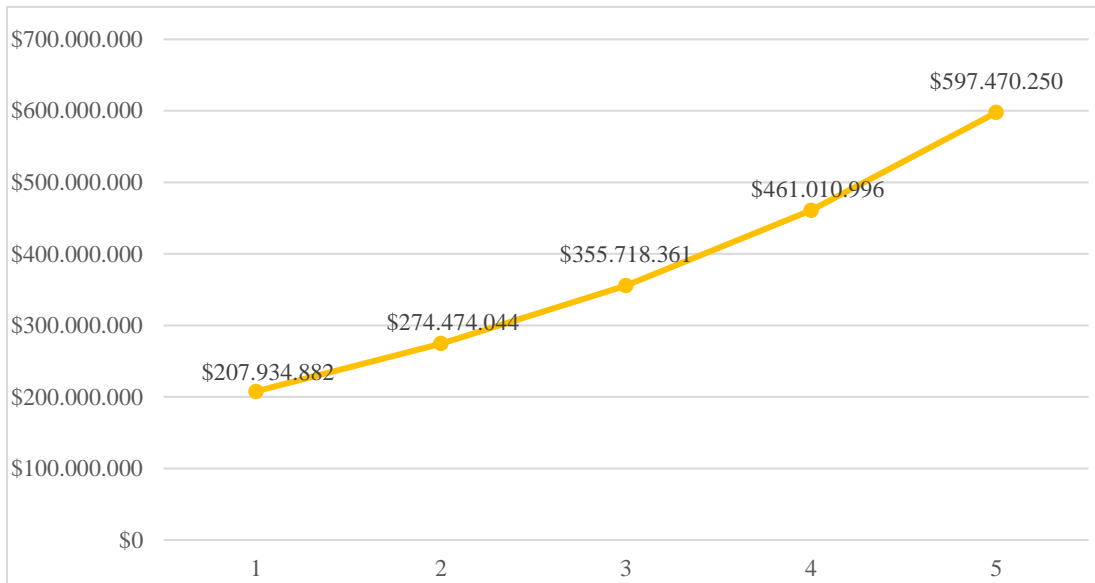
PRESUPUESTO DE VENTAS CON ENVASE RETORNABLE						
Mousse Fit de Fresa						
	PARTICIPACION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
UND PPTADAS A VENDER	20%	18.000	21.600	25.920	31.104	37.325
ENVASE RETORNABLE						
Margen de Ganancia	78%					
CANTIDADES		7.200	8.640	10.368	12.442	14.930
PRECIO		\$ 2.807	\$ 3.088	\$ 3.335	\$ 3.602	\$ 3.890
INGRESOS X VENTAS ENVASE RETORNABLE		\$ 20.213.523	\$ 26.681.851	\$ 34.579.679	\$ 44.815.264	\$ 58.080.582
ENVASE NUEVO						
CANTIDADES		10.800	12.960	15.552	18.662	22.395
PRECIO		\$ 3.315	\$ 3.646	\$ 3.938	\$ 4.253	\$ 4.594
INGRESOS X VENTAS ENVASE NUEVO		\$ 35.801.822	\$ 47.258.405	\$ 61.246.893	\$ 79.375.973	\$ 102.871.261
<b>TOTAL INGRESOS X VENTA</b>		<b>\$ 56.015.345</b>	<b>\$ 73.940.256</b>	<b>\$ 95.826.571</b>	<b>\$ 124.191.236</b>	<b>\$ 160.951.842</b>
Crumble de frutos de rojos						
	PARTICIPACION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
UND PPTADAS A VENDER	20%	18.000	21.600	25.920	31.104	37.325
ENVASE RETORNABLE						
Margen de Ganancia	70%					
CANTIDADES		7.200	8.640	10.368	12.442	14.930
PRECIO		\$ 3.158	\$ 3.474	\$ 3.752	\$ 4.052	\$ 4.376
INGRESOS X VENTAS ENVASE RETORNABLE		\$ 22.736.936	\$ 30.012.756	\$ 38.896.532	\$ 50.409.905	\$ 65.331.237
ENVASE NUEVO						
CANTIDADES		10.800	12.960	15.552	18.662	22.395
PRECIO		\$ 3.694	\$ 4.063	\$ 4.388	\$ 4.739	\$ 5.118
INGRESOS X VENTAS ENVASE NUEVO		\$ 39.889.803	\$ 52.654.541	\$ 68.240.285	\$ 88.439.409	\$ 114.617.474
<b>TOTAL INGRESOS X VENTA</b>		<b>\$ 62.626.740</b>	<b>\$ 82.667.296</b>	<b>\$ 107.136.816</b>	<b>\$ 138.849.314</b>	<b>\$ 179.948.711</b>
Avena Horneada						
	PARTICIPACION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
UND PPTADAS A VENDER	20%	18.000	21.600	25.920	31.104	37.325
ENVASE RETORNABLE						
Margen de Ganancia	48%					
CANTIDADES		7.200	8.640	10.368	12.442	14.930
PRECIO		\$ 4.486	\$ 4.934	\$ 5.329	\$ 5.755	\$ 6.216
INGRESOS X VENTAS ENVASE RETORNABLE		\$ 32.296.808	\$ 42.631.786	\$ 55.250.795	\$ 71.605.030	\$ 92.800.119
ENVASE NUEVO						
CANTIDADES		10.800	12.960	15.552	18.662	22.395
PRECIO		\$ 5.277	\$ 5.805	\$ 6.270	\$ 6.771	\$ 7.313
INGRESOS X VENTAS ENVASE NUEVO		\$ 56.995.989	\$ 75.234.706	\$ 97.504.178	\$ 126.365.415	\$ 163.769.578
<b>TOTAL INGRESOS X VENTA</b>		<b>\$ 89.292.797</b>	<b>\$ 117.866.492</b>	<b>\$ 152.754.973</b>	<b>\$ 197.970.446</b>	<b>\$ 256.569.697</b>
<b>INGESOS X VENTAS TOTALES</b>		<b>\$ 207.934.882</b>	<b>\$ 274.474.044</b>	<b>\$ 355.718.361</b>	<b>\$ 461.010.996</b>	<b>\$ 597.470.250</b>

Nota: Tomado de Elaboración Propia

## Ventas

**Figura 24**

*Proyección en Ventas del Año 1 al Año 5*



Nota: Tomado de Elaboración Propia

Se proyecta un incremento en ventas anual del 30%, logrando así para el año 5 alcanzar ventas alrededor de los 600 millones de pesos.

## 9.4.Estado de Resultados.

**Figura 25**

*Estado de Resultado del Proyecto*

ESTADO DE RESULTADOS CON ENVASE RETORNABLE					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>					
Mousse Fit de Fresa	\$ 56.015.345	\$ 73.940.256	\$ 95.826.571	\$ 124.191.236	\$ 160.951.842
Crumble de frutos de rojos	\$ 62.626.740	\$ 82.667.296	\$ 107.136.816	\$ 138.849.314	\$ 179.948.711
Avena Horneada	\$ 89.292.797	\$ 117.866.492	\$ 152.754.973	\$ 197.970.446	\$ 256.569.697
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ 207.934.882</b>	<b>\$ 274.474.044</b>	<b>\$ 355.718.361</b>	<b>\$ 461.010.996</b>	<b>\$ 597.470.250</b>
<b>Costo de Producción*</b>					
Mousse Fit de Fresa	\$ 37.875.780	\$ 49.996.030	\$ 64.794.854	\$ 83.974.131	\$ 108.830.474
Crumble de frutos de rojos	\$ 42.922.671	\$ 56.657.926	\$ 73.428.672	\$ 95.163.558	\$ 123.331.972
Avena Horneada	\$ 64.041.419	\$ 84.534.673	\$ 109.556.936	\$ 141.985.789	\$ 184.013.582
<b>TOTAL COSTO PRODUCCION</b>	<b>\$ 144.839.870</b>	<b>\$ 191.188.628</b>	<b>\$ 247.780.462</b>	<b>\$ 321.123.478</b>	<b>\$ 416.176.028</b>
Análisis Microbiológicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL COSTO PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>\$ 144.839.870</b>	<b>\$ 191.188.628</b>	<b>\$ 247.780.462</b>	<b>\$ 321.123.478</b>	<b>\$ 416.176.028</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 63.095.012</b>	<b>\$ 83.285.416</b>	<b>\$ 107.937.899</b>	<b>\$ 139.887.517</b>	<b>\$ 181.294.223</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>Gastos de Ventas</b>					
Honorarios Desarrollo Recetas	\$ 300.000				
Marketing Digital	\$ 600.000				
Impresión Litográfica	\$ 3.672.000	\$ 4.406.400	\$ 5.287.680	\$ 6.345.216	\$ 7.614.259
Amortización acumulada	\$ 1.517.381	\$ 3.034.763	\$ 4.552.144	\$ -	\$ -
<b>Gastos Administrativos</b>					
Servicios Públicos (Agua, luz, gas, internet)	\$ 5.280.000	\$ 5.808.000	\$ 6.272.640	\$ 6.774.451	\$ 7.316.407
Aseo	\$ 2.400.000	\$ 2.640.000	\$ 2.851.200	\$ 3.079.296	\$ 3.325.640
Salarios	\$ 46.800.000	\$ 51.480.000	\$ 55.598.400	\$ 60.046.272	\$ 64.849.974
Gastos Legales (Reg. Sanitario - Marca)			\$ 15.173.814		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 60.569.381</b>	<b>\$ 67.369.163</b>	<b>\$ 89.735.878</b>	<b>\$ 76.245.235</b>	<b>\$ 83.106.280</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.525.631</b>	<b>\$ 15.916.253</b>	<b>\$ 18.202.021</b>	<b>\$ 63.642.282</b>	<b>\$ 98.187.943</b>
<b>TOTAL UAI</b>	<b>\$ 2.525.631</b>	<b>\$ 15.916.253</b>	<b>\$ 18.202.021</b>	<b>\$ 63.642.282</b>	<b>\$ 98.187.943</b>
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ 2
<b>TOTAL UAI</b>	<b>\$ 2.525.631</b>	<b>\$ 15.916.253</b>	<b>\$ 18.202.021</b>	<b>\$ 63.642.282</b>	<b>\$ 98.187.943</b>
Impuestos 35%	\$ 883.971	\$ 5.570.689	\$ 6.370.708	\$ 22.274.799	\$ 34.365.780
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.641.660</b>	<b>\$ 10.345.564</b>	<b>\$ 11.831.313</b>	<b>\$ 41.367.483</b>	<b>\$ 63.822.163</b>

Nota: Tomado de Elaboración Propia

Tenemos previsto para el año 3 realizar la debida diligencia ante el Invima para emitir los registros sanitarios correspondientes para los tres productos, esto debido a que inicialmente no contaremos con los recursos financieros suficientes, sin embargo, nos dará el tiempo necesario para realizar cambios en el producto en el caso que sea necesario. Por tal motivo es causal de disminución de la utilidad para este año.

## 9.5. Balance General

**Figura 26**

*Balance General del Proyecto*

<b>BALANCE GENERAL CON ENVASE RETORNABLE</b>					
<b>PROYECTO</b>					
<i>Al final del período</i>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Disponible	\$ 9.496.172	\$ 20.359.028	\$ 14.243.057	\$ 66.434.245	\$ 135.314.064
Cuentas por Cobrar por Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Final P.T.	\$ 13.029.459	\$ 17.198.885	\$ 22.289.755	\$ 28.887.523	\$ 37.438.230
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 22.525.631</b>	<b>\$ 37.557.913</b>	<b>\$ 36.532.813</b>	<b>\$ 95.321.768</b>	<b>\$ 172.752.293</b>
Activos Intangibles			\$ 15.173.814	\$ 15.173.814	\$ 15.173.814
Menos Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ 1.517.381	\$ 3.034.763	\$ 4.552.144
<b>Total Activo No corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 13.656.433</b>	<b>\$ 12.139.051</b>	<b>\$ 10.621.670</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 22.525.631</b>	<b>\$ 37.557.913</b>	<b>\$ 50.189.245</b>	<b>\$ 107.460.819</b>	<b>\$ 183.373.963</b>
Impuestos por pagar	\$ 883.971	\$ 5.570.689	\$ 6.370.708	\$ 22.274.799	\$ 34.365.780
<b>Total Pasivos de Corto Plazo</b>	<b>\$ 883.971</b>	<b>\$ 5.570.689</b>	<b>\$ 6.370.708</b>	<b>\$ 22.274.799</b>	<b>\$ 34.365.780</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 883.971</b>	<b>\$ 5.570.689</b>	<b>\$ 6.370.708</b>	<b>\$ 22.274.799</b>	<b>\$ 34.365.780</b>
Capital	\$ 20.000.000	\$ 21.641.660	\$ 31.987.224	\$ 43.818.537	\$ 85.186.020
Resultado del Período	\$ 1.641.660	\$ 10.345.564	\$ 11.831.313	\$ 41.367.483	\$ 63.822.163
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 21.641.660</b>	<b>\$ 31.987.224</b>	<b>\$ 43.818.537</b>	<b>\$ 85.186.020</b>	<b>\$ 149.008.183</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 22.525.631</b>	<b>\$ 37.557.913</b>	<b>\$ 50.189.245</b>	<b>\$ 107.460.819</b>	<b>\$ 183.373.963</b>

Nota: Tomado de Elaboración Propia

## 9.6. Indicadores de Viabilidad Financiera

**Figura 27**

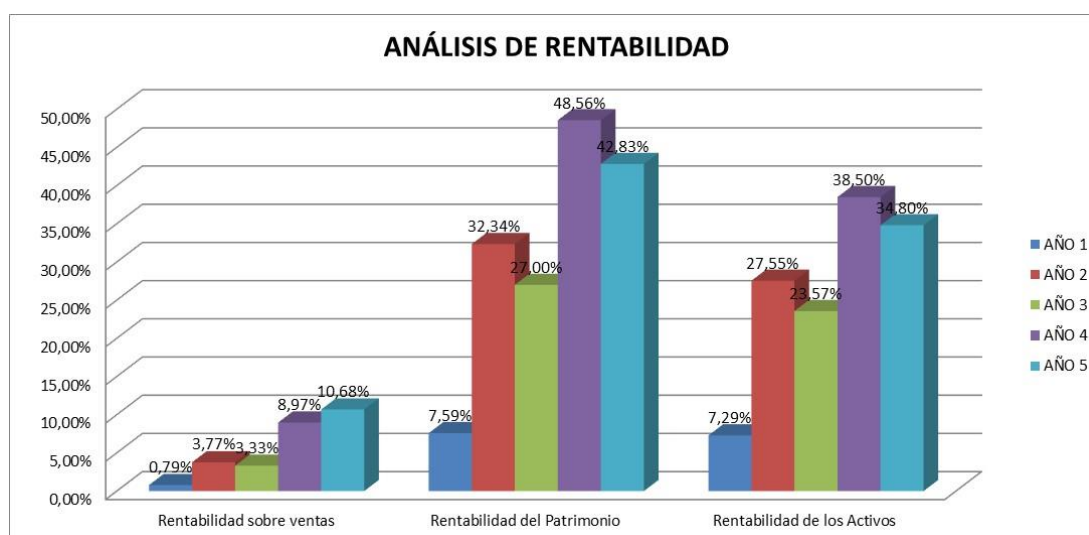
*Evaluación Financiera del Proyecto*

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO CON ENVASE RETORNABLE					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>RENTABILIDAD ( Porcentajes )</b>					
Rentabilidad sobre ventas	0,79%	3,77%	3,33%	8,97%	10,68%
Rentabilidad del Patrimonio	7,59%	32,34%	27,00%	48,56%	42,83%
Rentabilidad de los Activos	7,29%	27,55%	23,57%	38,50%	34,80%
<b>Margen EBITDA</b>	<b>1,21%</b>	<b>5,80%</b>	<b>5,12%</b>	<b>13,80%</b>	<b>16,43%</b>
<b>ROIC</b>	<b>11,27%</b>	<b>71,04%</b>	<b>81,24%</b>	<b>284,06%</b>	<b>438,26%</b>
<b>TAMAÑO DEL PROYECTO</b>					
Ventas	\$207.934.882	\$274.474.044	\$355.718.361	\$461.010.996	\$597.470.250
Patrimonio	\$21.641.660	\$31.987.224	\$43.818.537	\$85.186.020	\$149.008.183
Activos	\$22.525.631	\$37.557.913	\$50.189.245	\$107.460.819	\$183.373.963
Resultado	\$1.641.660	\$10.345.564	\$11.831.313	\$41.367.483	\$63.822.163

Nota: Tomado de Elaboración Propia

**Figura 28**

*Análisis de Rentabilidad*



Nota: Tomado de Elaboración Propia

De acuerdo con las proyecciones y los indicadores calculados el proyecto es viable, generando utilidades para el año 1 de 1.6 Millones, cerrando para el año 5 en 64 Millones, así mismo generando un retorno sobre el capital invertido (ROIC) en el primer año de 11,27%, manteniendo un crecimiento constante del 2,5% en promedio cada año en la rentabilidad sobre las ventas, viéndose reflejado en un incremento anual de las ventas del 30%.

## 10. Referencias

- Alimentec. (2021). *Econexia*. Obtenido de <https://econexia.com/es/contenidos-articulo/agroindustria-y-alimentos/540/La-pandemia-cambio-la-dieta-de-los-colombianos>
- Bitar, D. (21 de 09 de 2016). *Revista P&M*. Obtenido de [https://www.revistapym.com.co/articulos/consumidor/2887/dieta-saludable-la-nueva-tendencia-en-colombia#:~:text=Tendencias%20de%20ingredientes%20en%20la%20dieta%20de%20los%20colombianos&text=Huevos%20\(64%25\)%2C%20aves%2C,incluir%20m%C3%A1s%20en%20su%20diet](https://www.revistapym.com.co/articulos/consumidor/2887/dieta-saludable-la-nueva-tendencia-en-colombia#:~:text=Tendencias%20de%20ingredientes%20en%20la%20dieta%20de%20los%20colombianos&text=Huevos%20(64%25)%2C%20aves%2C,incluir%20m%C3%A1s%20en%20su%20diet)
- Nielsen. (2016). *Estudio global Salud y Percepciones de Ingredientes*.
- Onepoll. (2021). *Encuesta Herablife Nutrition*.
- República, L. (27 de 05 de 2019). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- Republica, L. (20 de 12 de 2021). *larepublica.co*. Obtenido de [larepublica.co: https://www.larepublica.co/empresas/el-segmento-de-lo-saludable-gana-cada-vez-mas-terreno-en-el-mercado-de-los-snacks-3279149](https://www.larepublica.co/empresas/el-segmento-de-lo-saludable-gana-cada-vez-mas-terreno-en-el-mercado-de-los-snacks-3279149)
- República, L. (15 de 03 de 2022). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/kantar-da-a-conocer-cifras-relevantes-en-el-marco-del-dia-mundial-del-consumidor-3322740>
- YanHaas. (2021). *YanHaas Poll Ed 229*.
- YanHaas. (2022). *YanHaas Poll Ed 208*.
- YanHaas. (2022). *YanHaas Poll Ed 210*.
- YanHaas. (2022). *YanHaas Poll Ed. 209*.

## 11. Anexos

### 11.1. Anexo 1 – Estudio snacks saludables

Figura 29

¿Cuánto Mueve el Nicho de Snacks Saludables en Colombia?



Nota: Tomado de La República, 2021, *Segmento de lo saludable gana cada vez más terreno en el mercado de los snacks*

## 11.2. Anexo 2 – Intenciones de Venta.

### Intención de Compra Clientes

Señores.

Maritza García – Rodrigo Mendoza  
AMAI

#### Intención de Compra.

Estimados Maritza y Rodrigo:

Por medio de la presente, yo, **Fernando Castillo**, manifiesto mi intención de comprar una variedad de postres saludables de su marca AMAI.

Después de haber probado sus deliciosos postres y considerando la alta calidad y beneficios nutricionales que ofrecen, estoy interesado en establecer una relación comercial continua que nos permita disfrutar de sus productos.

#### Detalles del Pedido:

- **Producto(s):** Mousse Fit de Fresa y Crumble de Frutos Rojos
- **Cantidad:** 3 mousse y 2 crumble
- **Precio Unitario:** \$2.800 mousse y \$3.150 crumble.
- **Lugar de Entrega:** Dg 82g # 75-41 Torre 3 Apto 305
- **Método de Pago:** Efectivo.

Quedo a la espera de su confirmación y de los detalles adicionales necesarios para formalizar esta compra.

Atentamente,

*FERNANDO CASTILLO*  
**Fernando Castillo.**  
C.C. 80.629.137.



**Señores.**

Maritza García – Rodrigo Mendoza  
**AMAI**

**Intención de Compra.**

Estimados Maritza y Rodrigo:

Por medio de la presente, yo, **Wilson Cardona**, manifiesto mi intención de comprar una variedad de postres saludables de su marca AMAI.

Después de haber probado sus deliciosos postres y considerando la alta calidad y beneficios nutricionales que ofrecen, estoy interesado en establecer una relación comercial continua que nos permita disfrutar de sus productos.

**Detalles del Pedido:**

- **Producto(s):** Avena Horneada y Mousse Fit de Fresa.
- **Cantidad:** 3 mousse y 3 Avena
- **Precio Unitario:** \$4.500 avena, \$2.800 mousse.
- **Lugar de Entrega:** Dg 82g # 63-41 Torre 1 Apto 401
- **Método de Pago:** Efectivo.

Quedo a la espera de su confirmación y de los detalles adicionales necesarios para formalizar esta compra.

Atentamente,



**Wilson Cardona.**  
C.C. 1.019.024.063.

**Señores.**

Maritza García – Rodrigo Mendoza

AMAI

**Intención de Compra.**

Estimados Maritza y Rodrigo:

Por medio de la presente, yo, **Marina Olarte**, manifiesto mi intención de comprar una variedad de postres saludables de su marca AMAI.

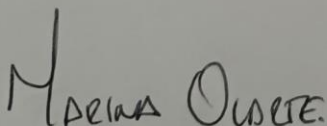
Después de haber probado sus deliciosos postres y considerando la alta calidad y beneficios nutricionales que ofrecen, estoy interesado en establecer una relación comercial continua que nos permita disfrutar de sus productos.

**Detalles del Pedido:**

- **Producto(s):** Avena Horneada, Mousse Fit de Fresa y Crumble de Frutos Rojos
- **Cantidad:** 2 mousse, 2 crumble y 2 avena
- **Precio Unitario:** \$4.500 avena, \$2.800 mousse y \$3.150 crumble.
- **Lugar de Entrega:** Dg 83 # 73-15
- **Método de Pago:** Efectivo.

Quedo a la espera de su confirmación y de los detalles adicionales necesarios para formalizar esta compra.

Atentamente,



**Marina Olarte.**

C.C. 1.032.450.015.

## Intención Canales de Distribución

Señores.

Maritza García – Rodrigo Mendoza  
AMAI

### Intención de Compra.

Estimados Maritza y Rodrigo:

Por medio de la presente, yo, **Ana Rodríguez**, manifiesto mi intención de comprar una variedad de postres saludables de su marca AMAI.

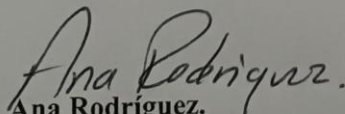
Después de haber probado sus deliciosos postres y considerando la alta calidad y beneficios nutricionales que ofrecen, estoy interesado en establecer una relación comercial continua que nos permita disfrutar de sus productos.

### Detalles del Pedido:

- **Producto(s):** Avena Horneada, Mousse Fit de Fresa y Crumble de Frutos Rojos
- **Cantidad:** 10 avenas, 10 mousse y 10 crumble
- **Precio Unitario:** \$4.500 avena, \$2.800 mousse y \$3.150 crumble
- **Lugar de Entrega:** Tienda Twist Postres y Waffles Dg 84a # 77-47
- **Método de Pago:** Transferencia bancaria

Quedo a la espera de su confirmación y de los detalles adicionales necesarios para formalizar esta compra. Aprecio su atención y espero que podamos concretar esta transacción a la brevedad.

Atentamente,

  
**Ana Rodríguez.**  
C.C. 51.349.764.

Señores.

Maritza García – Rodrigo Mendoza  
AMAI

### Intención de Compra.

Estimados Maritza y Rodrigo:

Por medio de la presente, yo, **Carlos Pérez**, manifiesto mi intención de comprar una variedad de postres saludables de su marca AMAI.

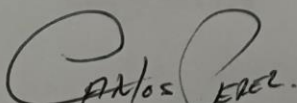
Después de haber probado sus deliciosos postres y considerando la alta calidad y beneficios nutricionales que ofrecen, estoy interesado en establecer una relación comercial continua que nos permita disfrutar de sus productos.

### Detalles del Pedido:

- **Producto(s):** Avena Horneada y Mousse Fit de Fresa
- **Cantidad:** 10 avenas y 20 mousse
- **Precio Unitario:** \$4.500 por avena y \$2.800 mousse
- **Lugar de Entrega:** Tienda Merk2-express Cl 76 # 80-06
- **Método de Pago:** Transferencia bancaria

Quedo a la espera de su confirmación y de los detalles adicionales necesarios para formalizar esta compra. Aprecio su atención y espero que podamos concretar esta transacción a la brevedad.

Atentamente,



Carlos Pérez.

C.C. 19.456.287.

**Señores.**

Maritza García – Rodrigo Mendoza  
AMAI

**Intención de Compra.**

Estimados Maritza y Rodrigo:

Por medio de la presente, yo, **Lucía López**, manifiesto mi intención de comprar una variedad de postres saludables de su marca AMAI.

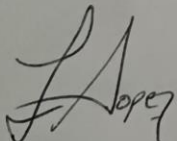
Después de haber probado sus deliciosos postres y considerando la alta calidad y beneficios nutricionales que ofrecen, estoy interesado en establecer una relación comercial continua que nos permita disfrutar regularmente de sus productos.

**Detalles del Pedido:**

- **Producto(s):** Avena Horneada, Mousse Fit de Fresa y Crumble de Frutos Rojos
- **Cantidad:** 10 avenas, 10 mousse y 10 crumble
- **Precio Unitario:** \$4.500 avena, \$2.800 mousse y \$3.150 crumble
- **Lugar de Entrega:** Tienda Crhis Cl 68a # 70c-22
- **Método de Pago:** Transferencia bancaria

Quedo a la espera de su confirmación y de los detalles adicionales necesarios para formalizar esta compra. Aprecio su atención y espero que podamos concretar esta transacción a la brevedad.

Atentamente,



**Lucía López.**  
C.C. 35.492.138