

**NUTRICIÓN, CONCIENCIA Y EMPRENDIMIENTO: ESTRATEGIAS  
DE VALOR EN EL MERCADO DE SNACKS INFANTILES  
SALUDABLES**

NATHALIE RODRIGUEZ LONDOÑO



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Cali

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS SANTIAGO DE CALI  
2025

PLAN DE NEGOCIOS  
NUTRICIÓN, CONCIENCIA Y EMPRENDIMIENTO: ESTRATEGIAS DE  
VALOR EN EL MERCADO DE SNACKS INFANTILES SALUDABLES

NATHALIE RODRIGUEZ LONDOÑO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de  
Magíster en en Administración

Director del trabajo de grado:

ANDRÉS FELIPE MOLINA OROZCO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS SANTIAGO DE CALI  
2025

Santiago de Cali, 23 de mayo de 2025

Doctor(a)  
Fabián Fernando Osorio Tinoco  
Decano(a) académico de la facultad de ciencias económicas y administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es  
"NUTRICIÓN, CONCIENCIA Y EMPRENDIMIENTO: ESTRATEGIAS DE VALOR EN  
EL MERCADO DE SNACKS INFANTILES SALUDABLES"

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance  
el propósito para el cual fue elaborado.

Cordialmente,

*Nathalie Rodríguez*

---

Nathalie Rodríguez Londoño

Santiago de Cali, 11 de agosto de 2025

Decano

**Dr. Fabian Fernando Osorio Tinco**  
**Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Pontificia Universidad Javeriana Cali**

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado avalo la versión final del trabajo de grado titulado "Nutrición, Conciencia y Emprendimiento: Estrategias de valor en el mercado de snacks infantiles saludables", realizado por la estudiante de posgrado del MBA de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Nathalie Rodriguez Londoño CC 1107510019.

Atentamente,

FIRMA DE APROBACIÓN



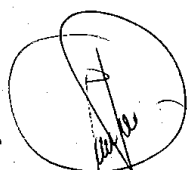
---

Director de Trabajo de Grado  
Andrés Felipe Molina Orozco

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

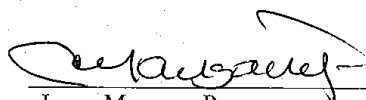
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“NUTRICIÓN, CONCIENCIA Y EMPRENDIMIENTO: ESTRATEGIAS DE VALOR EN EL MERCADO DE SNACKS INFANTILES SALUDABLES”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

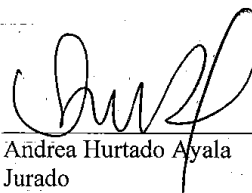


Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano

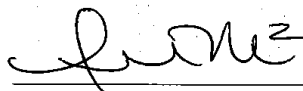
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra  
Directora de Maestría en  
Administración de empresas



Andrea Hurtado Ayala  
Jurado



Andrés Felipe Molina Orozco  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 16 de julio de 2025

## **Resumen**

Este trabajo presenta la propuesta de negocio de la marca Bocado Consciente, orientada a ofrecer snacks dulces y saludables para niños. Inspirada en vivencias personales de la autora, la iniciativa busca brindar soluciones prácticas y nutritivas para padres ocupados y preocupados por el bienestar de sus hijos. El documento analiza los fundamentos del modelo de negocio, el entorno competitivo, las estrategias de marketing, los procesos operativos, la estructura financiera y el impacto social. Además, expone cómo esta propuesta puede contribuir a la prevención de la obesidad infantil en Colombia mediante una oferta alimentaria inclusiva, ética y sostenible.

Palabras clave: snacks saludables, nutrición infantil, emprendimiento social, alimentación consciente, obesidad infantil.

## **Abstract**

This paper presents the business proposal for the brand Bocado Consciente, aimed at offering sweet and healthy snacks for children. Inspired by the author's personal experiences, the initiative seeks to provide practical and nutritious solutions for busy parents concerned about their children's well-being. The study analyzes the business model, competitive environment, marketing strategies, operational processes, financial structure, and social impact. It also shows how this proposal can contribute to preventing childhood obesity in Colombia through an inclusive, ethical, and sustainable food offering.

Keywords: healthy snacks, child nutrition, social entrepreneurship, conscious eating, childhood obesity.

## Tabla de contenido

<b><i>Abstract</i></b> .....	<b>14</b>
<b><i>1. Antecedentes</i></b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Expansión de los productos saludables en Colombia</b> .....	<b>14</b>
1.1.1 Snacks saludables para niños .....	15
1.1.2 Análisis estratégico en Bocado Consciente .....	16
<b>1.2 Justificación Motivación de idea</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 Potencial de Ventajas Competitivas Sostenibles a Través de Capacidades Internas.....	21
<b>1.4 Situación actual</b> .....	<b>23</b>
1.4.1 Crecimiento de oportunidades en el mercado: .....	24
1.4.2 Alimentación saludable una oportunidad más allá de un empaque. ....	25
1.4.3 Desafíos en el sector de consumo de alimentos saludables .....	26
<b>1.5 Análisis del entorno</b> .....	<b>27</b>
1.5.1 (PESTEL).....	27
1.5.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	33
<b><i>2. Investigación de mercado: Snacks saludables para niños en Cali</i></b> .....	<b>40</b>
<b>2.1 Los Segmentos de Mercado</b> .....	<b>41</b>
2.1.1 Segmentación Demográfica y Socioeconómica .....	41
<b>2.1.2 Perfil del Segmento Objetivo</b> .....	<b>41</b>

	10
<b>2.2 Objetivos Generales y Específicos de la Investigación .....</b>	<b>41</b>
2.2.1 Objetivo General .....	41
2.2.2 Objetivos Específicos .....	41
<b>2.3 Métodos de Investigación y Justificación.....</b>	<b>42</b>
2.3.1 Diseño Metodológico .....	42
2.3.2 Cálculo del Tamaño de Muestra.....	42
2.3.3 Método de Muestreo .....	43
<b>2.4 Técnicas de Recolección .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5 Hallazgos Principales .....</b>	<b>43</b>
<b>2.6 Conclusiones.....</b>	<b>44</b>
<b><i>3. Estrategia de Mercadeo .....</i></b>	<b><i>45</i></b>
<b>3.1 Producto y Marca .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Precio.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Promoción y Comunicaciones .....</b>	<b>48</b>
3.3.1 Estrategia de Promoción de Bocado Consciente: .....	48
3.3.2 Mensaje de Marca.....	52
<b>3.4 Plaza y Canales.....</b>	<b>53</b>
3.4.1 Canales de Distribución.....	53
<b>4. Medios de Comunicación .....</b>	<b>53</b>

	11
4.1.1 Fase 1.....	54
4.1.2 Fase 2 Tipo de audiencia.....	54
4.1.3 Fase 3: Acciones Comunicativas .....	55
4.1.4 Fase 4: Desarrollo de la Estrategia .....	55
4.2.1 Audiencia: Padres y Cuidadores .....	57
4.2.2 Audiencia: Niños (3 a 14años).....	57
4.2.3 Audiencia: Colegios y Guarderías.....	57
<b>5. Presupuesto de Ventas.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1 Distribución del Presupuesto de Marketing Bocado consciente:.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Medición de Resultados.....</b>	<b>59</b>
<b>6. Estructura Organizacional.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1 Estructura Propuesta: .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>6.2 Remuneración.....</b>	<b>63</b>
6.2.1 Salarios .....	63
6.2.2 Salud en Bocado Consciente.....	64
<b>6.3 Tipo de Sociedad .....</b>	<b>64</b>
<b>7. Procesos. ....</b>	<b>64</b>
<b>7.1 Alianzas Estratégicas en la Manufactura Local.....</b>	<b>65</b>
<b>7.2 Flujo Operativo: de la Materia Prima al Producto Final .....</b>	<b>65</b>

	12
7.2.1 Política de Inventarios .....	69
7.2.2 Proveedores y Materia Prima .....	69
<b>8. Calidad y gestión logística .....</b>	<b>70</b>
<b>8.1 Control y gestión de calidad:.....</b>	<b>71</b>
8.1.1 Gestión logística:.....	71
<b>9. Análisis de Viabilidad Financiera del Proyecto.....</b>	<b>72</b>
<b>9.1 Marco Teórico y Metodológico .....</b>	<b>73</b>
9.1.1 Fundamentos del Flujo de Caja Descontado.....	73
9.1.2 Estructura de Capital y Teoría de Apalancamiento.....	74
<b>9.2 Análisis Detallado de Inversiones y Cronograma de Implementación.....</b>	<b>75</b>
<b>9.2.1 Inversión Inicial y Composición de Activos.....</b>	<b>75</b>
<b>9.3 Proyección de Ingresos y Modelo de Crecimiento .....</b>	<b>76</b>
9.3.1 Fundamentación del Modelo de Crecimiento Bifásico.....	76
9.3.2 Estimación de Ingresos y Definición del Mercado Objetivo .....	77
<b>9.4 Estructura de Egresos y Análisis de Costos Operacionales .....</b>	<b>79</b>
9.4.1 Clasificación y Análisis de Costos Variables .....	79
9.4.2 Análisis de Gastos Fijos y Estructura Operacional.....	80
<b>9.5 Conclusión de Viabilidad Financiera.....</b>	<b>80</b>
<b>10. Riesgos y Análisis de Sensibilidad .....</b>	<b>81</b>

<b>10.1 Contingencias .....</b>	<b>82</b>
<b>10.2 Impacto Ambiental y Social .....</b>	<b>82</b>
<b>10.3 Beneficios Sociales de Bocado Consciente.....</b>	<b>83</b>
<b>11. Conclusiones.....</b>	<b>84</b>
<b>12. ANEXOS .....</b>	<b>85</b>
<b>Bibliografía: .....</b>	<b>94</b>

## Tabla de Figuras

<b>Figura 1 .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 2 .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 3 .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 4 .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 5 .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 6 .....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 7 .....</b>	<b>116</b>
<b>Figura 8 .....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 9.....</b>	<b>120</b>
<b>Figura 10.....</b>	<b>128</b>
<b>Figura 11.....</b>	<b>129</b>

## **Abstract.**

Este trabajo presenta la propuesta de negocio de la marca Bocado Consciente, la cual nace orientada a ofrecer snacks dulces y saludables para niños, su fundadora respecto a vivencias propias en su niñez, tuvo la idea de focalizar su idea de negocio dirigida a implementar alimentos tipo snacks que suplan las necesidades de padres ocupados y preocupados por la salud y el bienestar de sus hijos. A través de este estudio, se exploran los aspectos fundamentales que sustentan la creación de la marca, primero desde las motivaciones detrás de la necesidad de alternativas alimenticias sin azúcar ni ingredientes ultraprocesados, hasta la intervención estructural, organizacional, operativa y de comunicación de la marca. El objetivo de este trabajo es proporcionar una visión integral de cómo la marca Bocado Consciente es una idea de negocio que tiene una prospección en el mercado de alto impacto.

## **1. Antecedentes.**

### **1.1 Expansión de los productos saludables en Colombia.**

En los últimos años, el consumo de productos saludables en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por una mayor conciencia sobre la salud, el bienestar y la calidad de los alimentos. Un ejemplo claro de esta tendencia es el desempeño del mercado de snacks saludables, que alcanzó un valor de USD 890 millones en 2024. Además, se estima que este mercado crecerá a una tasa compuesta anual del 5,1% entre 2025 y 2034, proyectando un valor de USD 1.392,56 millones para 2034.(EMR, n.d.-a)

Este cambio también se refleja en los hábitos de consumo. La encuesta “Hábitos de Consumo” de Crowe Colombia reporta que el 89% de las familias colombianas incluye alimentos saludables en su dieta habitual, Crowe Colombia (2023). Asimismo, estudios señalan que el 78% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos etiquetados como naturales, y un 56% pagaría entre un 10% y un 30% adicional por ellos, lo que evidencia una creciente preferencia por alternativas percibidas como más beneficiosas para la salud(Ingredion, n.d.).

En síntesis, el crecimiento del mercado de los snacks saludables en Colombia responde a cambios en los estilos de vida, al interés por la salud y al deseo de consumir productos nutritivos, funcionales e innovadores. Esta tendencia representa una oportunidad para el desarrollo de propuestas que conjuguen calidad nutricional, sabor y practicidad en el consumo diario.

Todo esto se alinea con un comportamiento de sostenibilidad que, según el artículo “Factores que influyen en el comportamiento de consumo sostenible en la generación Z”, es cada vez más relevante: el consumo responsable se ha convertido en un elemento clave dentro de las políticas públicas relacionadas con el medio ambiente. Esto requiere que las empresas y marcas asuman un compromiso en la oferta de productos y servicios que consideren tanto la responsabilidad social como la ambiental, especialmente pensando en las generaciones más jóvenes, ya que su impacto influirá en los hábitos de consumo presentes y futuros.(Cristancho Triana et al., 2024).

Asimismo, de acuerdo a Invest, el sector de alimentos y bebidas en Colombia proyecta ventas anuales superiores a los USD 26.500 millones, con una tasa de crecimiento estimada del 4 % anual en los próximos cinco años (Investin Bogota, n.d.). Aunque el informe no menciona específicamente el mercado de snacks saludables ni el segmento infantil, estas cifras evidencian el dinamismo general del sector, lo cual podría representar una oportunidad para emprender dentro de subcategorías alineadas con las tendencias de salud y bienestar.

### *1.1.1 Snacks saludables para niños*

El aumento en la tasa de obesidad infantil ha generado una creciente preocupación entre padres y cuidadores respecto a la alimentación no balanceada de los niños. Según datos de UNICEF, en Colombia casi el 25% de los niños presenta exceso de peso, mientras que el 17.7% de los adolescentes tienen riesgo de sobrepeso y obesidad, conforme a la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018). Esta realidad ha impulsado la búsqueda de alternativas alimenticias más saludables para los menores. Los llamados "entornos obesogénicos", que promueven el sedentarismo y el consumo de comestibles ultraprocesados y bebidas azucaradas, han sido identificados como factores determinantes en el desarrollo de problemas de peso en la población infantil. Como respuesta a esta problemática, ha surgido una mayor demanda de productos que, además de ser apetitosos para los niños, ofrezcan beneficios nutricionales reales. Esta tendencia se alinea con los objetivos de la campaña "Nutrir La Vida" de UNICEF, que busca proporcionar herramientas a padres y cuidadores para promover una alimentación sana y actividad física como espacios de alegría y unión familiar, más allá de una simple obligación. El creciente interés por opciones alimenticias más saludables refleja un cambio en la conciencia colectiva sobre la importancia de prevenir enfermedades crónicas no transmisibles desde la infancia, reconociendo que abordar el sobrepeso y la obesidad infantil es una responsabilidad compartida entre familias, gobiernos, sociedad civil y sector privado.(UNICEF, 2023)

Bocado Consciente surge como iniciativa frente al creciente problema de salud infantil en Colombia, particularmente relacionado con los altos índices de sobrepeso y diabetes. Investigaciones de UNICEF Colombia (2023) evidencian que los entornos modernos dificultan que los menores mantengan hábitos saludables en su día a día, lo que contribuye al desarrollo de enfermedades crónicas a edades cada vez más tempranas. Los estudios señalan como factor determinante la omnipresencia de publicidad de productos ultra procesados en el entorno de niños

y adolescentes. La colaboración entre UNICEF y la Universidad EAFIT ha demostrado la urgencia de implementar estrategias preventivas desde las primeras etapas de la vida, destacando la importancia de reducir el consumo de alimentos industrializados con alto contenido calórico pero escaso valor nutricional, y promover alternativas nutritivas que contribuyan al desarrollo saludable (Universidad EAFIT & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2023).

Asimismo, el plan PLATOS, liderado por la Alcaldía de Cali, contempla acciones dirigidas a promover hábitos de vida saludables, especialmente en instituciones educativas. Entre sus componentes se incluyen: campañas de sensibilización, actividades formativas, fortalecimiento de la oferta de alimentos saludables en tiendas escolares y una evaluación continua para medir el impacto del programa. En 2025, la Alcaldía anunció la expansión del programa a universidades y centros de atención a la primera infancia, con el fin de garantizar que más niños y jóvenes tengan acceso a entornos educativos saludables desde etapas tempranas. Esta estrategia ha sido respaldada por recursos de cooperación internacional y el acompañamiento de organizaciones como Red PaPaz y la Alianza de Ciudades Saludables. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2025)

El objetivo de Bocado Consciente es ofrecer alternativas nutritivas que respondan directamente a la problemática identificada por UNICEF sobre la exposición excesiva de los niños a alimentos ultraprocesados. Nuestra marca busca proporcionar opciones que protejan la salud infantil mientras brindan a los padres la seguridad de conocer exactamente qué están consumiendo sus hijos.

En este caso, la decisión de compra está mediada por los padres, quienes, como vimos anteriormente, cada vez más buscan productos saludables. Esto representa una oportunidad estratégica para el diseño de snacks dirigidos al público infantil que no solo cumplan con estándares nutricionales, sino que también resulten agradables al paladar y visualmente atractivos para los niños. Aprovechando la creciente tendencia del mercado de snacks saludables en Colombia, que como vimos anteriormente, los estudios muestran un 78% de consumidores dispuestos a pagar más por productos con etiquetado natural, Bocado Consciente se posiciona como una solución que combina nutrición de calidad con una propuesta de valor atractiva. Esta iniciativa se alinea perfectamente con políticas públicas como el plan PLATOS de la Alcaldía de Cali, que promueve estilos de vida saludables mediante intervenciones educativas.

### *1.1.2 Análisis estratégico en Bocado Consciente*

En el caso de Bocado Consciente, una marca de snacks saludables para niños, su estrategia se sustenta en una clara definición de misión y visión, tal como lo sugieren diversas teorías de gestión. Integrar las perspectivas de Simon Sinek, Peter Drucker, Chris Bart y John Pearce permite evaluar cómo la empresa articula su “porqué”, orienta sus decisiones estratégicas y mantiene la coherencia entre sus valores, su promesa al mercado y sus acciones. A continuación, se amplía el análisis

estratégico aplicando dichas teorías para ilustrar cómo respaldan las decisiones de Bocado Consciente en cuanto a su misión, visión, valores, gestión de stakeholders y coherencia estratégica.

Simon Sinek, propone que las empresas más inspiradoras comienzan definiendo su “Why” (¿por qué existen?), antes de cómo operan y qué ofrecen. El “círculo dorado” enfatiza que el propósito es la fuente de inspiración y diferenciación estratégica (Sinek, 2023). En el contexto de Bocado Consciente, su “porqué” se formula como “mejorar la salud infantil fomentando hábitos alimenticios conscientes”. Este propósito fundamental guía todo lo demás: cómo lo hace (por ejemplo, desarrollando snacks nutritivos, con ingredientes naturales y empaques educativos) y qué ofrece (una línea de productos saludables y atractivos para niños). Según Sinek (2009), cuando una empresa comunica claramente su propósito, se conecta emocionalmente con sus clientes y se distingue de la competencia. De hecho, la gente no compra lo que haces, sino por qué lo haces (página 36), por lo que Bocado Consciente se diferencia en el mercado de snacks al no solo vender galletas o brownies, sino al promover una causa, la alimentación saludable de los niños, que resuena con padres y educadores. Este enfoque aporta coherencia entre la visión de la empresa y sus acciones diarias. La visión de Bocado Consciente es: “En tres años, Bocado Consciente logrará que el consumo de dulces deje de ser visto como un placer culpable y se convierta en una experiencia positiva, accesible para todos, incluyendo a quienes tienen restricciones alimenticias”. Esta visión establece un horizonte temporal y define un cambio cultural que la empresa lidera.

Por su parte, (Drucker, 1974). insistía en que la misión de una empresa es la piedra angular de su eficacia y la brújula para todas sus decisiones estratégicas. “¿Cuál es nuestro negocio?” (página 3) es, según Drucker, la primera pregunta que toda organización debe responder para actuar con sentido de propósito. Una misión de negocio bien definida establece la razón de ser de la empresa, su campo de acción y lo que la hace única, sirviendo como base para fijar prioridades y evaluar resultados (Drucker, 1974). La misión de Bocado Consciente expresa de forma clara su razón de ser: “Cuida de ti y de los tuyos disfrutando sin preocupaciones del placer de un dulce.” Esta declaración refleja su compromiso con el bienestar de sus consumidores, especialmente aquellos con restricciones alimenticias, y promueve una alimentación más saludable, sin sacrificar el sabor ni la experiencia emocional del consumo. Siguiendo a Drucker, esta misión guía todas las decisiones estratégicas y operativas de la empresa, permitiendo evaluar cada acción bajo el criterio de si contribuye a ese propósito superior.

Por otro lado, Bart y Taggar (1998), expertos en estrategias y misión corporativa, afirma que una misión bien articulada es un factor estratégico clave que, para tener impacto real, debe ir más allá de una declaración en papel y traducirse en comportamientos y decisiones concretas dentro de la empresa. Sus investigaciones demuestran que el impacto de la misión sobre el desempeño se da cuando esta es interiorizada por los miembros de la organización y alinea todas las acciones con sus postulados (Bart, 1998). Bocado Consciente integra su misión en la cultura organizacional, las políticas internas y la atención al cliente. Todos los actores internos comprenden su rol en la realización de la misión, lo cual se traduce en motivación, cohesión y resultados sostenibles. Recursos Humanos recluta personas comprometidas con la nutrición infantil, los productos se diseñan en coherencia con estándares saludables, y las decisiones se rigen por los valores de la marca. La misión actúa como motor motivacional y como sistema de control que orienta la conducta hacia metas comunes.

Asimismo, John Pearce II (1998) plantea que la misión empresarial es una herramienta práctica para orientar la planificación y la toma de decisiones estratégicas. Una misión efectiva incluye elementos como los clientes objetivo, los productos o servicios, la ventaja distintiva, los valores, y el compromiso con los stakeholders(Pearce, 2008).

Bocado Consciente cumple con estos criterios: su misión menciona como públicos clave a los niños y padres conscientes de la nutrición; su ventaja distintiva es el enfoque inclusivo y consciente; sus valores son la calidad, salud y honestidad; y manifiesta una responsabilidad con la comunidad. Cada decisión estratégica se contrasta con la misión: desde la selección de proveedores hasta los canales de distribución. Del mismo modo, prioriza alianzas con colegios y tiendas saludable sobre canales incongruentes con su propuesta educativa.

Bocado Consciente define su misión en torno a la salud infantil y asume una responsabilidad activa con niños, padres, educadores, comunidad y proveedores. A los niños, les ofrece productos de alta calidad nutricional; a los padres, información clara y confiable; a las escuelas y profesionales de la salud, alianzas para educación nutricional; a los empleados, una cultura de propósito compartido; y a los proveedores, relaciones justas y sostenibles. Esta gestión fortalece la confianza y la reputación de la marca. Vivir los valores corporativos como autenticidad, innovación responsable y conciencia social, genera coherencia entre lo que la empresa dice y hace. Esto se refleja en prácticas como atención a restricciones alimentarias, gestión con proveedores locales y comunicación educativa.

Según Drucker, el desempeño organizacional se evalúa por cómo se satisface al cliente y se cumple la misión(Drucker, 1954). En Bocado Consciente, esto se traduce en lealtad, reputación y crecimiento sostenido. Bart complementa que esta alineación entre propósito y acción crea una cultura fuerte orientada al desempeño(Bart, 1998). Pearce, por su parte, demuestra que las misiones más efectivas mencionan explícitamente a los stakeholders y el compromiso con la comunidad(Pearce, 2008). Bocado Consciente articula su propósito, misión, visión y valores como ejes rectores de su estrategia. Las decisiones estratégicas, desde la creación de nuevos productos hasta la gestión de marca, se alinean con estos principios, asegurando coherencia interna y diferenciación en el mercado. La empresa constituye un ejemplo de cómo aplicar integralmente las teorías de Sinek, Drucker, Bart y Pearce para construir una estrategia sólida, ética y sostenible.

## **1.2 Justificación Motivación de idea.**

El aumento de la obesidad infantil en América Latina, y particularmente en Colombia, se ha convertido en un serio problema de salud pública en las últimas décadas. En la región, la prevalencia de sobrepeso infantil supera el promedio mundial: aproximadamente 8,6% de los menores de 5 años en América Latina y el Caribe tienen sobrepeso, comparado con 5,6% global, y en niños de 5 a 19 años la tasa regional asciende a 30,6%, frente a 18,2% mundial(Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2023). Esto se traduce en que más de 4,2 millones de niños menores de cinco años y 49 millones de niños, niñas y adolescentes entre 5 y 19 años en la región viven con exceso de peso. Colombia no es ajena a esta tendencia: los datos nacionales

muestran un incremento sostenido de la obesidad infantil. Según la encuesta ENSIN, entre 2005 y 2015 la prevalencia de obesidad en Colombia aumentó de 4,9% a 6,4% en menores de 5 años, de 14,4% a 24,4% en niños de 5 a 12 años, y de 12,5% a 17,9% en adolescentes de 13 a 17 años (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018). Esta evolución es preocupante porque el sobrepeso y la obesidad en la niñez comprometen derechos fundamentales como la salud y la alimentación adecuada, y se asocian a efectos adversos en la salud física y mental tanto en la infancia como en etapas posteriores de la vida. De hecho, la obesidad temprana conlleva mayor riesgo de enfermedades crónicas (diabetes, hipertensión, afecciones cardiovasculares) y problemas como depresión, afectando la calidad y expectativa de vida desde edades tempranas (UNICEF, 2024). Estas cifras y consecuencias confirman que la obesidad infantil es una epidemia silenciosa que exige atención inmediata (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2023). Las causas del aumento de la obesidad infantil son multifactoriales y están estrechamente relacionadas con cambios sociales y ambientales en la región. Diversos estudios señalan que los entornos alimentarios obesogénicos son uno de los principales determinantes del sobrepeso en América Latina. Esto se refiere a ambientes donde abundan alimentos de alta densidad calórica y bajo valor nutricional, promovidos agresivamente y de fácil acceso, mientras las opciones saludables son limitadas o menos asequibles. En muchas comunidades, especialmente entre las poblaciones más vulnerables socioeconómicamente, niños y niñas crecen rodeados de ultraprocesados, productos ricos en azúcares, grasas saturadas y sodio, disponibles en supermercados, tiendas de barrio, entornos escolares y publicidad omnipresente (UNICEF, 2024). La dieta tradicional ha cedido terreno frente a estos productos industrializados, que suelen ser más baratos, apetecibles y de larga vida en anaqueles, pero pobres en nutrientes. Paralelamente, se observan barreras para la actividad física: falta de espacios seguros para jugar, estilos de vida más sedentarios y aumento del tiempo dedicado a pantallas y dispositivos electrónicos. (La Obesidad Infantil, Un Asunto de Acción. | UNICEF, n.d.). En otras palabras, las decisiones individuales sobre alimentación ocurren dentro de un contexto que muchas veces fomenta hábitos malsanos, más que promover elecciones saludables. El resultado es un desequilibrio energético prolongado: un consumo excesivo de calorías vacías combinado con insuficiente gasto energético, lo que deriva en ganancia de peso desde edades tempranas. Los hábitos familiares y culturales también inciden; por ejemplo, la falta de educación nutricional y la influencia de la publicidad de comida chatarra moldean preferencias alimenticias poco saludables en la niñez. Todo este contexto ha facilitado la propagación de la obesidad infantil de manera acelerada en la región. La pandemia de COVID-19 añadió un nuevo factor que agravó la situación, alterando los hábitos de alimentación y actividad física de niños y adolescentes. Las medidas de confinamiento y cierre de escuelas durante 2020 y 2021 interrumpieron rutinas diarias, redujeron las oportunidades de actividad física y generaron cambios drásticos en el estilo de vida de la población infantil y juvenil (Luna Viaña et al., 2024). Estudios en Colombia evidenciaron que durante la cuarentena estricta los niños aumentaron el consumo de alimentos poco saludables como dulces y frituras, a la vez que disminuyeron de forma marcada su actividad física (Luna Viaña et al., 2024). Hallazgos similares se reportaron a nivel regional: la UNICEF advirtió que, ante las dificultades impuestas por la pandemia, muchos adolescentes enfrentaron una alimentación menos equilibrada y más sedentarios, por la interrupción de las clases presenciales, la ansiedad y el limitado acceso a opciones saludables durante la crisis (UNICEF, n.d.). En América Latina y el Caribe, donde ya existía una tendencia al alza en malnutrición por exceso, el impacto de la pandemia pudo haber exacerbado los factores de riesgo de obesidad al consolidar hábitos negativos. Padres y cuidadores manifiestan preocupación por estos cambios, ya que una vez instaurados los patrones de sedentarismo y consumo de “comida

chatarra” durante la pandemia, es difícil revertirlos (Viaña et al., 2023). Así, la crisis sanitaria funcionó como un catalizador que visibilizó y acentuó problemas preexistentes en los estilos de vida, constituyendo una oportunidad urgente para reflexionar y actuar (Luna Viaña et al., 2024). Dentro de las causas dietéticas, destaca el papel dominante de los alimentos ultraprocesados en la epidemia de obesidad infantil. Estos productos, tales como bebidas azucaradas, snacks empaquetados, cereales endulzados, productos de panadería industrial, comidas rápidas y otras preparaciones industrializadas han invadido la dieta infantil en la región. Su perfil nutricional es inadecuado: altos en azúcar, sodio y grasas no saludables, pero bajos en fibra y micronutrientes. Además, estudios recientes sugieren que poseen un potencial adictivo.

Una investigación británica publicada en BMJ reveló que el 12% de los niños podrían ser “adictos” a los ultraprocesados, un nivel de dependencia alimentaria sin precedentes registrados. Este artículo, titulado "Implicaciones sociales, clínicas y políticas de la adicción a los alimentos ultraprocesados", fue elaborado por investigadores de Estados Unidos, Brasil y España, incluyendo a la profesora Ashley Gearhardt de la Universidad de Michigan. El estudio se basó en una revisión de 281 investigaciones en 36 países y estimó que la prevalencia de adicción a los alimentos ultraprocesados es del 14% en adultos y del 12% en niños, una cifra sin precedentes en menores. (The Guardian, 2023) Los autores utilizaron la Escala de Adicción a los Alimentos de Yale (YFAS) para evaluar comportamientos como el consumo compulsivo, la pérdida de control, los antojos intensos y la persistencia en el consumo a pesar de las consecuencias negativas. Se observó que alimentos ricos en carbohidratos refinados y grasas añadidas, como snacks salados, dulces y comidas preparadas, pueden activar los circuitos de recompensa del cerebro de manera similar a sustancias adictivas como la nicotina y el alcohol. (Medical News Today, 2023) Los investigadores proponen que, al reconocer ciertos alimentos ultraprocesados como adictivos, se podrían implementar políticas similares a las aplicadas al tabaco, como etiquetado claro, restricciones publicitarias e impuestos especiales, para mejorar la salud pública. (Gearhardt et al., 2023)

Así, los ultraprocesados cumplen un doble rol nocivo: por un lado, promueven directamente el aumento de peso, y por otro, generan dependencia y malos hábitos alimentarios desde la infancia, perpetuando el ciclo de obesidad. El entorno alimentario actual en América Latina facilita la proliferación de estos patrones poco saludables, lo que demanda intervenciones inmediatas. Actualmente, muchas familias encuentran más fácil y barato acceder a bebidas azucaradas y comidas ultraprocesadas que a opciones frescas y nutritivas. La publicidad intensiva y el mercadeo dirigido a los niños desde personajes atractivos en empaques hasta anuncios en televisión e internet, influye fuertemente en sus preferencias, normalizando el consumo cotidiano de comida poco saludable. Además, en el espacio escolar y comunitario, con frecuencia la oferta alimenticia está saturada de productos con alto contenido de azúcar y grasa (refrigerios, máquinas expendedoras, tiendas escolares), mientras que las alternativas sanas son limitadas. Este ambiente obesogénico ha sido reconocido por la OMS y UNICEF como un impulsor clave del sobrepeso: en América Latina se habla de una generación rodeada de calorías vacías (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2022). Consecuentemente, urge modificar el entorno alimenticio para que la elección saludable sea la opción más fácil y accesible. Esto implica, por ejemplo, ofrecer alimentos naturales atractivos y al alcance de todos y reducir la exposición de los menores a la promoción de productos no saludables. El problema de la obesidad infantil trasciende el ámbito sanitario; es también un problema social y de país, y su solución requiere voluntad política y cambios estructurales en cómo se producen, comercializan y consumen los alimentos

(UNICEF, 2023). Frente a esta realidad, se hace imprescindible una intervención multisectorial decidida para frenar y revertir la tendencia de obesidad infantil. Gobiernos, organizaciones internacionales y expertos en salud pública han planteado diversas estrategias de alto impacto que deben implementarse de manera integral (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2022). Una de las medidas más destacadas es la regulación de los productos ultraprocesados.

En Colombia y otros países de la región ya se han dado pasos importantes: por ejemplo, se incluyeron recientemente “impuestos saludables” a las bebidas azucaradas y alimentos ultraprocesados, con el objetivo de disminuir su asequibilidad y consumo masivo. (EY, 2023) La evidencia internacional sugiere que gravar este tipo de productos puede orientar a la población hacia opciones más sanas. Asimismo, se promueve el etiquetado frontal de advertencia en los empaques de comestibles, para que las familias tengan información clara sobre el alto contenido de azúcar, sodio o grasas en ciertos productos y puedan tomar decisiones informadas (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2021). Junto a las medidas fiscales y de etiquetado, los expertos recomiendan restricciones en la publicidad y marketing dirigida a la infancia, de modo que se limite la influencia de la industria de comida chatarra sobre los niños (Resumen de Políticas, n.d.). Otra línea de acción prioritaria es la intervención en las escuelas: implementar entornos escolares saludables mediante alimentación balanceada en comedores escolares, provisión de agua potable y programas diarios de actividad física para los estudiantes (UNICEF, 2024). Del mismo modo, la educación nutricional desde la primera infancia es fundamentales para establecer hábitos saludables tempranamente (Ley\_2120\_de\_2021, n.d.). Estas intervenciones deben complementarse con campañas de información pública que involucren a padres, cuidadores y comunidades, enfatizando que la prevención de la obesidad es una responsabilidad compartida. Solo mediante acciones coordinadas y sostenidas, que combinen políticas públicas, educación y cambios en la industria alimentaria será posible detener la ola creciente de obesidad infantil en América Latina antes de que sea demasiado tarde (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2021). En síntesis, el aumento de la obesidad infantil es un problema con raíces profundas en nuestro entorno actual, pero con suficientes evidencias y herramientas disponibles para abordarlo; reconocer la gravedad del contexto y actuar ahora con decisiones basadas en evidencia es crucial para asegurar el bienestar de las nuevas generaciones.

### *1.2.1 Potencial de Ventajas Competitivas Sostenibles a Través de Capacidades Internas.*

En el contexto de Bocado Consciente, una empresa enfocada en snacks saludables para niños, las capacidades internas desempeñan un rol fundamental para construir ventajas competitivas sostenibles. El concepto de capacidades dinámicas Teece (1997) es útil para analizar este potencial. Teece (1997) definen las capacidades dinámicas como la habilidad organizacional para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas con el fin de adaptarse al entorno. Estas capacidades permiten que una empresa como Bocado Consciente no solo posea recursos valiosos, sino que también los renueve y transforme conforme cambian las necesidades del mercado (Teece et al., 1997).

Para evaluar el potencial competitivo de Bocado Consciente, una marca emergente de snacks saludables dirigida a la población infantil en Colombia, se emplea el marco teórico VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización), propuesto por Jay Barney (1991). Este modelo permite identificar si los recursos y capacidades de una organización pueden convertirse en una fuente sostenible de ventaja competitiva (Barney, 1991). En el contexto de Bocado Consciente, se observa una clara alineación entre sus capacidades internas y las condiciones dinámicas del entorno de mercado, lo cual respalda su viabilidad estratégica en el sector de alimentos saludables.

Bocado Consciente responde directamente a una amenaza crítica de salud pública: el alarmante aumento de la obesidad infantil en Colombia y América Latina. La propuesta de la marca, centrada en el desarrollo de snacks dulces sin azúcar ni ingredientes ultraprocesados, constituye una solución concreta a una problemática reconocida por organismos internacionales como UNICEF y la OMS. En un mercado donde el 78% de los consumidores colombianos afirman estar dispuestos a pagar más por productos naturales, y el 89% de las familias declara incluir alimentos saludables en su dieta habitual, el modelo de negocio de Bocado Consciente se sitúa en una intersección estratégica entre necesidad social, oportunidad de mercado y demanda latente (Ingredion, n.d.). Por tanto, su enfoque nutricionalmente consciente no solo añade valor tangible a los consumidores finales, sino que también contribuye al cumplimiento de metas colectivas de salud pública y sostenibilidad alimentaria.

Por otro lado, la propuesta de valor de Bocado Consciente es, en sí misma, escasa en el contexto colombiano. Aunque el mercado de productos saludables muestra signos de crecimiento, por medio de benchmarking de elaboración propia, que abordaremos más adelante, determinamos que son pocas las marcas que abordan de manera específica el segmento infantil con un enfoque que combine nutrición, educación alimentaria y responsabilidad social. A diferencia de las marcas convencionales que reformulan productos existentes, Bocado Consciente se concibe desde su origen como una marca alineada con principios éticos, pedagógicos y científicos. Su orientación hacia los entornos escolares, la colaboración con actores como Red PaPaz, y la incorporación de componentes visuales y sensoriales diseñados especialmente para niños, la sitúan en una posición de diferenciación auténtica y poco replicada en el mercado nacional.

De igual forma, la ventaja competitiva de Bocado Consciente también radica en su difícil imitación. Si bien cualquier empresa podría lanzar una línea de snacks saludables, reproducir la identidad estratégica de Bocado Consciente requeriría mucho más que replicar ingredientes o empaques. Su autenticidad fundacional, basada en vivencias personales de su creadora y en una misión social clara, no es transferible. Además, su posicionamiento como agente de cambio en la cultura alimentaria infantil se sustenta en una coherencia discursiva, operativa y organizacional que solo puede lograrse mediante una visión de largo plazo y un compromiso institucional genuino. La integración de narrativas de propósito, alianzas educativas y una cultura interna orientada por valores como la transparencia, la salud y la inclusión, convierte a Bocado Consciente en un modelo difícil de copiar sin sacrificar credibilidad o impacto real.

Finalmente, la estructura organizacional de Bocado Consciente está deliberadamente diseñada para maximizar el potencial de sus recursos valiosos, raros e inimitables. Siguiendo las recomendaciones de (Drucker, 1974) y (Pearce, 2008), la empresa articula su misión y visión de forma funcional, no solo como declaraciones simbólicas, sino como ejes operativos que guían todas sus decisiones. Desde el diseño de producto hasta la selección de proveedores y canales de

distribución, la empresa mantiene una alineación estratégica consistente. Asimismo, Bocado Consciente demuestra una capacidad madura para gestionar relaciones con stakeholders clave, incluyendo padres, instituciones educativas, profesionales de la salud, proveedores y comunidades locales. Esta organización transversal, centrada en una cultura de propósito compartido, facilita una ejecución estratégica coherente y sostenible en el tiempo.

Bocado Consciente ejemplifica cómo una empresa emergente puede construir una ventaja competitiva sostenible mediante la activación estratégica de recursos y capacidades que cumplen con los criterios del modelo VRIO. Su propuesta integra valor para el consumidor, escasez en el mercado, inimitabilidad estructural y una organización diseñada para la acción coherente. En consecuencia, la marca se posiciona no solo como una oferta diferenciada en el sector de alimentos saludables, sino como un actor relevante en el ecosistema de salud pública infantil en Colombia. Esta combinación de propósito, estrategia y ejecución la convierte en un caso ejemplar de emprendimiento socialmente responsable con proyección de alto impacto.

El entorno competitivo también respalda la importancia de estas capacidades internas. En 2020, el mercado de snacks saludables en Colombia alcanzó un valor de USD 2.300 millones, y Cali representa una parte relevante de este mercado emergente (Cámara de Comercio de Cali, 2021).

Bocado Consciente se diferencia por ofrecer una propuesta de valor que integra salud, sabor y sostenibilidad, alineada con su misión: "Cuida de ti y de los tuyos disfrutando sin preocupaciones del placer de un dulce", y su visión: "En 3 años, Bocado Consciente logrará que el consumo de dulces deje de ser visto como un placer culpable y se convierta en una experiencia positiva, accesible para todos, incluyendo aquellos con restricciones alimenticias".

En conclusión, la empresa demuestra que es capaz de estructurar y movilizar recursos valiosos para innovar, generar confianza y adaptarse a los cambios. Esta combinación de capacidades dinámicas, recursos únicos y un modelo de negocio innovador la posiciona estratégicamente en el mercado de snacks saludables, otorgándole una ventaja sostenible frente a competidores más tradicionales.

#### **1.4 Situación actual.**

Bocado Consciente es una marca emergente en el sector de alimentos saludables en Colombia, enfocada en ofrecer snacks dirigidos al público infantil. Su propuesta se distingue por brindar opciones inclusivas para niños con restricciones alimenticias, como aquellos con diabetes o intolerancias alimenticias. Esta iniciativa responde a una creciente preocupación en Colombia por la salud de los niños, especialmente en relación con enfermedades como la obesidad y la diabetes, derivadas de malos hábitos alimenticios.

El mercado colombiano de snacks saludables ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Según un informe de la Cámara de Comercio de Cali, el mercado de snacks saludables alcanzó un valor de aproximadamente USD 2.300 millones en 2020 (Cámara de Comercio de Cali, 2021) y se proyecta que llegue a USD 2.800 millones para 2023 (Portafolio,

2021). Este crecimiento ha sido impulsado por una mayor conciencia sobre la salud y la nutrición entre los consumidores colombianos.

En este contexto, basado en el benchmarking de elaboración propia, Bocado Consciente enfrenta una competencia considerable tanto en el ámbito local. Destacamos: Galmont Foods, con marcas como Nat Nack y Oliva Snacks, Pacífico Snacks, especializada en frutos secos, Manitoba, con su línea de productos saludables, Ramo, con su línea Equilibrio enfocada en productos horneados saludables, Colombina, que ha desarrollado opciones sin azúcar y productos funcionales bajo su marca Colombina 100%, Why Not, una marca emergente que ofrece granolas, harinas y cremas saludables sin gluten ni azúcar añadida y Grupo Nutresa a través de marcas como Tosh, que ofrecen productos saludables y funcionales.

A pesar del crecimiento en la oferta de snacks saludables, el consumo de alimentos ultraprocesados sigue siendo elevado en Colombia, especialmente entre los niños y adolescentes. Un estudio realizado por la Universidad de Antioquia reveló que, en Medellín, el 20,4% de la energía consumida por la población proviene de productos ultraprocesados, siendo los momentos de consumo más frecuentes la media mañana y la merienda.(Correa Madrid & Cediell, 2024)

Además, la exposición a la publicidad de alimentos ultraprocesados dirigida a niños y adolescentes es significativa. Una investigación exploratoria realizada por UNICEF y la Universidad EAFIT destacó la necesidad de fortalecer la regulación de la publicidad de alimentos y bebidas no saludables dirigida a este grupo poblacional, debido a su impacto en la salud pública.(Universidad EAFIT & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)., 2023)

En este entorno, Bocado Consciente se posiciona como una alternativa saludable y atractiva para el público infantil, ofreciendo productos que cumplen con estándares nutricionales adecuados y que son inclusivos para niños con restricciones alimenticias. Su enfoque en la salud infantil y la promoción de buenos hábitos alimenticios desde temprana edad le permite diferenciarse en un mercado saturado de opciones ultraprocesadas.

Además, la marca ha implementado estrategias como el uso de ingredientes naturales y locales, apoyando así a los productores locales y asegurando la calidad de sus productos. También ha desarrollado un sistema de suscripción personalizada, facilitando la experiencia de compra para los consumidores y promoviendo una relación emocional positiva con los alimentos saludables.

#### *1.4.1 Crecimiento de oportunidades en el mercado:*

El mercado de alimentos y snacks saludables en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. Estudios sectoriales muestran que el segmento de productos con atributos saludables, como bajos en azúcar, grasas saturadas o enriquecidos con nutrientes, ya representa cerca de una cuarta parte del mercado total de snacks. En 2020, por ejemplo, este

segmento alcanzó un valor de aproximadamente USD 2.300 millones, lo que correspondía al 24,8 % del mercado nacional de snacks (La República, 2021b). Asimismo, la Cámara de Comercio de Cali proyectó que el mercado de snacks saludables podría alcanzar los COP 2,8 billones para finales de 2023 (Cámara de Comercio de Cali, 2021)

Uno de los factores que ha dinamizado esta expansión es el aumento en la conciencia por la salud derivada de la pandemia de COVID-19. De acuerdo con un barómetro de salud y consumo, el 78 % de los colombianos declaró haber adoptado una mayor preocupación por su bienestar, buscando dietas más equilibradas (Más de 64% de Consumidores Reemplaza Una de Sus Comidas Del Día Por Un Snack, n.d.). Esta tendencia también se refleja en el comportamiento del consumidor, pues más del 75 % está dispuesto a pagar un precio superior por snacks que considere saludables o sostenibles (The Food Tech, 2024)

En paralelo, los canales de distribución han evolucionado, brindando mayores oportunidades a marcas emergentes. Plataformas de comercio electrónico y servicios de entrega como Rappi, PedidosYa y MercadoLibre han consolidado su papel como aliados estratégicos en la comercialización de snacks saludables. Por ejemplo, la empresa distribuidora Green & Co. reportó un crecimiento del 35 % en sus ventas de alimentos saludables durante 2023, atribuyendo dicho aumento en parte a su presencia en “góndolas saludables” dentro de marketplaces digitales como Rappi y MercadoLibre (Florencia Lippo, 2024)

En conjunto, la combinación entre un consumidor más informado, canales de venta más accesibles y una mayor disposición a pagar por salud y sostenibilidad configura un entorno muy favorable para emprendimientos como Bocado Consciente. Esta marca puede capitalizar no solo la creciente demanda por conveniencia y nutrición, sino también la oportunidad de diferenciarse mediante educación alimentaria, transparencia en ingredientes y estrategias digitales de posicionamiento.

#### *1.4.2 Alimentación saludable una oportunidad más allá de un empaque.*

Más allá del empaque y las etiquetas, el creciente interés por la alimentación saludable en Colombia se refleja en una demanda por nutrientes reales y funcionalidades concretas de los productos. Los consumidores valoran ingredientes naturales y beneficios específicos para la salud, tales como un mayor aporte de fibra, proteínas o vitaminas. Según The Food Tech (2023), ha surgido una tendencia al alza en el consumo de snacks funcionales, los cuales prometen mejorar la digestión, aumentar los niveles de energía o incluir adaptógenos, siendo especialmente populares entre adultos jóvenes interesados en mantener una dieta equilibrada (Snacks En Colombia: Estos Son Los Más Consumidos, n.d.-a). Además, los estudios sectoriales indican que las marcas que incorporan ingredientes diferenciados y envases con información nutricional clara logran destacarse con mayor facilidad en un mercado cada vez más competitivo. Por ejemplo, Green & Co. ha reportado que entre sus productos más vendidos se encuentran los aceites vegetales saludables (como el de oliva y coco), las hamburguesas vegetales tipo plant-based y las barritas energéticas enriquecidas con proteína (The Food Tech, 2024)

Este fenómeno responde también al nuevo marco regulatorio nacional. La Resolución 810 de 2021, emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social, exige un etiquetado frontal obligatorio con advertencias cuando los productos contienen niveles altos de azúcares, sodio o grasas saturadas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021). Esta medida fomenta la transparencia nutricional y facilita que los consumidores tomen decisiones más informadas.

Así, el empaque y su contenido se transforman en una plataforma de comunicación clave: no solo deben ser visualmente atractivos, sino también reflejar el valor real del producto. Para las marcas emergentes, esto representa una oportunidad estratégica de destacar a través de ingredientes funcionales reales y certificaciones confiables, como sellos orgánicos, sin gluten, libres de aditivos artificiales o con origen nacional. En síntesis, la alimentación saludable como oportunidad de negocio exige coherencia entre imagen y contenido: ya no basta con un buen empaque si no está respaldado por una propuesta nutricional auténtica y transparente.

### *1.4.3 Desafíos en el sector de consumo de alimentos saludables*

A pesar de las oportunidades en el mercado de productos saludables, el sector enfrenta grandes desafíos estructurales, especialmente relacionados con el precio y la accesibilidad. Una de las principales barreras es el costo relativo de una dieta balanceada. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2024), América Latina y el Caribe es la región del mundo donde una dieta saludable resulta más costosa, con un promedio de 3,89 dólares estadounidenses por persona al día en 2020. Esta tendencia global también se evidencia en Colombia, donde frutas, verduras y fuentes de proteína magra suelen ser significativamente más caras que los alimentos ultraprocesados o bebidas azucaradas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2024).

En este mismo sentido, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) resalta que las familias de bajos ingresos enfrentan barreras estructurales para acceder a productos frescos y saludables, debido a los altos precios, la estacionalidad de los cultivos y los costos de transporte (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2023). Esto genera una situación de desigualdad alimentaria que obliga a muchas personas a optar por alternativas más económicas, aunque menos nutritivas. En el plano nacional, datos del Programa Mundial de Alimentos (WFP, 2024) revelan que cerca de la mitad de los hogares colombianos presenta una situación de seguridad alimentaria marginal. Además, un 43% de los hogares encuestados reportó haber tenido dificultades para adquirir alimentos suficientes durante los seis meses anteriores al estudio, una situación agravada por la inflación, los eventos climáticos extremos y la desaceleración económica.

Esto implica que, aunque existan snacks saludables innovadores, su consumo real podría verse restringido por el poder adquisitivo. Un amplio segmento de la población prioriza alimentos básicos y calóricamente densos que resultan más asequibles, relegando las opciones más equilibradas a una élite con mayor poder adquisitivo (El Estado de La Seguridad Alimentaria y La

Nutrición En El Mundo 2024, 2024). Además del factor económico, se presentan barreras culturales y educativas: muchos consumidores no cuentan con la formación necesaria para identificar los beneficios de una dieta saludable o para interpretar la información nutricional de los productos. Esto sugiere que las marcas del sector deben invertir en educación nutricional, alfabetización alimentaria y estrategias comunicacionales claras.

En resumen, los precios elevados, las desigualdades sociales y el desconocimiento sobre alimentación saludable se configuran como barreras críticas en el desarrollo del mercado de snacks funcionales o saludables en Colombia. Como respuesta, las marcas emergentes deben explorar estrategias de valor compartido que incluya precios accesibles, empaques educativos, formatos familiares, alianzas con programas sociales o el aprovechamiento de canales de venta directa que reduzcan intermediarios y costos logísticos.

## **1.5 Análisis del entorno**

### *1.5.1 (PESTEL)*

#### **Factor político**

El entorno político colombiano ha mostrado un compromiso creciente con la promoción de hábitos de vida saludables, especialmente en la infancia. En este contexto, el gobierno nacional ha identificado la obesidad infantil y las enfermedades crónicas no transmisibles como prioridades de salud pública, impulsando políticas orientadas a generar entornos alimentarios más sanos. Un hito importante fue la promulgación de la Ley 2120 de 2021, también conocida como “Ley de comida chatarra”, la cual establece medidas para promover el derecho a una alimentación saludable entre niños y adolescentes. Esta normativa exige el uso de etiquetado frontal de advertencia en productos ultraprocesados con alto contenido de azúcar, sodio o grasas saturadas, permitiendo al consumidor contar con información clara y visible al momento de la compra (Ley\_2120\_de\_2021, n.d.).

Estas medidas se alinean con las recomendaciones internacionales de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), y buscan disminuir la prevalencia de enfermedades asociadas a una mala alimentación mediante la educación nutricional del consumidor (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021). Para una marca emergente como Bocado Consciente, este entorno político puede resultar favorable, ya que orienta el comportamiento del consumidor hacia opciones más saludables. Si bien implica retos de cumplimiento normativo, también ofrece oportunidades de diferenciación frente a productos menos nutritivos que sí estarían obligados a portar más sellos de advertencia. En ese sentido, las regulaciones actuales pueden contribuir al posicionamiento competitivo de Bocado Consciente como una alternativa saludable y confiable para el público infantil.

#### **Factor Económico**

En el plano económico, Bocado Consciente opera dentro de un entorno con oportunidades y amenazas simultáneas. Por el lado de las oportunidades, el mercado de alimentos saludables en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido. En 2024, el segmento de snacks saludables alcanzó un valor de USD 890 millones, y se proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta del 5,1 % hasta el año 2034. (Mercado de Snacks Saludables En Colombia, Informe 2025-2034 | Tamano, n.d.-b). Esta expansión responde al aumento de la conciencia nutricional entre los consumidores y a su disposición a invertir más en productos que favorezcan su bienestar. De hecho, el 75% de los consumidores colombianos encuestados señala estar dispuesto a pagar un precio premium por snacks saludables y sostenibles (The food Tech, 2024). Sin embargo, la dinámica económica presenta también desafíos. El país ha experimentado niveles altos de inflación en los últimos años, especialmente en el rubro de alimentos, lo que ha encarecido las materias primas, el transporte y la producción en general (The Food Tech, 2024). Este contexto podría reducir el margen de beneficio de Bocado Consciente y hacer que parte del público objetivo sea más sensible al precio, a pesar de su interés por alternativas saludables.

Además, aunque la percepción de valor agregado puede justificar un precio ligeramente más alto, en hogares de menores ingresos el factor económico sigue siendo decisivo. Muchos padres, aunque valoren la nutrición, podrían optar por opciones tradicionales más asequibles si el diferencial de precio es significativo. Por ello, la sostenibilidad del modelo de negocio dependerá de la capacidad de Bocado Consciente para mantener una estructura de costos eficiente y ofrecer productos competitivos sin sacrificar su propuesta de valor saludable.

## **Factor Social**

Los factores socioculturales en Colombia resultan especialmente propicios para el desarrollo de una marca de snacks saludables infantiles. En años recientes se observa un cambio significativo en los hábitos de consumo y en la conciencia sobre la salud, tanto de padres como de niños. Diversos estudios indican que la población está más informada y preocupada por la nutrición: tras la pandemia de COVID-19, el 78 % de los colombianos afirma ser más consciente de su salud y de llevar una dieta saludable (La República, 2021b). En el caso específico de la alimentación infantil, ha aumentado la sensibilización sobre los riesgos de la “mala alimentación”. Datos nacionales revelan que 1 de cada 4 niños colombianos entre 5 y 12 años padece exceso de peso, situación considerada ya una “crisis” de salud pública (Universidad Javeriana, 2023). Esta creciente preocupación ha motivado campañas educativas y un cambio de mentalidad en muchas familias: la noción tradicional de que un niño “gordito” es un niño sano está siendo reemplazada por una mayor valoración de la alimentación balanceada (La Obesidad Infantil En Colombia: Una Crisis Que Afecta a Todos, n.d.). Además de la preocupación sanitaria, otros aspectos sociales impulsan la demanda de productos de Bocado Consciente. La urbanización y el ritmo de vida acelerado han consolidado el hábito de consumir refrigerios entre comidas; el snack se ha vuelto parte integral de la dieta diaria de muchas familias colombianas (Segmento de Lo Saludable Gana Cada Vez Más Terreno En El Mercado de Los Snacks, n.d.). Sin embargo, el consumidor actual procura que esos refrigerios sean más saludables sin perder practicidad ni sabor. En la población joven adulta, como los padres millennial, predomina la idea de lograr una dieta balanceada sin sacrificar la comodidad. Esto explica por qué existe alta demanda de alternativas como barras de cereales, frutas deshidratadas y mezclas de frutos secos, que ofrecen conveniencia y beneficios

nutricionales. (Snacks En Colombia: Estos Son Los Más Consumidos, n.d.-a). Para Bocado Consciente, que elabora snacks pensados para niños con ingredientes naturales, este cambio cultural es ventajoso: sus productos encajan en la tendencia de “snacking saludable” donde sabor, conveniencia y salud van de la mano. Asimismo, la marca incorpora un componente educativo y lúdico en su experiencia, lo que resuena con padres interesados no solo en alimentar, sino también en enseñar buenos hábitos a sus hijos. Este enfoque pedagógico puede fidelizar a consumidores que valoran la responsabilidad social y la formación de hábitos desde la infancia.

Por otro lado, es importante destacar que Colombia es reconocida por su espíritu alegre y su intensa cultura de celebración familiar. Las familias colombianas encuentran motivos para festejar en casi cualquier ocasión: cumpleaños, primeras comuniones, matrimonios, confirmaciones o incluso partidos de fútbol. Estas reuniones suelen convertirse en grandes eventos donde la comida, la música y los regalos son protagonistas, y donde la participación de amigos, considerados muchas veces parte de la familia, amplía el círculo de celebración (Comportamientos Típicos de Las Familias Colombianas- Directorio de Abogados Colombia, n.d.). Este contexto sociocultural representa una gran oportunidad para Bocado Consciente, ya que sus snacks infantiles saludables pueden integrarse naturalmente en estas fiestas como una opción deliciosa y equilibrada. Al ofrecer productos que combinan sabor, nutrición y presentación atractiva para niños, la marca no solo se adapta al entorno festivo colombiano, sino que también refuerza el compromiso con una alimentación responsable desde la infancia. Además, al participar en celebraciones familiares, Bocado Consciente tiene el potencial de posicionarse como una alternativa moderna y consciente dentro de una tradición muy arraigada.

## **Factor Tecnológico**

El ámbito tecnológico influye de manera importante en la estrategia de Bocado Consciente, tanto en la forma de llegar al mercado como en la innovación de producto. Un elemento destacado es el crecimiento del comercio electrónico y los canales digitales en Colombia. La penetración de internet y el uso masivo de dispositivos móviles han transformado los hábitos de compra: más del 50 % de los internautas colombianos realizan compras en línea semanalmente (La República, 2022a), y el segmento de alimentos (e-grocery) ha sido uno de los de mayor expansión. De hecho, las ventas en línea de alimentos en Colombia aumentaron un 87 % recientemente, consolidándose como una de las cinco categorías líderes en comercio electrónico. Durante 2024, el 15,5 % de los compradores digitales adquirieron comestibles por internet, reflejo de la comodidad y la amplia oferta disponible (Infobae, 2024). Esta tendencia tecnológica favorece a empresas emergentes como Bocado Consciente, ya que reduce las barreras de entrada a canales de distribución: la marca puede comercializar sus productos a nivel nacional mediante plataformas de e-commerce, redes sociales y marketplaces sin requerir inicialmente tiendas físicas. Además, el marketing digital ofrece herramientas de segmentación muy precisas, por ejemplo, anuncios en redes dirigidos a padres jóvenes interesados en alimentación saludable, que permiten crear comunidad y educar al consumidor con costos relativamente bajos. La adopción tecnológica por parte de su público objetivo es alta: en 2023, el 82,6 % de las transacciones en línea en Colombia se realizaron desde teléfonos inteligentes (Infobae, 2024), lo que habilita estrategias como ventas mediante aplicaciones móviles o suscripciones a cajas de snacks saludables.

Por otro lado, la innovación en tecnología de alimentos también es clave. El desarrollo de nuevos ingredientes y procesos productivos ha permitido que los snacks saludables actuales sean más atractivos. En Colombia, los fabricantes han invertido en envases innovadores e ingredientes funcionales para sus líneas saludables. (EMR, n.d.-a). Por ejemplo, se usan endulzantes naturales, harinas alternativas como quinua o avena integral, y se optimizan perfiles nutricionales sin comprometer el sabor. Bocado Consciente puede apalancarse en estas innovaciones mediante tecnologías como la deshidratación sin aditivos, horneado con bajo uso de aceites y empaques resellables y atractivos para niños.

Adicionalmente, sistemas modernos de trazabilidad permiten monitorear la cadena de suministro de la finca a la mesa, lo que fortalece la confianza del consumidor en la calidad del producto. Así pues, el entorno tecnológico, tanto en canales de venta como en innovación alimentaria, ofrece a Bocado Consciente oportunidades para escalar, reducir costos y comunicar eficazmente su propuesta de valor.

Por su parte, el entorno tecnológico ofrece a Bocado Consciente múltiples oportunidades estratégicas, no solo en distribución digital, sino también en comunicación y posicionamiento. Uno de los fenómenos más relevantes es el crecimiento del marketing de influencers en Colombia, que aumentó un 16 % en inversión solo en 2023 y ha mantenido una expansión anual del 35 % desde 2020 (La República, 2024).

En este contexto, Bocado Consciente puede apalancarse en influencers o microinfluencers enfocados en maternidad, nutrición o estilo de vida saludable, quienes gozan de mayor credibilidad entre el público familiar. Además, el auge de los videos cortos en Colombia, consumidos masivamente en TikTok e Instagram, favorece una comunicación dinámica y emocional. Bocado Consciente puede beneficiarse de esta tendencia con formatos breves y virales que conecten con la rutina familiar. Sin duda, el marketing digital basado en redes sociales e influencers permite escalar, segmentar y educar con alta eficacia, bajo costo y gran impacto emocional, consolidando el posicionamiento de la marca en el mercado de snacks saludables infantiles.

## **Factor Ecológico**

El factor ecológico o ambiental es particularmente relevante para una marca que lleva la consciencia incluso en su nombre. En Colombia, al igual que globalmente, hay una creciente preocupación por la sostenibilidad y el impacto ambiental de los productos de consumo. Los consumidores muestran preferencia por marcas que evidencien responsabilidad ecológica en sus prácticas. Un estudio de Kantar reportó que, además de la salud, la sostenibilidad es clave: muchos colombianos buscan snacks con transparencia en su origen y que promuevan prácticas responsables con el medio ambiente (Snacks En Colombia: Estos Son Los Más Consumidos, n.d.-a). Esto ha llevado a que numerosas empresas reformulen productos para hacerlos más “verdes”, utilizando envases reciclables o biodegradables y reduciendo ingredientes artificiales, así como priorizando la materia prima local para disminuir la huella de carbono. Bocado Consciente se ve impulsada por esta tendencia: desde su concepción puede adoptar empaques ecológicos (por ejemplo, empaques compostables o reutilizables en sus porciones individuales) y asegurarse de

que sus ingredientes provengan de fuentes sostenibles. Tales acciones no solo reducen el impacto ambiental, sino que se convierten en un atributo de marca diferenciador que atrae al consumidor consciente. De hecho, comunicar un mensaje de cuidado del entorno puede fidelizar a una base de clientes dispuestos a apoyar empresas con propósito socioambiental, reforzando el posicionamiento “consciente” de la marca. En el entorno colombiano también existen presiones legales y normativas ambientales que inciden en la industria de alimentos. Un ejemplo es la Ley 2232 de 2022, que establece la eliminación gradual de varios productos plásticos de un solo uso en el país. A partir de julio de 2024 se comenzó a prohibir la producción y comercialización de ciertos plásticos desechables (como algunos tipos de envases, cubiertos, envoltorios, etc), con metas progresivas hacia 2030. (Ley 2232 de 2022 -, n.d.). Esta regulación obliga a las empresas de alimentos a innovar en sus materiales de empaque, sustituyendo plásticos tradicionales por alternativas biodegradables. Para Bocado Consciente, alineada con valores ecológicos, cumplir con estas normas es una oportunidad de mostrar coherencia: usar envoltorios eco-amigables desde el inicio evita costos de adaptación futuros y refuerza su imagen positiva. No obstante, también implica retos de costos y logística, ya que los materiales sostenibles pueden ser más costosos o requerir proveedores especializados. Adicionalmente, el cambio climático y eventos asociados (sequías, inundaciones) pueden afectar la disponibilidad y precios de ingredientes agrícolas clave (frutas, cereales, etc.), un factor ambiental a monitorear en la planificación del negocio. En respuesta, la empresa podría apoyar programas de agricultura regenerativa o trabajar con agricultores locales en prácticas resilientes para asegurar una cadena de suministro estable. En resumen, el entorno ecológico demanda que Bocado Consciente integre la sostenibilidad en toda su cadena de valor.

### **Factor Legal**

El componente legal del macroentorno abarca aquellas normativas específicas que regulan el sector alimentario y que tienen un efecto directo sobre la operación y el posicionamiento de Bocado Consciente. Un aspecto central es la ya mencionada Ley 2120 de 2021, que además de ser una decisión política, constituye un marco jurídico de obligatorio cumplimiento. Esta ley impone obligaciones claras a los productores de snacks y alimentos procesados, particularmente en el etiquetado. Bocado Consciente deberá asegurarse de que sus productos cumplen con los requisitos de etiquetado frontal de advertencia en caso de contener nutrientes “críticos” en niveles elevados (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021). Sin embargo, dado que su propuesta es ofrecer snacks nutritivos bajos en azúcar añadida, sodio y grasas saturadas, es probable que sus productos no se vean forzados a llevar tantos sellos de advertencia negativos. Por el contrario, la empresa puede aprovechar el entorno legal para destacar el perfil saludable de sus snacks (por ejemplo, comunicando que no poseen sellos de “exceso de azúcar o sodio”, en contraste con productos convencionales que sí los tendrían). La existencia de esta regulación también aumenta los costos de cumplimiento y trámites (adaptar empaques, registrar información nutricional conforme a lo exigido por el Ministerio de Salud), lo cual Bocado Consciente debe planificar en sus procesos de desarrollo de productos.

En términos de publicidad, si bien la Ley 2120 se enfoca en etiquetado, forma parte de un espíritu normativo más amplio que busca entornos alimentarios sanos; esto posiblemente derive en lineamientos más estrictos sobre la publicidad de alimentos dirigida a niños, restricciones en ventas

de comida chatarra en entornos escolares, etc. La empresa deberá estar atenta a cualquier reglamentación adicional (resoluciones, decretos) que surja en este sentido, para asegurarse de que sus estrategias de marketing, que involucran educación infantil, cumplan con los códigos éticos y legales (por ejemplo, evitando hacer alegatos de salud no verificados o promociones indebidas en colegios). Otro elemento legal reciente de gran impacto es la implementación de los “impuestos saludables” a partir de la reforma tributaria de 2022. Desde noviembre de 2023 entró en vigor un impuesto nacional a las bebidas azucaradas y a los alimentos ultra-procesados con alto contenido de azúcares añadidos, sodio o grasas saturadas (¿Funcionan o No Los Impuestos Saludables? | Uniandes, n.d.). Igualmente, productos de paquete muy altos en sal, azúcar o grasa tendrán un impuesto adicional que encarece su precio final. Esta medida legal tiene implicaciones competitivas importantes: encarece relativamente los snacks menos saludables frente a los más saludables.

Para Bocado Consciente esto puede suponer una ventaja de precio si sus productos, por su composición natural, quedan exentos o con baja carga impositiva en comparación con, digamos, una galleta tradicional alta en azúcar. En otras palabras, la brecha de precio entre un snack saludable y uno no saludable tiende a reducirse gracias a este marco legal, facilitando que más consumidores opten por la alternativa nutritiva (antes, el precio podía ser un disuasor mayor). No obstante, la empresa debe verificar si alguno de sus insumos pudiera hacer que el producto quede gravado (por ejemplo, si usa endulzantes naturales en cierta proporción); en tal caso, necesitaría reformular o asumir el costo.

Adicional a lo anterior, se mantienen vigentes toda la regulación sanitaria general que aplica a empresas de alimentos: registros sanitarios INVIMA, normas de buenas prácticas de manufactura (BPM), etiquetado nutricional tradicional (tabla de nutrientes), normas de inocuidad y transporte, etc. El cumplimiento estricto de estas normativas es esencial no solo para evitar sanciones, sino para construir la credibilidad de Bocado Consciente en el mercado.

Por último, leyes de protección al consumidor y defensa de la competencia también enmarcan la actividad de la empresa: por ejemplo, asegurarse de que la información en empaque y publicidad es veraz y no engañosa, respetar los derechos del consumidor a conocer ingredientes potencialmente alergénicos (lo cual es especialmente importante si la marca ofrece productos para dietas especiales, como libres de gluten o azúcar), y competir de manera leal destacando atributos sin caer en descréditos a otros fabricantes.

En suma, el entorno legal colombiano presenta exigencias altas pero alineadas con la propuesta de Bocado Consciente. La marca puede verse fortalecida por regulaciones que penalizan a competidores menos saludables y, al mismo tiempo, debe operar con rigurosidad para adherirse a todos los requisitos normativos, convirtiendo el cumplimiento legal en parte de su promesa de calidad y confianza hacia los consumidores.

### *1.5.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

#### **Amenaza de nuevos competidores**

La industria de snacks saludables en Colombia se encuentra en una fase de crecimiento que naturalmente atrae la entrada de nuevos competidores. Las barreras de entrada en este nicho no son especialmente elevadas en términos de capital inicial o tecnología: emprender una marca de snacks saludables es viable subcontratando manufactura (maquila) y aprovechando canales digitales de distribución. De hecho, Bocado Consciente en sí misma es un ejemplo de nueva empresa incursionando en el mercado; del mismo modo, se han visto otros startups locales introduciendo productos como chips de vegetales, barras energéticas orgánicas o compotas naturales para niños. Esta accesibilidad implica que la amenaza de nuevos entrantes sea moderada. Por un lado, la atractiva tasa de crecimiento del segmento (estimada en 5% anual en los próximos años) y la tendencia global hacia la alimentación sana incentivan a emprendedores nacionales e incluso a marcas extranjeras a ingresar al mercado colombiano con ofertas similares (Informes de Expertos, 2024). Además, la expansión del comercio electrónico reduce la necesidad de contar de inmediato con presencia en supermercados, facilitando a un nuevo competidor lanzar su marca y vender directamente al consumidor.

Por otro lado, existen factores que mitigan la amenaza de entrada y protegen a jugadores ya establecidos como Bocado Consciente. Uno de ellos es la lealtad de marca y la confianza que se construye en el segmento infantil-alimenticio: los padres tienden a ser muy cuidadosos con lo que compran para sus hijos, por lo que no adoptan cualquier producto nuevo sin antes validar su calidad y seguridad. Bocado Consciente, al ser pionera local en snacks infantiles 100% naturales con enfoque educativo, puede haberse ganado ya cierta reputación y goodwill entre consumidores tempranos, lo que dificulta que otra marca desconocida la reemplace fácilmente. Asimismo, los canales de distribución tradicionales (tiendas, supermercados) sí presentan barreras competitivas: las estanterías y anaqueles suelen estar dominados por grandes compañías, y lograr espacio en puntos de venta físicos requiere negociaciones y volumen de producción que un entrante novato puede no alcanzar de inmediato. En este sentido, quienes tienen alianzas de distribución o pertenencia a conglomerados establecidos cuentan con ventaja. Igualmente, Bocado Consciente puede diferenciarse mediante propiedad intelectual (por ejemplo, formulaciones únicas, personajes o contenidos educativos propios) que un nuevo competidor tardaría en desarrollar.

También se debe considerar que, más allá de otros startups, la posible entrada de marcas internacionales especializadas en alimentos infantiles saludables podría aumentar la rivalidad. Si alguna marca extranjera (de Estados Unidos, por ejemplo) decide ingresar al mercado colombiano, traería experiencia y recursos considerables. No obstante, dichas incursiones suelen darse vía importadores o alianzas con empresas locales, lo que requiere tiempo y estudios de mercado previos. En conclusión, la amenaza de nuevos competidores existe y Bocado Consciente no puede “dormirse en los laureles”, pero se mantiene en un nivel manejable. La empresa debe aprovechar su ventaja de pionera, fortaleciendo su base de clientes leales, innovando constantemente y construyendo habilidades blandas (marca, comunidad, contenido educativo), para que, ante la llegada de otros jugadores, su propuesta ya esté bien afianzada. Mientras siga creciendo el mercado

saludable, habrá espacio para varios participantes; la clave será destacarse, algo en lo que Bocado Consciente ya prevee mediante su oferta diferenciada de ingredientes naturales y educación nutricional.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En la cadena de valor de Bocado Consciente, los proveedores incluyen a los agricultores o distribuidores de ingredientes (frutas deshidratadas, granos andinos como quinua o amaranto, endulzantes naturales, etc), los fabricantes o procesadores tercerizados (si la producción está subcontratada) y los proveedores de empaques y otros insumos. En términos generales, el poder de negociación de los proveedores es moderado y depende de la disponibilidad de insumos clave y del tamaño relativo de Bocado Consciente frente a sus fuentes.

Por un lado, Colombia es un país con amplia oferta agrícola; muchos de los ingredientes que la marca utiliza pueden obtenerse localmente de diversos proveedores. Por ejemplo, si se requiere fruta natural (banano, arándanos, agraz) o cereales como avena, existe una multitud de fincas y comercializadores en diferentes regiones, lo que evita la dependencia de un único proveedor monopólico. Esta abundancia reduce el poder de negociación de los proveedores, ya que Bocado Consciente puede cambiar de fuente o buscar productores alternativos si alguno intenta imponer precios poco competitivos o condiciones desfavorables. Además, la tendencia de la industria a priorizar materia prima local y establecer relaciones directas con pequeños productores favorece una colaboración más equilibrada (The Food Tech, 2024). Si la empresa establece alianzas con cooperativas de agricultores orgánicos para obtener sus ingredientes, podría incluso mejorar su poder de negociación mediante contratos estables que beneficien a ambas partes (garantizando compras a los agricultores y precios razonables para la empresa).

Por otro lado, ciertos factores podrían otorgar mayor influencia a los proveedores. Bocado Consciente, al ser un startup, maneja volúmenes de compra relativamente bajos; esto implica que su capacidad de presión para conseguir descuentos o condiciones preferenciales es limitada frente a la de grandes fabricantes que compran en toneladas. Un proveedor de packaging, por ejemplo, podría ofrecer mejores tarifas a una compañía como Nutresa o Colombina (que le comprará millones de empaques al año) que a Bocado Consciente con sus volúmenes son menores. Lo mismo ocurre con ingredientes especiales: si la marca utiliza insumos diferenciadores como cacao orgánico o estevia de alta pureza, es posible que haya pocos proveedores calificados de estos productos en el mercado nacional, incluso puede requerir importarlos. En tales casos, la escasez o especialización de la materia prima aumenta el poder del proveedor, pues Bocado Consciente tendría dificultad para sustituirlo en el corto plazo. Además, fluctuaciones en los precios internacionales de insumos (por clima, demanda global, tipo de cambio) pueden ser trasladadas a la empresa dado su bajo poder de negociación individual.

Un aspecto a vigilar es la calidad y certificaciones: Bocado Consciente seguramente exige estándares altos (ingredientes sin pesticidas, libres de alérgenos). No todos los proveedores cumplen con estos sellos, lo cual restringe el universo de opciones y puede dar mayor poder a quienes sí los poseen. Para mitigar esto, la marca puede diversificar su base de suministros desde

temprano, desarrollando más de un proveedor por insumo crítico. Asimismo, conforme Bocado Consciente crezca en ventas, su poder negociador aumentará al representar un negocio más atractivo para los oferentes.

En síntesis, actualmente los proveedores tienen un poder moderado a ligeramente alto debido al tamaño incipiente de la empresa y a la posible especificidad de ciertos insumos; sin embargo, este poder no es absoluto dada la variedad de materias primas disponibles en Colombia. La estrategia de Bocado Consciente debe orientarse a establecer relaciones de ganar ganar con proveedores clave, por ejemplo, acuerdos a largo plazo con agricultores de confianza, para asegurar calidad y precio estable, reduciendo así la presión negociadora de esos actores.

### **Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores finales de Bocado Consciente (principalmente padres de familia preocupados por la nutrición de sus hijos, junto con los propios niños como influenciadores de la compra) tienen un poder de negociación que puede evaluarse como moderado, tendiendo a alto en ciertas condiciones. En primera instancia, cabe reconocer que los clientes cuentan con múltiples alternativas para satisfacer la necesidad de “snack” de sus niños. Si Bocado Consciente fija un precio demasiado elevado o si sus productos no cumplen las expectativas de sabor y conveniencia, los consumidores pueden fácilmente volcarse a otras opciones: desde snacks tradicionales de grandes marcas (aunque sean menos saludables), hasta soluciones caseras (fruta picada, frutos secos comprados a granel) o productos sustitutos como yogures, quesos, etc. Esta amplia disponibilidad de alternativas pone un techo al poder de la marca para imponer condiciones unilaterales; es decir, Bocado Consciente no puede dictar arbitrariamente precios altos o políticas rígidas sin correr el riesgo de perder clientes en favor de sustitutos.

La sensibilidad al precio en el mercado de alimentos en Colombia sigue siendo relevante, especialmente en segmentos de menores ingresos: un padre puede valorar la propuesta saludable, pero si un paquete de galletas de Bocado Consciente cuesta sustancialmente más que unas galletas tradicionales, muchos optarán por la segunda opción debido a restricciones presupuestarias. En ese sentido, el consumidor “manda” en cuanto a que la empresa debe ajustar su oferta al umbral de valor percibido que el cliente está dispuesto a pagar. Ahora bien, existen factores que limitan el poder de negociación de los compradores en este nicho específico. Uno de ellos es la diferenciación del producto. Bocado Consciente no vende un snack genérico, sino una propuesta única: ingredientes naturales, formulaciones aptas para ciertas dietas (sin gluten, sin azúcar añadida) y una experiencia de marca educativa que añade valor más allá del alimento en sí. Si los consumidores valoran altamente estos atributos diferenciales, su capacidad de regateo disminuye, pues no encuentran fácilmente un sustituto idéntico en el mercado.

En otras palabras, aunque siempre puedan escoger “no comprar”, aquellos padres verdaderamente preocupados por la salud y educación alimentaria de sus hijos verán a Bocado Consciente casi como un aliado necesario y estarán menos inclinados a sustituirlo por una alternativa inferior solo para ahorrar unos pesos. De hecho, como se ha documentado, un 75% de los consumidores colombianos declara estar dispuesto a pagar más por snacks más saludables (The Food Tech, 2024),

lo que sugiere que en este segmento hay un grupo significativo de clientes menos sensible al precio cuando percibe un valor agregado claro. En la práctica, esto se traduce en que Bocado Consciente puede mantener una estrategia de precio premium moderado sustentada en su calidad, sin que los clientes huyan, siempre y cuando ese precio esté justificado en beneficios tangibles (nutrición, seguridad, sabor atractivo, conveniencia).

Otro elemento a considerar es el poder de información: gracias a la tecnología, los consumidores tienen cada vez más acceso a reseñas, comparaciones y retroalimentación de productos. Un padre puede probar Bocado Consciente y, si no queda satisfecho, difundir su opinión en redes sociales o grupos de padres, lo cual influye en otros potenciales clientes. Esto da un cierto poder indirecto al consumidor para influir en la reputación de la marca. Sin embargo, lo mismo ocurre positivamente: consumidores satisfechos pueden recomendar ampliamente el producto, algo muy valioso en un mercado de nicho. En ese sentido, Bocado Consciente debe enfocarse en crear experiencias positivas (sabores agradables para los niños, tranquilidad para los padres) que minimicen las quejas y fomenten el boca a boca favorable.

En relación con la distribución, si bien el cliente final individual no negocia términos con la empresa, cuando se vende a través de minoristas o supermercados, esos intermediarios representan los intereses del consumidor demandando variedad y precios competitivos, aunque estrictamente, el poder de los minoristas sería un análisis aparte.

En suma, los consumidores de Bocado Consciente tienen suficiente libertad de elección como para obligar a la empresa a ser customer centric (centrada en sus necesidades) y mantener una buena relación calidad precio. No obstante, Bocado Consciente puede contrarrestar el poder del comprador enfocándose en un segmento de mercado bien definido que aprecia sus valores diferenciadores. Al construir una marca con propósito y con beneficios claros (snacks más saludables y divertidos), la empresa convierte a sus clientes en aliados dispuestos a pagar un poco más y menos propensos a sustituir el producto, reduciendo así la presión negociadora que ellos ejercen.

### **Análisis de sustitutos**

En el análisis de sustitutos, nos referimos a productos de distinta categoría pero que satisfacen una necesidad similar a la que cubren los snacks de Bocado Consciente. En este punto quisimos contar con el conocimiento de un especialista para ello entrevistamos a Esteban Puentes, nutricionista dietista graduado de la Universidad Javeriana de Cali con especialización en nutrición deportiva. En la entrevista personal confirma la existencia de múltiples alternativas naturales que compiten directamente con los snacks procesados para niños (E. Puentes, comunicación personal, 24 de mayo de 2025). Su enfoque profesional en transformar estilos de vida y promover la calidad alimentaria proporciona una perspectiva valiosa sobre el panorama competitivo de Bocado Consciente.

Puentes enfatiza que los alimentos naturales son excelentes sustitutos, destacando que las frutas aportan fibra, vitaminas, minerales y fitonutrientes que varían según su color, betacarotenos en

naranjas y zanahorias, flavonoides en uvas y arándanos. Un padre podría optar por dar a su hijo una fruta fresca (banano, manzana) en lugar de un snack empacado; o podría preparar en casa palitos de vegetales, chips de plátano caseros, sánduches pequeños o frutos secos naturales para enviarlos como refrigerio.

Asimismo, otros tipos de alimentos listos podrían ocupar el lugar de un snack: Puentes recomienda específicamente el yogur griego y quesos naturales, que ofrecen probióticos beneficiosos para la salud intestinal, además de brindarle al niño saciedad y nutrientes, compitiendo indirectamente con la necesidad que cubre un paquete de snack. La amenaza de sustitución puede considerarse alta, porque muchos de estos productos alternativos son fácilmente accesibles y, en algunos casos, más económicos (una fruta entera suele costar menos que un snack procesado) o percibidos como igual o más saludables. El nutricionista confirma que, en hogares muy comprometidos con la nutrición, existe una preferencia marcada por opciones naturales sin procesar, lo que significa que Bocado Consciente compite no solo contra otras marcas de snacks, sino contra la decisión del consumidor de no comprar snacks empaquetados en absoluto.

Sin embargo, Puentes reconoce las limitaciones prácticas de los sustitutos naturales en el contexto familiar actual. La conveniencia y el atractivo para los niños son factores donde Bocado Consciente busca ventaja. Por ejemplo, si bien una manzana es saludable, puede que el niño no la encuentre tan atractiva o fácil de consumir comparada con una presentación divertida de Bocado Consciente. El especialista confirma que preparar snacks caseros requiere tiempo y conocimientos que no todos los padres tienen, especialmente considerando las realidades del día a día familiar. Puentes identifica una oportunidad de mercado importante, contrastando la amplia oferta de productos para deportistas y diabéticos con el vacío existente en snacks saludables para niños.

El nutricionista advierte sobre la problemática de los productos "saludables" comerciales actuales, señalando que marcas como Colombina 100% y Tosh son altos en carbohidratos y grasas, pero bajos en proteína, y que el etiquetado "sin azúcar" no garantiza que sean saludables. Aquí Bocado Consciente puede posicionarse como "el sustituto de la golosina": cuando el niño quiere algo sabroso entre comidas, en lugar de una galleta azucarada convencional, el padre ofrezca un bocadito consciente sabiendo que es más nutritivo. Puentes enfatiza la importancia de incluir proteína en snacks infantiles para el desarrollo muscular, mejor composición corporal y prevención del sobrepeso.

El especialista confirma que los productos de tiendas saludables presentan limitaciones significativas: costos prohibitivos (un brownie saludable puede costar \$15,000 versus \$5,000 de uno convencional). Esto refuerza que los verdaderos sustitutos peligrosos son tanto los menos saludables (golosinas tradicionales) como los productos "premium" inaccesibles económicamente.

Puentes considera viable desarrollar productos que sean nutricionalmente balanceados con los tres macronutrientes, tengan precios accesibles para la población general y utilicen ingredientes realmente saludables sin marketing engañoso. La marca debe competir fuertemente en sabor y atractivo para que el niño no sienta que "renuncia" a algo, sino que disfruta su snack saludable,

aprovechando que el especialista reconoce la influencia del marketing en las decisiones de compra infantil y la preferencia cultural colombiana por la practicidad.

En conclusión, la amenaza de sustitutos es significativa pero manejable. La perspectiva de Puentes confirma que existe un vacío en el mercado para productos que equilibren nutrición, sabor, conveniencia y precio accesible. Bocado Consciente debe posicionarse como la solución que concilia salud y conveniencia, reemplazando snacks "malos" sin generar culpa en padres ni sensación de privación en niños. El respaldo científico del especialista sobre la importancia de ingredientes balanceados y la crítica a productos actuales del mercado fortalece la propuesta de valor de la marca.

### **Intensidad de la rivalidad existente**

La rivalidad competitiva en el sector de snacks (y particularmente en el subsegmento de snacks infantiles saludables) es un factor crítico que Bocado Consciente debe gestionar estratégicamente. En Colombia, el mercado de snacks está dominado por grandes corporaciones de alimentos que poseen recursos financieros, poder de marca y distribución masiva. Grupo Nutresa, PepsiCo y Colombina figuran entre las empresas líderes, concentrando juntas cerca del 57% del mercado total de snacks en 2020. (Grupo Nutresa, PepsiCo y Colombina Tienen Más de La Mitad Del Negocio de Snacks, n.d.). En particular, Grupo Nutresa a través de sus marcas como Tosh (galletas y barras saludables) y otras líneas de pasabocas, ostenta aproximadamente un 29,5% de participación del mercado colombiano de snacks, seguido por PepsiCo con 17,4% (principalmente en snacks salados tradicionales) y Colombina con 10%.

Estas corporaciones ya han incursionado en la tendencia saludable: por ejemplo, Colombina lanzó desde 2015 su línea "Colombina 100%", con productos como galletas multicereal, barras con yogurt griego, gomitas con colágeno y hasta helados con fruta natural, sumando más de 50 productos saludables para 2017 (Portafolio, 2017a). Por su parte, Nutresa creó Tosh desde finales de los 90, anticipándose a la demanda de alimentos "light", y ha seguido innovando con galletas sin azúcar, snacks horneados, entre otros. (Portafolio, 2017b)

Esto significa que Bocado Consciente se enfrenta indirectamente a conglomerados que pueden adaptar y promocionar sus portafolios para capturar al mismo consumidor objetivo. La intensidad de la rivalidad puede considerarse alta, dado que cualquier crecimiento en la cuota de mercado de la marca emergente podría hacerse a expensas de estas firmas establecidas, las cuales reaccionarán para no ceder terreno.

A pesar de lo anterior, es importante acotar que el nicho específico de Bocado Consciente, snacks saludables exclusivamente enfocados en niños, con componente educativo, es relativamente diferenciado dentro del amplio sector de snacks. Si bien existen productos saludables de las grandes marcas, pocos están diseñados pensando en los niños de manera integral (nutrición + diversión + educación). Las galletas Tosh o las barras de Colombina suelen apuntar a un público general o adulto joven preocupado por su salud, más que al segmento infantil.

En ese sentido, Bocado Consciente ocupa un micro nicho en el que, por ahora, la rivalidad directa es limitada, ya que no abundan empresas locales con exactamente la misma propuesta. Esto le da una ventana de ventaja para afianzarse antes de que la competencia converja en su espacio. La diferenciación es la clave para moderar la rivalidad: la marca ofrece ingredientes de alta calidad (sin aditivos químicos, colorantes artificiales o excesos de azúcar), opciones para niños con restricciones alimentarias (sin gluten, sin azúcar) y una narrativa de marca que educa sobre alimentación saludable. Estos elementos crean costos de cambio en el consumidor; es decir, un padre que ha adoptado a Bocado Consciente y aprecia sus beneficios difícilmente encontrará otra marca que le brinde lo mismo, por lo que no tiene incentivos fuertes para cambiar.

Sin embargo, la rivalidad tiende a intensificarse a medida que el mercado saludable crece y deja de ser nicho para volverse más mainstream. Ya se observa mayor competencia: además de las líneas de Nutresa y Colombina, empresas internacionales como Bimbo han empezado a posicionar snacks horneados con identidad colombiana (línea Pa' Mi Gente, que incluye minipandebonos y rosquitas), y aunque no son necesariamente "saludables", sí compiten por la preferencia de los niños ofreciendo productos locales y familiares (La República, 2021).

Asimismo, nuevas marcas artesanales de alimentos orgánicos (granolas o chips de vegetales) surgen en el panorama, intensificando la oferta. La intensidad competitiva se manifiesta en varios frentes: competencia por espacio en góndolas (donde los gigantes negocian prime shelf space), competencia por la atención en redes sociales (los grandes tienen mayores presupuestos publicitarios) y competencia en precios/promociones (las grandes marcas pueden absorber descuentos que un startup no puede igualar tan fácilmente).

Para Bocado Consciente, navegar esta rivalidad requiere enfocarse en diferenciación y calidad, en lugar de una guerra de precios. La empresa puede buscar alianzas complementarias, por ejemplo, con tiendas saludables donde hay menos presión de los grandes jugadores. También puede aprovechar su agilidad como startup para innovar más rápido: lanzar sabores, formatos o campañas educativas antes que los grandes. Otra táctica clave es cultivar una comunidad leal de padres e hijos, algo que a las multinacionales les cuesta replicar con autenticidad.

En conclusión, la rivalidad existente en el mercado de snacks saludables es significativa y proviene principalmente de los grandes conglomerados diversificando sus productos. Bocado Consciente debe asumir que estas empresas continuarán mejorando sus ofertas, e incluso pueden replicar ciertos atributos de su propuesta. La ventaja competitiva sostenible radica en profundizar aquello que la hace única: su compromiso con la salud infantil. Si logra consolidarse como la marca más confiable en snacks saludables para niños, podrá mantener una base leal incluso frente a campañas agresivas de los gigantes.

Con base en toda la investigación presentada, se evidencia que el mercado colombiano de snacks saludables ha crecido significativamente, impulsado por una mayor conciencia nutricional, políticas públicas favorables y transformaciones en el comportamiento del consumidor. Sin embargo, también se revela una oportunidad estratégica aún poco explorada: la falta de propuestas realmente integrales que combinen salud, educación alimentaria y enfoque emocional

específicamente dirigidas al público infantil. La mayoría de marcas existentes prioriza beneficios funcionales para adultos o reformulaciones de productos tradicionales, pero no abordan la nutrición infantil desde una visión de conciencia plena. Es precisamente allí donde Bocado Consciente identifica un océano azul: un espacio de mercado inexplorado donde cada bocado no solo nutre, sino que educa, acompaña y genera confianza en las familias. No se trata solo de ofrecer alimentos sin azúcar o sin aditivos, sino de redefinir la experiencia del snack infantil como una herramienta cotidiana para promover bienestar físico, emocional y social desde la infancia.

Figura 1.

### ¿CUÁNTO MUEVE EL NICHOS DE SNACKS SALUDABLES EN COLOMBIA?



Recuperado de: (La República, 2021b)

## 2. Investigación de mercado: Snacks saludables para niños en Cali

Figura 2.

## Encuesta sobre los hábitos de consumo de snacks para niños de la ciudad de Cali

B
I
U
↻
✖

Este formulario tiene como objetivo identificar las preferencias del consumidor principal (padres, quienes compran los productos) frente a los hábitos de consumo de snacks dulces que han establecido para sus hijos.

Nota: Esta imagen hace referencia a la encuesta sobre los hábitos de consumo de snacks para niños en Cali. Elaboración propia para la Tesis.

## **2.1 Los Segmentos de Mercado**

### *2.1.1 Segmentación Demográfica y Socioeconómica*

La investigación se enfocó en el mercado infantil de Cali, específicamente en niños de 0 a 14 años pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6. Esta segmentación estratégica se fundamenta en la capacidad adquisitiva y la propensión hacia productos premium de estos estratos, que según "Cali en cifras 2023" representan el 66% de las viviendas urbanas de la ciudad (Iván et al., 2023).

### **2.1.2 Perfil del Segmento Objetivo**

El mercado potencial identificado comprende 300,121 niños distribuidos en familias con ingresos medios y altos, cuyos padres demuestran mayor sensibilidad hacia atributos de calidad, beneficios nutricionales y diferenciación en productos alimentarios. Este segmento se caracteriza por una mayor disposición de pago por productos que ofrezcan valor agregado en términos de salud y bienestar infantil.

## **2.2 Objetivos Generales y Específicos de la Investigación**

### *2.2.1 Objetivo General*

Identificar las preferencias, hábitos de consumo y expectativas de los padres de familia en estratos 3, 4, 5 y 6 de Cali respecto a snacks saludables para niños, con el fin de fundamentar el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada en el mercado.

### *2.2.2 Objetivos Específicos*

1. Caracterizar el comportamiento de compra de snacks infantiles en términos de frecuencia, canales preferidos y factores decisorios.

2. Evaluar la receptividad del mercado hacia productos de snacks saludables sin azúcar y grasas trans.
3. Determinar la disposición de pago y rangos de precios aceptables para snacks saludables premium.
4. Identificar oportunidades de distribución a través del análisis de preferencias entre canales físicos y digitales.
5. Explorar la viabilidad de modelos de suscripción mensual para snacks saludables.
6. Analizar las expectativas específicas en términos de sabor, presentación, beneficios nutricionales y características del producto.

## **2.3 Métodos de Investigación y Justificación**

### ***2.3.1 Diseño Metodológico***

Se implementó un diseño de investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, utilizando una encuesta estructurada como instrumento principal de recolección de datos. Esta metodología se justifica por la necesidad de obtener información estandarizada y cuantificable sobre preferencias y comportamientos de consumo en una población específica.

### ***2.3.2 Cálculo del Tamaño de Muestra***

La determinación del tamaño muestral se fundamentó en un análisis de la población objetivo de 300,121 niños en estratos 3, 4, 5 y 6. Aplicando la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 90% ( $Z=1.64$ ), margen de error del 5%, y proporción esperada de 0.5, se obtuvo un tamaño muestral mínimo de 269. Durante el proceso de recolección se logró obtener 309 encuestas válidas, superando en el umbral requerido, lo que fortalece significativamente la robustez estadística del estudio.

### 2.3.3 Método de Muestreo

Se empleó un muestreo probabilístico estratificado, considerando la distribución geográfica y socioeconómica de la población objetivo en Cali. El elemento muestral correspondió a padres y madres de familia con hijos entre 0 y 14 años, residentes en estratos 3, 4, 5 y 6.

### 2.4 Técnicas de Recolección

La recolección de información se realizó mediante encuesta digital estructurada, distribuida a través de plataformas digitales y redes sociales, garantizando el acceso a la población objetivo. El instrumento incluyó 16 preguntas que abarcaron aspectos demográficos, comportamientos de compra, preferencias de producto y disposición de pago.

### 2.5 Hallazgos Principales

Para más detalle ver Anexo 4 dónde se presenta el resultado detallado de las encuestas realizadas.

**Caracterización Demográfica de la Muestra:** Los resultados revelan una muestra predominantemente femenina, con el 89.2% de encuestados correspondientes a madres de familia. La distribución etaria muestra concentración en los rangos de 35-44 años (45.4%) y 45-54 años (26.8%), indicando un perfil de padres en etapa de consolidación profesional y económica.

**Frecuencia de Compra:** El 42.4% de los encuestados compra snacks semanalmente, seguido por un 25.3% que lo hace mensualmente. Solo el 1.1% nunca compra snacks, evidenciando un mercado activo y con demanda constante.

**Preferencias de Producto:** Los resultados muestran una clara inclinación hacia snacks saludables (52.8%) versus snacks tradicionales (38.7%), indicando una oportunidad significativa para productos diferenciados. El 8.6% restante combina ambos tipos, sugiriendo flexibilidad en las decisiones de compra.

**Canales de Distribución:** Los supermercados dominan como canal preferido (85.1%), seguido por tiendas físicas especializadas (7.1%) y tiendas online (5.6%). Esta distribución sugiere la importancia de estrategias de distribución masiva complementadas con canales especializados.

**Factores Decisorios de Compra:** Los beneficios nutricionales sobresalen como el factor más valorado (65.1%), seguido por el sabor (25.3%). El precio representa solo el 4.8% de las

preferencias, indicando que el segmento objetivo prioriza valor sobre costo, validando la estrategia de posicionamiento premium.

**Receptividad hacia Productos Saludables:** El 94.4% de los encuestados expresó disposición a comprar snacks más saludables, con solo 1.9% mostrando resistencia. Esta alta receptividad confirma la viabilidad del concepto de negocio propuesto.

**Análisis de Precios:** La disposición de pago se concentra en el rango de \$3.000-\$5.000 COP (44.9%), seguido por \$5.000-\$7.000 COP (37%). Solo el 9.2% estaría dispuesto a pagar más de \$7.000 COP, sugiriendo un techo de precios para el posicionamiento premium.

**Preferencias de Canal:** El 67.3% prefiere tiendas físicas, mientras que el 26.8% es indiferente al canal. Solo el 5.9% prefiere exclusivamente canales online, indicando la necesidad de una estrategia omnicanal con énfasis en presencia física.

**Modelo de Suscripción:** El 37.5% muestra interés en servicios de suscripción mensual, el 35.3% considera que "tal vez" dependiendo de la oferta, y el 27.1% no lo ve necesario. Esta distribución sugiere potencial para modelos de suscripción con propuestas de valor claramente diferenciadas.

**Frecuencia de Compra Proyectada:** El 69.9% compraría snacks saludables semanalmente, indicando potencial para generar frecuencia de compra alta y lealtad de marca.

## 2.6 Conclusiones

Los resultados de la investigación confirman la viabilidad comercial del proyecto, evidenciando la existencia de un mercado receptivo y dispuesto a pagar premium por snacks saludables en los estratos socioeconómicos objetivo de Cali. La convergencia entre la preferencia declarada por snacks saludables (52.8%) y la disposición a adquirir productos más saludables (94.4%), junto con la priorización de beneficios nutricionales sobre consideraciones de precio (65.1% vs 4.8%), valida la estrategia de diferenciación propuesta y evidencia una oportunidad grande para capturar market share en un segmento en expansión. El análisis de sensibilidad al precio revela un rango óptimo entre \$3.000-\$7.000 COP, lo que sugiere la necesidad de optimizar estructuras de costos para mantener competitividad sin comprometer márgenes de rentabilidad. En términos de distribución, la marca da preferencia por supermercados (85.1%) indica la necesidad de desarrollar estrategias de distribución masiva, complementadas estratégicamente con presencia en tiendas especializadas y un desarrollo gradual pero sostenido de canales digitales. El interés moderado pero significativo en modelos de suscripción (72.8% entre interesados y potencialmente interesados) sugiere oportunidades para desarrollar modelos híbridos que combinen venta tradicional con servicios de suscripción diferenciados. Los hallazgos identifican tres factores críticos de éxito: superioridad nutricional demostrable, sabor atractivo para el público infantil, y una estrategia de distribución que privilegie canales masivos con soporte especializado, elementos que en conjunto fundamentan el desarrollo de una propuesta de valor centrada en beneficios nutricionales, con estrategia de precios competitiva en el rango medio-alto, distribución omnicanal con énfasis en supermercados,

y desarrollo de capacidades de innovación continua para mantener diferenciación sostenible en un mercado que demuestra alta receptividad hacia productos saludables premium.

### **Propuesta Base**

Bocado Consciente es una marca de snacks dulces y saludables dirigida al público infantil de estratos 3 a 6 en Cali, que responde a la creciente preocupación por la salud infantil y la demanda de productos naturales, sin azúcar ni ultraprocesados. Con base en el análisis de mercado e inteligencia competitiva, la marca se posiciona como una propuesta diferenciada que integra nutrición, sabor, educación alimentaria y sostenibilidad. Su enfoque premium, validado por la alta receptividad del público objetivo y su disposición a pagar por valor agregado, la convierte en una solución innovadora con alto potencial de impacto social y comercial. Su misión es “Cuida de ti y de los tuyos disfrutando sin preocupaciones del placer de un dulce”, reflejando su compromiso con la salud, la inclusión alimentaria y el bienestar familiar. Sus valores centrales son la calidad, la salud, la empatía y la honestidad, garantizando productos confiables y comprometidos con el bienestar integral de las familias. Estratégicamente, Bocado Consciente busca posicionarse como líder en snacks saludables para niños, con un enfoque en educación alimenticia y sostenibilidad, priorizando alianzas con instituciones educativas, canales digitales y proveedores locales, como parte de su alcance a mediano y largo plazo.

## **3. Estrategia de Mercadeo**

### **3.1 Producto y Marca**

#### **Producto:**

Bocado Consciente ofrece snacks dulces saludables y naturales diseñados especialmente para niños, dirigidos a aquellos con restricciones alimenticias (diabetes, intolerancia al gluten, alergias etc.). Estos productos son 100% libres de azúcar, con ingredientes naturales los cuales se adaptan a las necesidades de los niños. La marca se enfoca en la inclusión alimentaria y social, lo cual permite que ningún niño se sienta excluido de los momentos dulces, independientemente de sus dietas restrictivas.

#### **Marca:**

Bocado Consciente nace desde un lugar íntimo y real. No es el resultado de un estudio de mercado ni de una tendencia pasajera, sino de una historia personal: la de una niña que, por razones de salud, no podía compartir los mismos dulces que sus compañeros en los recreos, en las fiestas o en los cumpleaños. Una niña que aprendió desde temprano lo que es sentirse diferente por lo que come. Esa niña es hoy la fundadora de esta marca, y con Bocado Consciente ha decidido que ningún niño más tenga que pasar por esa sensación de exclusión silenciosa y dolorosa. Por eso, Bocado Consciente no es solo una marca de snacks saludables; es una marca que abraza la infancia tal como es, con sus sabores, sus alegrías, sus restricciones y su diversidad. Es una invitación a que todos los niños, sin importar si tienen diabetes, intolerancias, alergias o dietas especiales, puedan sentarse a la mesa, abrir un paquete de algo rico y decir “esto también es para mí”. La

marca habla con ternura, con verdad y con empatía. No promete perfección nutricional, sino pequeños momentos de disfrute donde antes había miedo o frustración. Los productos no están diseñados solo con ingredientes naturales y fórmulas inclusivas, sino también con una intención emocional: devolverle al acto de comer algo dulce su dimensión afectiva, su rol en la socialización, su espacio en la memoria.

El empaque educa sin regañar. La comunicación acompaña sin juzgar. Y detrás de cada receta hay un compromiso sincero con las familias que buscan una forma más amable y consciente de alimentar a sus hijos. Los padres no reciben solo un snack, sino un aliado. Los niños no ven una limitación, sino una alternativa. En este sentido, Bocado Consciente transforma un problema personal en una solución compartida, creando comunidad alrededor de una causa: hacer que comer bien no signifique sacrificio ni quedar por fuera.

Y más allá del producto, Bocado Consciente apuesta por una infancia en la que ningún niño tenga que quedarse sin pastel en su cumpleaños, en la que los snacks en la lonchera no solo alimenten, sino incluyan. Su narrativa se construye desde el cuidado, la escucha y la experiencia vivida. Porque quien ha sentido la diferencia, sabe cómo crear la diferencia. Esa es su fuerza, su alma y su valor. Y eso es lo que hace de Bocado Consciente más que una empresa: un acto de amor hecho marca.

Es importante destacar que, en el 2020, Bocado Consciente inició como una propuesta de pastelería saludable dirigida a adultos, consolidando una identidad visual reconocible y construyendo confianza en el mercado. Con ese mismo logo (Figura 3), símbolo de su esencia cálida y consciente ahora la marca busca evolucionar y atender al público infantil, respondiendo a una demanda genuina de sus propios consumidores. Aprovechando esta recordación de marca y su recorrido comercial, se busca dar continuidad al proyecto sin partir de cero. La única inversión en diseño adicional estimada es el rediseño de empaque dirigido a niños, con un enfoque visual atractivo, valorado en \$1.000.000 COP, contemplado dentro del análisis de viabilidad financiera que veremos más adelante.

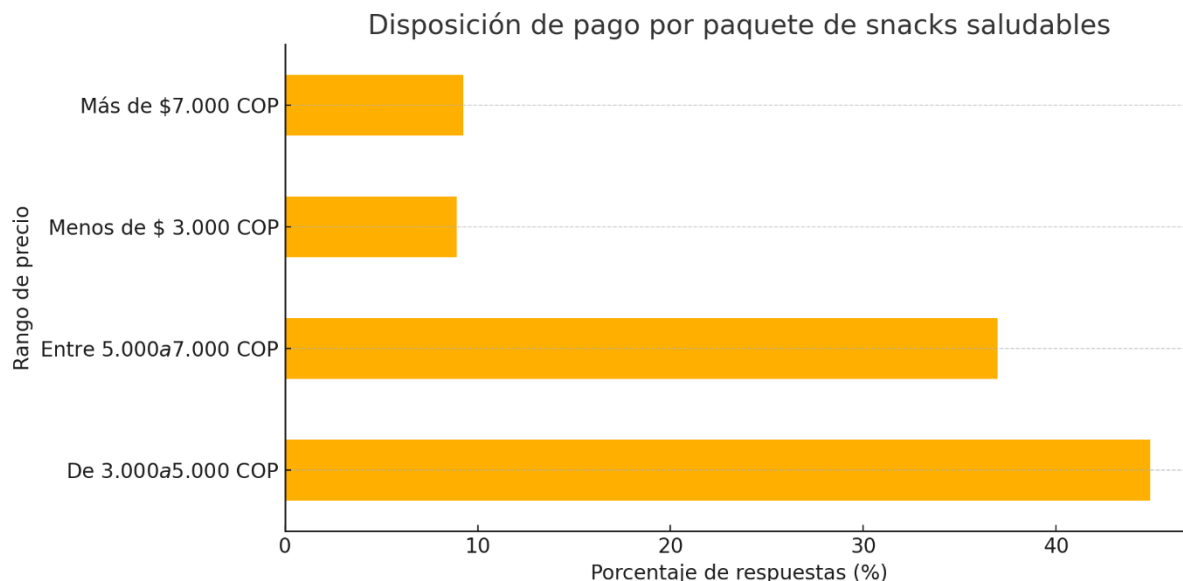
Figura 3.



### 3.2 Precio.

Con base en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a padres y cuidadores, se propone una estrategia de precios centrada en la percepción de valor, la accesibilidad y la frecuencia de compra recurrente. La mayoría de los encuestados (44,9 %) manifestó disposición a pagar entre \$3.000 y \$5.000 COP por unidad, mientras que un 37 % aceptaría un rango entre \$5.000 y \$7.000 COP y solo un 9,2% más de \$7.000. Lo cual evidencia una elasticidad de precio favorable siempre que el producto justifique su valor mediante atributos funcionales y diferenciales. En este sentido, teniendo en cuenta que el costo de los insumos saludables es elevado y según investigación propia, productos similares en composición y gramaje, dirigidos al nicho adulto, rondan los \$11.000 - \$15.000, se sugiere establecer un precio base competitivo entre \$6.000 y \$7.500 COP por unidad, lo cual equilibra el valor nutricional percibido, los costos derivados de ingredientes naturales y las exigencias de sostenibilidad operativa. Adicionalmente, se recomienda implementar un modelo de suscripción mensual con descuentos por volumen, incorporando entre sus beneficios contenidos educativos y lúdicos, lo que no solo fideliza al consumidor, sino que refuerza el propósito pedagógico de la marca. Esta estrategia de precios encuentra respaldo en la alta disposición de compra recurrente, según la encuesta realizada, más del 70 % adquiriría el producto semanalmente y en la apertura al modelo de suscripción expresada por más del 75 % de los encuestados. Al alinearse con estos patrones de consumo y ofrecer un valor tangible y emocional, Bocado Consciente se posiciona como una alternativa inclusiva, sostenible y financieramente viable en el competitivo mercado de snacks saludables infantiles en Colombia.

Figura 4.



Nota: Este gráfico presenta los resultados obtenidos de la pregunta relacionada con la percepción de precios y disposición de pago de los encuestados frente a snacks saludables infantiles. Los datos fueron recolectados a través de la Encuesta sobre los hábitos de consumo de Bocado Consciente. Elaboración propia para la tesis.

### 3.3 Promoción y Comunicaciones

#### 3.3.1 Estrategia de Promoción de Bocado Consciente:

Las campañas digitales efectivas en plataformas como Instagram, Facebook, Youtube y TikTok deben ofrecer contenido educativo, emocional y transformador que resuene con padres conscientes de la salud. En lugar de vender de manera directa, Bocado Consciente puede utilizar el marketing de contenidos para educar a su audiencia sobre nutrición infantil, snacks saludables e inclusión de niños con restricciones alimentarias. Este enfoque genera confianza y posiciona la marca como experta. Las investigaciones demuestran que ofrecer contenido educativo incrementa significativamente la confianza del consumidor y su intención de compra: los consumidores tienen un 131% más de probabilidad de comprar a una marca después de consumir contenido educativo en etapas tempranas (Educational Content Makes Consumers 131% More Likely to Buy, 2022)

Este contenido de valor añadido responde al deseo de los padres de recibir orientación sobre alimentación saludable y demuestra empatía frente a sus desafíos. De hecho, la empatía es considerada “la base de una estrategia de marketing efectiva” (Harvard Business Review, 2022b), ya que ayuda a las marcas a crear conexiones genuinas. Al abordar las dificultades de los padres (como lidiar con alergias alimentarias o niños selectivos para comer) mediante publicaciones informativas, infografías y videos breves con consejos, Bocado Consciente demuestra una comprensión real de las necesidades de su audiencia.

Más allá de la educación, la narración emocional debe estar en el centro del contenido en redes sociales para inspirar y conectar. El storytelling de marca es una estrategia poderosa mediante la cual la empresa utiliza narrativas para comunicar su identidad, valores y mensaje (What Is a Brand Story? | HBS Online, 2025.). Las historias, por ejemplo, un video corto de un niño con alergias alimentarias compartiendo con alegría los snacks de Bocado con sus amigos, pueden generar empatía e impacto emocional. Los expertos en marketing señalan que las historias convincentes hacen que las marcas sean memorables y fomentan una conexión emocional, llevando al consumidor de la simple conciencia a la acción. (What Is a Brand Story? | HBS Online, 2025.)

La comunicación de Bocado Consciente puede resaltar familias reales e historias “empáticas”, como testimonios de padres que sienten alivio al encontrar snacks inclusivos para sus hijos. Al evocar sentimientos de esperanza, inclusión y confianza, la marca aprovecha lo que la Harvard Business School denomina empatía auténtica, que genera conexiones auténticas entre las marcas y sus clientes.

Las publicaciones que celebran pequeñas transformaciones por ejemplo, un niño tímido que gana confianza en la hora del snack escolar gracias a los productos aptos para alérgicos de Bocado cumplen una función de marketing transformador. Posicionan el producto no solo como un alimento, sino como un facilitador de cambio positivo en la vida de un niño. Esto se alinea con el concepto de marketing transformacional, donde las campañas buscan mejorar el bienestar del consumidor e inspirar cambios de comportamiento. Según el marco de marketing con propósito

de Harvard, un paso clave es “inspirar a los individuos a cambiar su comportamiento” como parte de la misión social (Harvard Business Review, 2020a)

En el caso de Bocado, fomentar hábitos de consumo más saludables y la empatía entre niños y padres es ese objetivo de comportamiento. Al compartir de forma consistente contenido que sea educativo (con consejos nutricionales, ideas para loncheras, conciencia sobre alergias), emocional (humanizando la marca a través de historias y valores) y transformador (empoderando a las familias para vivir de manera más saludable e inclusiva), Bocado Consciente puede construir una comunidad en línea comprometida.

### **Colaboraciones estratégicas con influencers de estilo de vida saludable y contenido UGC**

Las alianzas con influencers y contenido UGC pueden amplificar el alcance y la credibilidad de Bocado Consciente, especialmente si se enfocan en padres locales que representen un estilo de vida saludable. Colaborar con influencers del tipo “mamá” y “papá” dentro de la comunidad, por ejemplo, una madre de Instagram que comparta recetas sin alérgenos, permite que la marca se conecte con su público objetivo (padres) de manera auténtica y cercana.

La investigación académica respalda este enfoque: las madres son más receptivas a las recomendaciones alimentarias de influencers pares que a la publicidad directa de marcas. En un experimento, los padres “prefirieron publicaciones patrocinadas en Instagram cuando eran compartidas por una influencer mamá... en comparación con una marca”, lo que generó una percepción más alta de credibilidad, mayor interacción y una intención de compra más fuerte (Beuckels & De Jans, 2022)

En otras palabras, un padre local de confianza que recomiende los snacks de Bocado puede comunicar con credibilidad el valor del producto (por ejemplo, cómo se integran en una dieta equilibrada o en un hogar con alergias alimentarias), mientras que mensajes idénticos emitidos por la marca podrían generar escepticismo. Para maximizar la efectividad, Bocado Consciente debe elegir cuidadosamente a influencers cuyos valores y audiencias se alineen con su misión de salud infantil y empatía.

Los microinfluencers o creadores UGC con seguidores locales sólidos, por ejemplo, una madre nutricionista en la ciudad, o un docente que comparta ideas de loncheras saludables pueden ofrecer un alto nivel de interacción y un segmento de seguidores concentrado e interesado en el bienestar infantil. La autenticidad en estas colaboraciones es crucial. Un estudio reciente de Harvard Business Review encontró que las publicaciones en redes sociales que se perciben como auténticas para el influencer, como compartir historias personales o momentos familiares genuinos, generan mayor participación, mientras que los contenidos excesivamente comerciales obtienen menor interacción. (Investigación: Para Los Influencers, Mostrar Su Círculo Íntimo Puede Aumentar El Engagement - DirigeHoy PREMIUM, 2022.)

Por lo tanto, Bocado debe alentar y empoderar a sus influencers aliados para que integren el producto de manera natural en su vida cotidiana. Por ejemplo, un influencer podría grabar un TikTok con sus hijos ayudando a desempacar una caja de snacks Bocado en la cocina, o publicar un carrusel en Instagram mostrando un día de alimentación saludable que incluya los productos Bocado durante la hora de juego. Mostrar a la familia del influencer disfrutando los snacks no solo ilustra casos reales de uso, sino que también aprovecha el poder del “círculo íntimo” del influencer. En experimentos controlados, las publicaciones que “mencionaban lazos sociales cercanos o mostraban pequeños grupos de amigos o familiares” fueron significativamente más apreciadas, ya que hacían que el influencer pareciera más simpático y auténtico. (Investigación: Para Los Influencers, Mostrar Su Círculo Íntimo Puede Aumentar El Engagement - DirigeHoy PREMIUM, 2022.) Incluir a hijos, parejas o amigos en el contenido patrocinado puede así humanizar la promoción y aumentar la interacción. Además, los influencers pueden apelar a la dimensión emocional: una influencer mamá podría compartir cómo los snacks de Bocado le dan tranquilidad al cuidar de su hijo alérgico, apelando así a la sensibilidad de otros padres. Estos testimonios genuinos generan un efecto de recomendación boca a boca basado en la confianza.

También puede ser beneficioso involucrar a influencers expertos, por ejemplo, un dietista pediátrico o un psicólogo infantil en redes sociales— para compartir conocimientos profesionales sobre refrigerios saludables y desarrollo infantil, vinculados a la oferta de Bocado Consciente. Mientras los influencers pares aportan cercanía, las voces expertas otorgan autoridad y pueden educar a los seguidores sobre nutrición (reforzando así la estrategia de contenido educativo). Las investigaciones indican que los influencers expertos (como un nutricionista pediátrico en Instagram) son percibidos como altamente creíbles, especialmente al promocionar alimentos saludables. (Beuckels & De Jans, 2022)

Una combinación de influencers de estilo de vida local y expertos confiables puede, por tanto, ampliar el atractivo de la campaña: los primeros impulsan el compromiso comunitario y los segundos aportan valor informativo. Todos los influencers deben estar informados para destacar los mensajes clave de Bocado con su propia voz auténtica.

Al aprovechar la influencia de personas confiables dentro de la comunidad de padres jóvenes, Bocado Consciente puede expandir su alcance de forma orgánica y construir una red de defensores de marca. Además, el marketing de influencers es un canal en rápido crecimiento (se proyecta que superará los 24.000 millones de dólares a nivel mundial en 2025) (Harvard Business Review, n.d.), y la inversión temprana de Bocado en relaciones locales puede generar altos retornos en reconocimiento de marca y confianza dentro de su nicho. Cada colaboración puede evaluarse mediante métricas de interacción y ventas por referencia (usando enlaces afiliados o códigos promocionales) para medir el impacto y asegurar que estas alianzas contribuyan de manera significativa a los objetivos promocionales de la marca.

### **Posicionamiento de Marca con Propósito en el Segmento de Alimentos Saludables para Niños**

Para consolidarse en el mercado de alimentos saludables infantiles, Bocado Consciente debe enfatizar su propósito social y demostrar que es una marca guiada por una misión y no simplemente

vende snacks. Sus ejes temáticos, la empatía, la salud infantil y la educación nutricional, deben integrarse en cada aspecto de su estrategia de promoción, diferenciándose así de marcas genéricas de “snacks saludables”. Este enfoque está alineado con las tendencias actuales tanto en la investigación académica como en la práctica del marketing, que destacan el poder del branding con propósito. Hoy en día, los consumidores, especialmente los padres Millennials y de la Generación Z, prefieren comprar a empresas que promueven un propósito claro. (Harvard Business Review, 2022a)

Una estrategia clave es crear campañas o iniciativas que generen un movimiento social más amplio en torno a la salud infantil y la empatía. Por ejemplo, podría lanzar en redes sociales el #RetoSnackConsciente, animando a los padres a compartir ideas de refrigerios saludables y relatos de inclusión, convirtiendo el contenido generado por los usuarios en una campaña impulsada por valores. También podría organizar eventos comunitarios o alianzas con escuelas: talleres educativos de nutrición, clases de cocina sin alérgenos para padres, o donaciones de snacks a organizaciones benéficas enfocadas en la infancia.

Al asociarse con escuelas, hospitales pediátricos, ONG o grupos locales de crianza, Bocado aprovecha colaboraciones intersectoriales para amplificar su mensaje, una táctica fuertemente recomendada por investigaciones recientes sobre marketing con impacto social (Harvard Business Review, 2020b). Estas colaboraciones no solo expanden el alcance de la marca hacia nuevas audiencias (como docentes o profesionales de la salud), sino que también otorgan mayor credibilidad y sustancia a su misión social. La comunicación coherente de los valores de empatía y salud en todo el contenido promocional fortalecerá su posicionamiento.

A largo plazo, la marca aspira a ser reconocida como líder en el segmento de alimentación infantil saludable con un compromiso genuino hacia el impacto social. Además, adoptar un posicionamiento con propósito también tiene beneficios comerciales: estudios demuestran que las empresas orientadas por un propósito obtienen mejores resultados. Un análisis de Deloitte reporta que estas empresas alcanzan mayores ganancias de participación de mercado y crecen tres veces más rápido en promedio que sus competidores, mientras mantienen niveles más altos de satisfacción del cliente (Deloitte, 2019)

En el caso de las marcas de Unilever, integrar misiones sociales llevó a resultados sociales medibles y al crecimiento de marca: la campaña de lavado de manos de Lifebuoy y la iniciativa nutricional de Knorr mejoraron la salud pública en mercados emergentes y, al mismo tiempo, aumentaron el reconocimiento y las ventas de sus marcas. (Marketing Meets Mission, n.d.-b). Bocado Consciente puede aprovechar su propósito social de manera similar como fuente de ventaja competitiva. Al promover activamente hábitos saludables e inclusión, por ejemplo, publicando guías de loncheras escolares sin alérgenos o abogando por menús infantiles más saludables en espacios locales, la marca genera un círculo virtuoso: beneficia a la sociedad y fortalece su reputación, lo cual a su vez atrae a clientes leales que comparten esos valores.

La estrategia resultante para Bocado Consciente es una que combina corazón y mente: apela emocionalmente mediante la empatía y el relato de historias, aporta valor cognitivo a través de la

educación y el conocimiento experto, y se compromete con un propósito superior que trasciende el producto. Este enfoque, informado por la investigación, no solo posicionará firmemente a Bocado Consciente en el mercado de snacks saludables, sino que impulsará un cambio social significativo en la comunidad a la que sirve.

### *3.3.2 Mensaje de Marca*

La narrativa de Bocado Consciente se construye desde la comprensión emocional de su público objetivo: padres preocupados por el bienestar de sus hijos, especialmente aquellos con necesidades alimentarias específicas. En este contexto, el mensaje de la marca busca ir más allá de una propuesta funcional para convertirse en una experiencia transformadora. Según Harvard Business School (2025), el storytelling de marca es una herramienta estratégica clave para comunicar los valores de una empresa, y debe ocupar el centro de la comunicación digital cuando se desea inspirar, educar y conectar con la audiencia de manera significativa (Harvard Business School, 2025a). Esta técnica permite que Bocado Consciente no solo comunique lo que vende, sino por qué lo hace, activando un vínculo emocional auténtico con sus consumidores.

La historia de la fundadora, quien en su infancia enfrentó la exclusión alimentaria por razones de salud, se convierte en el núcleo emocional de esta narrativa. Este relato, cuando se convierte en parte del contenido digital, no solo humaniza la marca, sino que también transmite un mensaje de inclusión y empatía que resuena fuertemente con el público. Según el marco de marketing transformacional y marketing con propósito (Harvard Business Review, 2020a), campañas que muestran pequeñas transformaciones, como un niño alérgico que disfruta sin restricciones de un snack junto a sus compañeros, no solo inspiran confianza, sino que también contribuyen al cambio de comportamiento deseado: fomentar hábitos de alimentación más saludables y empáticos. En términos de storyboard, cada pieza de contenido debe pensarse como una microhistoria que represente momentos reales y emotivos: desde el “unboxing” de los productos por parte de los niños, hasta testimonios de padres que finalmente encuentran una alternativa segura y deliciosa para sus hijos.

**Posicionamiento:** El mensaje principal de la marca se resume en la frase: “Cuida de ti y de los tuyos disfrutando sin preocupaciones del placer de un dulce”. Este enunciado resume la misión de Bocado Consciente. Así, el producto brinda tranquilidad al “shopper” (padres) y felicidad segura al consumidor final (niños), promoviendo una relación de confianza basada en seguridad nutricional y emocional.

**Tono de comunicación:** El tono comunicativo de Bocado Consciente será cercano, amable, empático y alegre. Esta elección no es casual: responde a los hallazgos de Harvard Business Review sobre la importancia de la “empatía auténtica” en las estrategias de marketing efectivas (How to Get Empathetic Marketing Right, n.d.) ya que es esta la que permite a las marcas construir conexiones reales. El lenguaje, las imágenes y los mensajes de Bocado deben reflejar un compromiso humano, cálido y confiable, en línea con la historia personal que inspira su origen.

En conjunto, el mensaje de marca de Bocado Consciente se convierte en una herramienta estratégica no solo para comunicar, sino para transformar. Apela tanto a la emoción como al pensamiento, mediante una narrativa coherente que educa, conecta e inspira a un público que busca productos responsables, humanos y con propósito.

### **3.4 Plaza y Canales**

#### *3.4.1 Canales de Distribución*

La estrategia de distribución de Bocado Consciente se fundamenta en la diversificación de canales que maximicen el alcance del producto, garantizando su disponibilidad en contextos cotidianos y relevantes para su público objetivo. A continuación, se describen los principales canales priorizados:

**Plataformas de comercio electrónico:** La alianza con aplicaciones líderes de e-commerce como Rappi o Didi Food representa una oportunidad estratégica para alcanzar una cobertura eficiente. Este canal responde al crecimiento sostenido del comercio digital en Colombia y a la preferencia de los consumidores por soluciones prácticas y a domicilio, especialmente entre padres jóvenes que valoran la conveniencia sin sacrificar la calidad nutricional de los productos para sus hijos.

**Supermercados y tiendas especializadas:** El posicionamiento en tiendas de gran formato y supermercados es esencial para fortalecer la visibilidad y credibilidad de la marca. Se propone iniciar la entrada en puntos de venta enfocados en alimentación saludable, consolidando la identidad de Bocado Consciente como un snack funcional y diferencial, para luego escalar a canales de venta masivos que permitan ampliar su penetración de mercado sin perder su propuesta de valor.

**Instituciones educativas:** Establecer alianzas con colegios y jardines infantiles es una prioridad clave, especialmente en el marco de la Ley 2120 de 2021 sobre entornos alimentarios saludables. La presencia en loncheras escolares y actividades educativas no solo favorece la adopción de hábitos nutricionales adecuados desde la infancia, sino que posiciona a Bocado Consciente como un aliado comprometido con la salud infantil en espacios formativos.

**Eventos infantiles:** La oferta de catering especializado para celebraciones infantiles refuerza el componente emocional de la marca. Participar en fiestas, cumpleaños y eventos escolares permite demostrar en la práctica su propuesta de "alimentación consciente e inclusiva", transformando el acto de compartir snacks en una experiencia alegre y segura para todos los niños, sin exclusión por alergias o restricciones alimentarias.

### **4. Medios de Comunicación**

La estrategia de comunicación de Bocado Consciente se fundamenta en el uso coordinado de medios propios, orgánicos y pagados, con un enfoque centrado en la empatía, la inclusión y la educación nutricional. La marca busca conectar emocionalmente con su audiencia mediante narrativas auténticas, contenido pedagógico y experiencias transformadoras que reflejan su compromiso con la salud infantil y la alimentación consciente. Esta aproximación no solo

promueve el conocimiento del producto, sino que genera vínculos genuinos y duraderos con los consumidores.

#### *4.1.1 Fase 1*

Bocado Consciente se presenta como una marca con propósito, dirigida a padres que buscan opciones alimenticias más saludables para sus hijos. La marca se diferencia por ofrecer snacks dulces libres de azúcar, colorantes artificiales y ultraprocesados, especialmente pensados para niños con restricciones alimentarias o necesidades nutricionales específicas.

Productos: Bocado Consciente desarrolla alimentos saludables pensados para loncheras escolares, servicios de catering en eventos infantiles y venta en supermercados. Cada producto refleja el compromiso de la marca con la salud y la inclusión.

Slogan: “Cuida de ti y de los tuyos disfrutando sin preocupaciones del placer de un dulce.” Este mensaje enfatiza la seguridad, el disfrute y el bienestar, tanto para el shopper (padres) como para el consumidor final (niños).

Valores: La marca se rige por la calidad, la salud, la empatía y la honestidad, garantizando productos confiables y comprometidos con el bienestar integral de las familias.

#### *4.1.2 Fase 2 Tipo de audiencia*

La comunicación está orientada hacia distintos segmentos clave, cada uno abordado con mensajes adaptados a sus necesidades, intereses y hábitos de consumo:

Padres y cuidadores: Buscan opciones confiables y saludables para la alimentación infantil, valoran la transparencia de ingredientes y están dispuestos a invertir más en productos que generen bienestar.

Niños de 5 a 12 años: Representan el público consumidor principal, por lo que los mensajes deben ser accesibles, amigables y visualmente atractivos, alineados con sus gustos y hábitos.

Instituciones educativas: Representan un canal clave de distribución y prescripción, especialmente aquellas comprometidas con entornos escolares saludables en el marco de la Ley 2120 de 2021.

Supermercados y tiendas especializadas: Canales clave donde padres y cuidadores suelen buscar snacks nutritivos y confiables.

Plataformas digitales: Instagram, Facebook, TikTok y YouTube serán los principales medios para difundir contenido educativo, emocional y transformador, dirigido a padres jóvenes y comunidades escolares.

### 4.1.3 Fase 3: Acciones Comunicativas

La implementación de esta estrategia se traducirá en una serie de acciones coordinadas:

Contenido educativo: Publicaciones con consejos de nutrición infantil, ideas para loncheras, información sobre alergias alimentarias y beneficios de ingredientes naturales.

Narrativas emocionales (storytelling): Historias reales de familias que han encontrado en Bocado Consciente una solución para alimentar con seguridad y alegría a sus hijos. Estos relatos buscan humanizar la marca y conectar con las emociones del público.

Marketing transformador: Campañas que no solo promueven productos, sino también hábitos saludables y valores como la empatía y la inclusión. Ejemplo: retos o dinámicas en redes sociales que motiven a padres e hijos a preparar juntos snacks saludables.

Colaboraciones con influencers y expertos: Alianzas con figuras locales (mamás, docentes, nutricionistas pediátricos) que actúan como embajadores de marca, compartiendo contenido auténtico y educativo desde su experiencia personal o profesional.

Activaciones escolares y comunitarias: Talleres de nutrición, participación en ferias escolares y donaciones en eventos educativos que refuercen el propósito social de la marca y consoliden su posicionamiento como aliada del bienestar infantil.

### 4.1.4 Fase 4: Desarrollo de la Estrategia

**Tabla 1 Medios Propios.**

Estrategia	Estrategia
Redes Sociales (Instagram, Facebook, TikTok)	Publicación de contenido educativo y retos interactivos.
Sitio Web & Blog	Artículos sobre nutrición infantil y tienda en línea.
Email Marketing	Promociones, recetas exclusivas y tipos de alimentación saludable.
Packaging Interactivo	Códigos QR con acceso a juegos y videos educativos.
Talleres de Cocina Saludable	Talleres de Cocina Saludable

Nota: Esta tabla hace referencia a la estrategia basada en medios propios de la marca Bocado consciente. Elaboración propia para la Tesis

**Tabla 2 Medios Pagos.**

Estrategia	Estrategia
Redes Sociales (Instagram, Facebook, TikTok)	Publicación de contenido educativo y retos interactivos.
Sitio Web & Blog	Artículos sobre nutrición infantil y tienda en línea.
Email Marketing	Promociones, recetas exclusivas y tips de alimentación saludable.
Packaging Interactivo	Códigos QR con acceso a juegos y videos educativos.
Talleres de Cocina Saludable	Clases en vivo con influencers y chefs.

Nota: Esta tabla hace referencia a la estrategia basada en medios pagados de la marca Bocado consciente. Elaboración propia para la Tesis.

**Tabla 3 Medios Ganados.**

Estrategia	Descripción
Publicaciones en medios de comunicación	Notas de prensa sobre la fundadora y la marca.
Contenido generado por usuarios	Incentivar fotos y videos con el hashtag #BocadoConsciente.
Viralización en TikTok e Instagram	Retos y trends para aumentar el alcance de la marca.
Boca a boca y recomendaciones	Crear una comunidad fiel y ofrecer descuentos por referidos.

Nota: Esta tabla hace referencia a la estrategia basada en medios ganados de la marca Bocado consciente. Elaboración propia para la Tesis.4.2 Segmentación de Medios para Cada Audiencia

#### *4.2.1 Audiencia: Padres y Cuidadores*

- Medios Propios: Redes sociales las cuales serán (Instagram y Facebook), blog sobre nutrición infantil, email marketing con recetas y promociones.
- Medios Pagos: Pauta publicitaria en Instagram y Facebook Ads, colaboraciones pautas con influencers que fomenten la alimentación saludable para los hogares.
- Medios Ganados: Publicaciones en blogs y revistas de maternidad, contenido generado por usuarios con el hashtag #Bocado Consciente.

#### *4.2.2 Audiencia: Niños (3 a 14 años)*

- Medios Propios: TikTok & Reels en Instagram, packaging interactivo con códigos QR, miniserie animada 'La Ruta del Dulce Consciente'.
- Medios Pagos: Publicidad en YouTube Kids, campañas con influencers en nichos infantiles, publicidad llamativa en supermercados.
- Medios Ganados: Viralización en TikTok e Instagram, filtros y stickers en redes sociales, contenido generado por usuarios.

#### *4.2.3 Audiencia: Colegios y Guarderías*

- Medios Propios: Alianzas estratégicas para loncheras saludables, eventos de nutrición y bienestar infantil.
- Medios Pagos: Publicidad en ferias de alimentación y educación, presencia en programas escolares de alimentación saludable.
- Medios Ganados: Recomendaciones de colegios a los padres, apariciones en medios educativos y de salud infantil.

## 5. Presupuesto de Ventas

### 5.1 Distribución del Presupuesto de Marketing Bocado consciente:

La asignación del presupuesto de marketing de Bocado Consciente se ha estructurado con base en tres pilares estratégicos fundamentales: marketing digital, activaciones BTL y estrategias de performance. Este enfoque busca optimizar la visibilidad de la marca, fortalecer el vínculo emocional con el consumidor y maximizar la conversión en puntos de venta físicos y digitales.

En primer lugar, el 40% del presupuesto total se destina al marketing digital, el cual comprende campañas de promoción a través de plataformas como Meta Ads, TikTok Ads y Google Ads. Esta estrategia digital se refuerza mediante alianzas con creadores de contenido y microinfluencers, cuyo rol es clave en la generación de confianza, autenticidad y afinidad entre el público objetivo. De acuerdo con la proyección presupuestal, el total anual asignado a medios digitales es de 13.500.000 COP, de los cuales el 70 % (equivalente a 9.450.000 COP) se invierte específicamente en pauta en redes sociales y motores de búsqueda, mientras que el 30 % restante (4.050.000 COP) se orienta a colaboraciones con microinfluencers.

En segundo lugar, el 30% del presupuesto se enfoca en estrategias de performance. Estas acciones se traducen en campañas promocionales con descuentos y precios especiales, tanto en canales digitales como en eventos, y tienen como finalidad incentivar la conversión directa y generar retornos medibles sobre la inversión. El valor destinado a este componente asciende a 10.500.000 COP anuales.

En tercer lugar, el 30 % restante se asigna a activaciones BTL. Estas iniciativas incluyen degustaciones en puntos de venta como tiendas y supermercados especializados, y buscan generar una experiencia sensorial con el producto, promoviendo su prueba directa y reforzando la recordación de marca. El monto anual estimado para esta categoría es de 6.000.000 COP.

La Tabla 4 presenta un desglose detallado del presupuesto anual y mensual estimado para cada categoría del plan de comunicaciones:

**Tabla 4 Presupuesto comunicaciones**

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje Anual</b>	<b>Monto Anual (COP)</b>	<b>Monto Mensual (COP)</b>
Medios Digitales	40%	\$13,500,000	\$1,125,000
Pauta en Instagram/Facebook y Google Ads	70% de Medios Digitales	\$9,450,000	\$787,500

Microinfluencers	30% de Medios Digitales	\$4,050,000	\$337,500
Performance	30%	\$10,500,000	\$875,000
BTL y Activaciones	30%	\$6,000,000	\$500,000
Total, Presupuesto Mensual	100%	\$30,000,000	\$2,500,000

Nota. La tabla presenta un estimado de cómo se distribuirá la pauta anual, diferenciada según las actividades desarrolladas por el área de comunicaciones de la marca Bocado Consciente.

## 5.2 Medición de Resultados

Para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, se han definido indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitirán monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados en términos de posicionamiento, interacción y conversión. Uno de los principales indicadores será el reconocimiento de marca (brand awareness), el cual se evaluará mediante métricas como el alcance publicitario y la interacción en redes sociales. Este indicador permitirá identificar el nivel de visibilidad y recordación de la marca en su público objetivo.

Asimismo, se utilizará la tasa de interacción (engagement rate) como medida clave para conocer la calidad de la participación de los usuarios con el contenido publicado. Este KPI incluirá variables como la cantidad de comentarios, compartidos, reacciones y menciones, permitiendo inferir el grado de conexión emocional y afinidad del consumidor con la marca. Finalmente, se realizará un seguimiento cuantitativo del número de pruebas de producto efectuadas durante eventos promocionales y activaciones BTL. Esta métrica permitirá evaluar el impacto real de estas acciones presenciales en la disposición del público a probar el producto y, eventualmente, en su conversión en clientes.

En el componente de performance, se utilizará como KPI principal la tasa de conversión (conversion rate), entendida como el porcentaje de usuarios que, tras interactuar con una campaña (anuncio, descuento, página de producto), realizan una acción deseada, como realizar una compra, registrarse en la web o suscribirse a una caja mensual de snacks. Esta métrica es fundamental para evaluar el retorno de inversión (ROI) y determinar la efectividad real de las campañas promocionales. En particular, se analizará cuántos clics publicitarios terminan en transacciones, diferenciando entre compras digitales directas y generación de tráfico hacia puntos de venta físicos.

## 6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Bocado Consciente se fundamenta en lo que Henry Mintzberg denomina una estructura simple o estructura emprendedora, propia de organizaciones en etapas tempranas de desarrollo. Este tipo de configuración se caracteriza por una baja departamentalización, una jerarquía mínima y una centralización del poder en la figura del fundador o líder principal. (MANAGING, n.d.). En esta estructura, la toma de decisiones es altamente directa y flexible, lo que permite una rápida adaptación a los cambios del entorno y favorece la innovación constante.

En el caso de Bocado Consciente, la fundadora desempeña un rol central no solo en la dirección estratégica, sino también en la supervisión de operaciones clave, como el desarrollo de producto, las alianzas comerciales y el marketing. A su alrededor, se conforma un equipo operativo multidisciplinario con funciones bien delimitadas, pero con un alto grado de colaboración transversal. Esta estructura informal y dinámica permite una comunicación fluida entre los miembros, fomenta la creatividad y responde eficazmente a las necesidades de un mercado cambiante como el de los alimentos saludables para niños.

Conforme la empresa crezca, esta estructura podrá evolucionar hacia una estructura funcional o incluso hacia una adhocracia, en caso de que se prioricen proyectos innovadores y se requiera mayor autonomía entre equipos especializados.

## 6.1 Estructura Propuesta:

Figura 5.



Elaboración propia para la Tesis

### Consejo Directivo:

En coherencia con una estructura simple o emprendedora, MANAGING (n.d.), el órgano de dirección de Bocado Consciente está conformado por un núcleo reducido de líderes que centralizan la toma de decisiones clave y articulan directamente las funciones estratégicas, operativas y comerciales de la empresa.

Fundadora y directora ejecutiva (CEO): Es el centro de gravedad de la organización. Lidera la visión global, define la misión, los valores y la estrategia de posicionamiento de la marca. Su rol combina funciones estratégicas, operativas y culturales, asegurando la coherencia entre el propósito social del emprendimiento y las decisiones del día a día. Esta figura concentra gran parte del poder decisorio, lo cual es característico de las empresas con estructura simple. (Henry Mintzberg, 2009)

**Director de Operaciones:** Aunque no se trata de una dirección altamente jerarquizada, esta figura asume la supervisión de las actividades clave de producción, logística y control de calidad. Su enfoque está en garantizar el flujo eficiente desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega del producto, alineando los procesos con los estándares de calidad definidos por la fundadora.

**Director Comercial y de Marketing:** Encargado del desarrollo de mercado y las acciones de comunicación, este rol integra funciones de ventas, branding y gestión de canales tanto físicos como digitales. Además de liderar campañas promocionales, establece relaciones con aliados estratégicos y asegura el cumplimiento de metas comerciales.

Más que departamentos estancos, estas figuras trabajan de manera colaborativa y multidisciplinaria, favoreciendo la agilidad y la adaptabilidad organizacional, propias de las startups en fase de consolidación.

### **Equipos Operativos (Base Técnica)**

Los equipos operativos de Bocado Consciente se organizan de forma flexible y orientada a resultados, respondiendo directamente a las necesidades estratégicas definidas por el núcleo de dirección. Su estructura horizontal facilita la coordinación y fomenta la autonomía en la ejecución de tareas.

-Reparto B2C (Domiciliario): Realiza entregas a clientes individuales en moto, garantizando puntualidad, buen estado del producto y una atención empática y cercana.

-Reparto B2B (Institucional): Entrega productos a colegios, tiendas y supermercados en camión, cumpliendo rutas programadas y representando la marca ante aliados comerciales.

-Ventas y canales: Esta persona gestiona las relaciones con puntos de venta físicos, plataformas digitales y distribuidores. Su responsabilidad abarca desde la negociación comercial hasta la expansión de canales de comercialización en entornos escolares y tiendas saludables.

-Atención al cliente: Actúa como puente entre el consumidor y la marca, brindando soporte empático y resolutivo. También contribuye a la fidelización mediante una experiencia positiva, que refuerza la identidad consciente y cercana de la marca.

## 6.2 Remuneración.

La compensación y el bienestar de los colaboradores constituyen pilares fundamentales en la cultura organizacional de Bocado Consciente. Una política de remuneración adecuada contribuye significativamente a la motivación, compromiso y retención del talento. (Deci & Ryan, 2000).

### 6.2.1 Salarios

En coherencia con la estructura organizacional diseñada para Bocado Consciente, se construyó una estructura salarial integral que respeta en su totalidad las disposiciones legales vigentes en materia laboral y presta atención al carácter formal y ético del negocio. Todos los cargos contemplados, incluyendo tanto los estratégicos como los operativos, fueron calculados considerando el pago completo de prestaciones sociales (cesantías, intereses sobre cesantías, primas, vacaciones), aportes a seguridad social (salud, pensión, riesgos laborales) y contribuciones parafiscales (ICBF, SENA y Caja de Compensación Familiar). El cálculo se realizó utilizando la herramienta oficial del Ministerio de Trabajo de Colombia (Ministerio de Trabajo, n.d.).

En este marco, la CEO percibe un salario base mensual de \$6.000.000, con un costo laboral total de \$9.112.000 incluyendo prestaciones. Los directores de Operaciones y de Comercial y Marketing devengan un salario base de \$3.500.000 cada uno, con un costo total mensual de \$5.315.000 por cargo. Por su parte, los cuatro cargos operativos y administrativos (chofer institucional B2B, domiciliario B2C, analista de ventas y analista de atención al cliente) tienen asignado un salario base de \$1.423.500, con un costo mensual completo de \$2.396.994 cada uno. Esta estructura refleja un enfoque consciente que equilibra la sostenibilidad financiera del proyecto con un compromiso sólido con el bienestar laboral, promoviendo un entorno de trabajo formal, digno y alineado con los valores de inclusión, cuidado y responsabilidad que definen a la marca.

Figura 6.

<b>Cargo</b>	<b>Salario Base Mensual</b>	<b>Costo Total con Prestaciones</b>
CEO	\$ 6.000.000	\$ 9.112.000
Director de Operaciones	\$ 3.500.000	\$ 5.315.000
Director Comercial y de Marketing	\$ 3.500.000	\$ 5.315.000
Operario de Reparto (B2B - Camión)	\$ 1.423.500	\$ 2.396.994
Domiciliario (B2C - Moto)	\$ 1.423.500	\$ 2.396.994
Analista de Ventas y Canales	\$ 1.423.500	\$ 2.396.994
Analista de Atención al Cliente	\$ 1.423.500	\$ 2.396.994
<b>Total</b>	<b>\$ 18.694.000</b>	<b>\$ 29.329.976</b>

Elaboración propia para la Tesis

### **6.2.2 Salud en Bocado Consciente.**

Además del cumplimiento de los requisitos establecidos por la legislación laboral colombiana (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1950), Bocado Consciente implementará medidas adicionales orientadas al bienestar físico y emocional de sus empleados:

**Día de la salud:** se celebra una jornada anual de actividades físicas y alimentación saludable, con el objetivo de fomentar hábitos sanos y fortalecer los lazos organizacionales.

**Bono de alimentación consciente:** los colaboradores recibirán un bono trimestral para consumir productos de la marca, reforzando su vinculación con los valores de Bocado Consciente.

**Capacitación continua:** se ofrecerán programas formativos adaptados a las funciones de cada área, promoviendo el desarrollo profesional y el aprendizaje organizacional.

### **6.3 Tipo de Sociedad**

La constitución legal de Bocado Consciente se realizará bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), tal como lo permite la Ley 1258 de 2008 en Colombia. Esta figura jurídica es ampliamente utilizada en emprendimientos emergentes debido a su flexibilidad, facilidad de constitución y adaptabilidad a distintas realidades empresariales. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2008)

La elección de la S.A.S. responde a las siguientes ventajas:

-Facilidad de constitución: su creación puede realizarse mediante un documento privado, sin necesidad de escritura pública.

-Flexibilidad organizacional: no exige la conformación de una junta directiva formal, lo cual permite una estructura gerencial más dinámica y adaptada a empresas en etapas tempranas.

-Apertura a la inversión: permite la incorporación de nuevos socios o inversionistas, lo que facilita el acceso a capital para procesos de expansión futura.

Este modelo proporciona un marco jurídico sólido y escalable, idóneo para una empresa con potencial de crecimiento como Bocado Consciente.

## **7. Procesos.**

Bocado Consciente es una empresa emergente de alimentos saludables que prioriza la inclusión social, la salud infantil, la transparencia y el desarrollo local en cada aspecto de su negocio. En coherencia con estos valores, la compañía ha adoptado un modelo operativo de maquila apoyado en alianzas estratégicas con plantas de manufactura locales en Cali, Colombia. Esta estrategia de producción tercerizada permite a Bocado Consciente aprovechar la infraestructura y experiencia de fabricantes locales, manteniendo estándares de calidad elevados, reduciendo costos operativos y fomentando el crecimiento de la economía regional. Tales colaboraciones empresariales se

inscriben en una tendencia contemporánea: las alianzas estratégicas se han vuelto clave para la supervivencia de las pymes y son una vía eficaz para mejorar procesos productivos e incrementar la competitividad, mediante la innovación y la calidad (Garzón-Posada et al., 2022). A continuación, se detalla el flujo de trabajo desde la recepción de materias primas hasta la distribución, así como los mecanismos de control de calidad, tecnologías avanzadas empleadas y políticas modernas de inventarios integradas con sistemas ERP. También se abordan la selección responsable de proveedores, las relaciones estratégicas con aliados tiendas saludables, grandes cadenas e instituciones educativas y los beneficios que el enfoque maquilador aporta a marcas alimentarias emergentes como Bocado Consciente.

### **7.1 Alianzas Estratégicas en la Manufactura Local**

Bocado Consciente opera bajo un esquema de producción por maquila, es decir, contrata a terceros especializados para encargarse total o parcialmente de la fabricación de sus productos. En lugar de poseer su propia planta, la empresa forja alianzas con fabricantes locales en Cali que cuentan con la infraestructura, personal calificado y certificaciones necesarias para producir alimentos saludables conforme a sus especificaciones. Este modelo ofrece múltiples ventajas estratégicas: en primer lugar, reduce la inversión de capital requerida, ya que el aliado maquilador aporta la maquinaria, instalaciones y mano de obra, permitiendo a Bocado Consciente ahorrar recursos significativos en activos fijos. En segundo lugar, al recurrir a empresas maquiladoras especialistas, la producción alcanza altos niveles de eficiencia y calidad, gracias al know-how técnico del aliado. Adicionalmente, la maquila aporta flexibilidad y escalabilidad: Bocado Consciente puede ajustar rápidamente los volúmenes de producción según la demanda, sin incurrir en grandes inversiones adicionales ni retrasos. Otro aspecto fundamental es el impacto en el desarrollo local. Al manufacturar sus productos en plantas de la región, Bocado Consciente contribuye a generar empleo y a dinamizar la economía caleña, fortaleciendo la industria alimentaria local. La relación con maquiladores de la zona crea un efecto multiplicador: se impulsa la contratación de personal local (incluyendo oportunidades para poblaciones vulnerables, en línea con la vocación inclusiva de la marca) y se promueve la transferencia de conocimientos tecnológicos en la cadena productiva regional. Cabe destacar que estas alianzas no implican pérdida de independencia para la joven empresa; por el contrario, se trata de relaciones sin subordinación jurídica, donde cada parte mantiene autonomía, pero colabora en la creación de valor mutuo. Bocado Consciente conserva el control sobre el diseño del producto, las fórmulas nutricionales y los estándares de su marca, mientras el socio fabricante ejecuta operativamente la producción bajo lineamientos estrictos. En suma, el modelo de maquila con alianzas locales le permite a Bocado Consciente escalar su producción de forma ágil y sostenible, enfocándose en su misión social y en el desarrollo de marca, a la vez que delega la manufactura en expertos comprometidos con la calidad y la comunidad.

### **7.2 Flujo Operativo: de la Materia Prima al Producto Final**

El proceso operativo de Bocado Consciente, desde la recepción de insumos hasta la entrega del producto terminado, está cuidadosamente diseñado e integrado con sus aliados de manufactura. A continuación, se detalla el flujo de trabajo en etapas secuenciales, incorporando controles de calidad en cada paso clave:

- Recepción y control de materias primas: Bocado Consciente inicia verificando que los ingredientes (por ejemplo, harinas integrales, endulzantes naturales, insumos, etc.) cumplan con especificaciones de calidad y seguridad alimentaria. La selección de proveedores es rigurosa, privilegiando aquellos que alinean con sus valores de salud y responsabilidad social. Se inspeccionan físicamente las materias primas al llegar a la planta y se realizan pruebas rápidas de calidad. Este control de entrada asegura que solo insumos de calidad aprobada ingresen al proceso productivo, previniendo riesgos desde el origen (Baikadamova et al., 2024).
- Procesamiento en planta aliada: Una vez aprobados, los insumos se transfieren al área de producción en la planta maquiladora asociada. Allí se llevan a cabo las operaciones de mezclado, horneado o preparación de los alimentos según las fórmulas definidas por Bocado Consciente. La planta cuenta con tecnología avanzada de procesamiento (equipos automatizados, controles de temperatura, etc.) que garantiza eficiencia y consistencia en la elaboración. Personal técnico supervisa parámetros críticos (tiempos de cocción, dosificación de ingredientes) para asegurar que cada lote mantenga las propiedades nutricionales y organolépticas deseadas. Bocado Consciente trabaja de la mano con el equipo de producción del aliado, capacitándolos en los estándares específicos de sus productos saludables.
- Control de calidad en proceso: Durante la manufactura se implementan puntos de control de calidad (inspecciones en línea y pruebas de laboratorio) bajo un enfoque de HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Este enfoque preventivo identifica y vigila las etapas críticas, por ejemplo, temperaturas de horneado o niveles de pH en ciertas mezclas para eliminar riesgos biológicos o contaminantes. La aplicación estricta de

HACCP en esta pequeña industria alimentaria ha demostrado mejorar la calidad del producto final y asegurar el cumplimiento de estándares sanitarios, generando confianza en los consumidores (Baikadamova et al., 2024). Cada mes, un lote producido es sometido a test de calidad sensorial (sabor, textura) y a controles de inocuidad antes de ser liberado.

- **Empaque y etiquetado transparentes:** Una vez los productos (por ejemplo, porciones de postre o snacks saludables) han pasado los controles, se procede al empaque. Se emplean materiales de empaque de grado alimentario que garantizan frescura y protección. Bocado Consciente pone énfasis en un etiquetado transparente, detallando claramente los ingredientes, información nutricional y sellos de calidad en cada empaque, en un lenguaje accesible para padres y consumidores. Esta transparencia en el etiquetado refleja el compromiso de la marca con informar al consumidor sobre el origen y características del producto, práctica que la literatura señala como clave para generar confianza y lealtad en el mercado alimentario actual (Omnivore Agency, 2024). Adicionalmente, cada lote se codifica para asegurar su trazabilidad; de este modo, ante cualquier eventualidad, es posible rastrear rápidamente la cadena de suministro del producto.
- **Almacenamiento e inventario inteligente:** Los productos terminados se almacenan temporalmente en condiciones controladas dentro de la misma planta o en un centro de distribución aliado, según lo acordado. Bocado Consciente implementa una política moderna de inventarios apoyada por herramientas digitales: mediante un sistema ERP en la nube, monitorea en tiempo real los niveles de stock, fechas de vencimiento y ubicación de los lotes en bodega. Esta integración tecnológica permite optimizar el inventario multi-sitio y gestionar órdenes de manera unificada (Seidor, 2023). El objetivo es mantener un inventario lo más ajustado y fresco posible (aprovisionamiento just in time para ciertos

ingredientes críticos), evitando sobrestock que inmovilice capital o ponga en riesgo la vida útil de los productos, pero garantizando a la vez que haya suficiente oferta para atender la demanda inmediata. Gracias al ERP, la empresa puede automatizar alertas de reabastecimiento y obtener datos analíticos para pronosticar ventas, mejorando tanto la eficiencia operativa como la atención al cliente.

- **Distribución y entrega del producto:** Finalmente, los productos de Bocado Consciente se distribuyen a los canales de venta. Aquí convergen sus estrategias de alianza: por un lado, la empresa abastece a tiendas saludables, colegios y grandes cadenas; por otro lado, atiende pedidos directos de consumidores a través de plataformas e-commerce y aliados logísticos locales (ej: entregas domiciliarias vía aplicaciones). Los productos de Bocado Consciente se exhiben en góndolas de tiendas saludables y supermercados locales, ganando visibilidad y acceso a un amplio segmento de familias caleñas. Un sistema de rotación de inventario coordinado asegura que los puntos de venta reciban reposición a tiempo, manteniendo la frescura de los alimentos. En paralelo, la empresa mantiene comunicación constante con sus distribuidores para recolectar retroalimentación del mercado (preferencias de sabores, acogida de nuevos lanzamientos) y ajustar rápidamente tanto la producción como las estrategias de promoción. De esta forma, el flujo operativo termina con un círculo de retroalimentación: los datos de ventas e inventarios retornan al sistema ERP y al equipo de planificación de Bocado Consciente, informando la siguiente ronda de aprovisionamiento de materias primas y programación de producción, asegurando así un ciclo continuo de mejora.

### *7.2.1 Política de Inventarios*

La gestión de inventarios en Bocado Consciente será modernizada para soportar su modelo operativo ágil y distribuido. Tradicionalmente, muchas pymes manejan inventarios de forma manual o con sistemas básicos, lo que puede redundar en ineficiencias, errores humanos y falta de visibilidad. Conscientes de ello optaremos por integrar un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) desde etapas tempranas de la empresa, adoptando así la transformación digital como palanca de crecimiento. Las soluciones ERP actuales (adaptadas incluso para pymes) ofrecen módulos para planificar requerimientos de materia prima, controlar existencias, procesar órdenes de producción y coordinar ventas y distribución en un solo entorno integrado (The Importance of an ERP in the Digital Transformation of SMEs | SEIDOR, 2023.). En el caso de Bocado Consciente, la implementación de un ERP basado en la nube ha permitido centralizar toda la información de inventario y producción, mejorando drásticamente la eficiencia, la precisión y la colaboración entre áreas. Uno de los beneficios inmediatos de este enfoque es la reducción de errores y tareas manuales repetitivas. La automatización que brinda el ERP elimina la duplicación de registros y minimiza las equivocaciones en conteos o en el despacho de productos, errores comunes cuando el control es exclusivamente manual. Esto se traduce en menos rupturas de stock inesperadas y menos desperdicio por caducidades, ya que el sistema emite alertas para rotar producto a tiempo o reordenar insumos críticos. En términos de productividad, la digitalización ha demostrado que una empresa que opera con rapidez y sin errores es más rentable, pudiendo producir más con los mismos recursos (Seidor, 2023). De igual forma, la herramienta ERP soporta la colaboración en línea: tanto Bocado Consciente como su planta maquiladora aliada pueden acceder a módulos compartidos del sistema, sincronizando información de producción y disponibilidad de productos terminados. Esto facilita, por ejemplo, que el equipo comercial verifique en tiempo real cuántas unidades hay listas para despachar a tiendas y grandes superficies o a clientes directos, agilizando la promesa de entrega. Otro elemento incorporado es el uso de analytics e inteligencia de datos sobre el inventario. Con el historial capturado en el ERP, Bocado Consciente analiza tendencias de demanda estacional (por ejemplo, el aumento de ventas en meses de regreso a clases o navidad) y optimiza sus políticas de stock de seguridad. También se beneficia de funciones de tracking mediante RFID o códigos QR en pallets, para conocer la ubicación exacta de cada lote en la cadena de suministro. Estudios recientes destacan que la adopción de estas tecnologías (sensores IoT, analítica predictiva, etc.) ha revolucionado la gestión de inventarios de las pymes, aumentando la exactitud y el control sobre las operaciones (The Silicon Review, n.d.). Por supuesto, la transformación digital conlleva desafíos, como invertir en software, capacitar al personal y gestionar la resistencia al cambio, pero Bocado Consciente, pero se adoptarán progresivamente, ya que estamos convencidos de que los beneficios superan los obstáculos iniciales. En conjunto, la integración de un ERP moderno permite a esta empresa emergente coordinar su red de suministro con agilidad y transparencia, sentando bases sólidas para escalar en el mercado sin perder el control operativo.

### *7.2.2 Proveedores y Materia Prima*

En concordancia con su misión corporativa, Bocado Consciente practica una selección rigurosa y responsable de proveedores para sus materias primas. La cadena de suministro comienza con la identificación de abastecedores que puedan cumplir no solo con criterios de calidad e inocuidad

alimentaria, sino también con estándares éticos y de sostenibilidad acordes con los valores de la marca. De hecho, en mercados globales cada vez más exigentes, las empresas reconocen que la elección de proveedores impacta profundamente su desempeño sostenible y su reputación; por ello, integrar principios de sostenibilidad (ambiental, económica y social) en la selección de proveedores se ha vuelto indispensable para mantener la competitividad y cumplir los compromisos de desarrollo sostenible. (Karakoç et al., 2023) Bocado Consciente evalúa a sus potenciales proveedores de insumos considerando múltiples factores (multi-criteria selection): calidad nutricional de los ingredientes (certificación orgánica o libre de químicos nocivos), confiabilidad en entregas, prácticas laborales justas, impacto ambiental de sus procesos y, cuando es viable, procedencia local. Priorizar proveedores locales de insumos (agricultores de la región, pequeñas agroindustrias del Valle del Cauca) no solo reduce la huella de carbono del transporte y asegura frescura, sino que también reinvierte en la economía local, apoyando a otros emprendedores y comunidades agrícolas cercanas, en línea con el compromiso de desarrollo territorial de Bocado Consciente. El proceso de homologación de proveedores de la empresa incluye visitas de inspección a las instalaciones de producción de los insumos, revisión de sus certificaciones (por ejemplo, Buenas Prácticas Agrícolas, sellos de comercio justo, etc.) y pruebas de laboratorio a muestras de sus productos. Aquellos proveedores que superan este filtro inicial son incorporados a una base de abastecimiento confiable, con quienes se establecen relaciones de largo plazo basadas en la transparencia y la mejora continua. Bocado Consciente procura compartir con sus proveedores sus propias expectativas de calidad e inclusión: por ejemplo, fomenta que adopten principios de responsabilidad social, animándolos a también brindar oportunidades de empleo inclusivo o a mantener prácticas ecológicamente sostenibles en sus operaciones. Esta construcción de alianzas gana gana con proveedores estratégicos contribuye a una cadena de suministro más sólida y trazable. Cuando todos los actores de la cadena comparten estándares de calidad y valores sostenibles, se crea un efecto cascado en el que las buenas prácticas fluyen desde la materia prima hasta el producto final (A More Sustainable Supply Chain, 2020). En el caso de Bocado Consciente, esto significa que puede garantizar a los padres de familia consumidores que cada ingrediente en sus postres y snacks ha sido obtenido de forma responsable y cumple una función nutritiva específica. Finalmente, la empresa mantiene una política de evaluación y retroalimentación continua con sus proveedores. Mediante el ERP y reuniones periódicas, monitorea el desempeño en entregas (cumplimiento en tiempo y calidad), y comunica oportunamente cualquier no conformidad para que sea corregida. Esta comunicación abierta refuerza la confianza mutua y alinea a los proveedores con la visión de futuro de Bocado Consciente. En síntesis, la selección de proveedores en esta compañía no es un simple proceso de compras al menor costo, sino una gestión estratégica de abastecimiento que integra criterios de sostenibilidad, calidad superior y colaboración ética a largo plazo. Ello resulta vital para garantizar que la propuesta de valor de Bocado Consciente, alimentos saludables, producidos con transparencia y compromiso social, realmente se materialice desde el origen mismo de la cadena.

## **8. Calidad y gestión logística**

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) certificado, como la norma ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2008) o estándares de inocuidad alimentaria como ISO 22000 (International Organization for Standardization, 2018), permite a las empresas estructurar sus procesos, mejorar continuamente y garantizar la consistencia de sus productos. Por

ejemplo, la ISO 9001 proporciona un marco para planificar, ejecutar, controlar y corregir procesos de forma permanente, con el objetivo de garantizar la satisfacción del cliente y, en el caso de alimentos, la inocuidad alimentaria.

En la industria alimentaria, esta garantía de calidad es fundamental debido a la responsabilidad de proteger la salud del consumidor; al estructurar procesos bajo un SGC, se reducen riesgos de contaminación y se mejora la confianza del cliente en los productos. Además, la reputación de calidad se convierte en un activo de marca: una empresa conocida por la alta calidad de sus productos saludables puede destacarse frente a competidores, acceder a nuevos mercados y hasta justificar precios premium por la confianza que genera.

En el caso de los snacks saludables, que están dirigidos a consumidores sensibles a la calidad, contar con certificaciones reconocidas (certificados de calidad e inocuidad) sirve como elemento diferenciador y de posicionamiento en el mercado.

## **8.1 Control y gestión de calidad:**

### ***8.1.1 Gestión logística:***

La infraestructura tecnológica urbana es clave para la logística avanzada. Por ejemplo, el Departamento Administrativo de TIC de Cali (DATIC) instaló recientemente estaciones meteorológicas con sensores IoT y GPS que recolectan datos en tiempo real de parámetros ambientales.(Alcaldía de Santiago de Cali, 2024). Este eslabón tecnológico demuestra cómo Cali impulsa su transición hacia una “ciudad inteligente”: mediante convenios con el Centro de la 4ª Revolución Industrial y su ingreso a la Alianza Global de Ciudades Inteligentes del G20, la administración local despliega proyectos de semaforización e iluminación pública inteligente bajo estándares internacionales.(Alcaldía de Santiago de Cali, 2022) Estos sistemas de monitoreo urbano avanzados pueden aplicarse a la logística urbana, por ejemplo optimizando rutas de entrega según condiciones de tráfico y clima, reduciendo tiempos de viaje y emisiones contaminantes. La CAF seleccionó a Cali como caso de estudio en logística urbana por ser “una ciudad capital con una importante interacción con el puerto de Buenaventura” y contar con “una cadena logística importante”. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)En ciudades complejas, la distribución urbana de mercancías se articula en varias escalas: infraestructuras logísticas metropolitanas (grandes centros de consolidación, puertos secos) junto con redes de distribución de proximidad. Según los lineamientos CAF, el transporte de última milla suele originarse “en plataformas logísticas situadas en el entorno metropolitano” y puede atravesar varios municipios hasta llegar al destino final (Sostenible & Segura, 2019) En el caso caleño esto implica coordinar nodos de transferencia cercanos a las rutas al Pacífico con políticas de gestión vial en la ciudad, garantizando el flujo eficiente de bienes sin agravar la congestión urbana.

Por su parte, trazabilidad y el monitoreo en tiempo real son requisitos cada vez más centrales en la logística moderna. La adopción de sensores digitales y tecnologías IoT permite a los operadores “estar al tanto del estado de los productos en tiempo real” durante el transporte, asegurando el cumplimiento de las condiciones de conservación y mejorando la visibilidad de cada

envío.(ProColombia., 2014). En la práctica, disponer de información en tiempo real (ubicación de la carga, temperaturas internas, etc.) permite detectar anomalías (por ejemplo, desvíos o quiebres en la cadena de frío) y corregirlas antes de que afecten la calidad final del producto. La experiencia del usuario final es otro indicador clave que depende de la eficiencia logística. La bibliografía señala que “la satisfacción del cliente en el comercio electrónico es un tema multifacético que abarca varios aspectos cruciales, desde la experiencia del usuario... hasta la gestión logística”. (De la Cruz López, 2023)En otras palabras, la interfaz y transparencia de información (rastreo de envío, notificaciones) son tan importantes como la puntualidad y calidad de la entrega. En conjunto, una cadena con trazabilidad robusta y comunicación en tiempo real fortalece la confianza del cliente: hoy en día los compradores esperan seguimiento continuo de su pedido y alto grado de puntualidad y fiabilidad en la entrega.

Adicionalmente, la inteligencia artificial (IA) y el análisis avanzado de datos (Business Intelligence, BI) están impulsando una transformación profunda en la logística. La analítica de negocios se está incorporando al sector logístico. En Colombia se han presentado propuestas de sistemas de BI específicos para logística; por ejemplo, un estudio de caso reciente concluye que un sistema de inteligencia de negocios aplicado al análisis logístico produce un “impacto positivo esperado en la eficiencia logística” de la empresa(Vivas Banguera, 2024). Esto implica que reportes dinámicos y cuadros de mando alimentados con datos operativos (tiempos de entrega, niveles de inventario, costos de transporte, etc.) permiten a los gestores identificar cuellos de botella y tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento. En conjunto, la convergencia de IA y BI convierte la logística en un proceso más predictivo y adaptable: las compañías pueden anticipar variaciones en la demanda, ajustar rutas o reasignar recursos de forma ágil, mejorando la capacidad de respuesta del sistema logístico nacional.

Finalmente, la cadena de frío es un pilar esencial para la conservación de alimentos frescos y nutritivos. Según la investigación técnica, el cumplimiento de la cadena de frío es la mejor forma de garantizar la correcta conservación de los productos perecederos, su inocuidad y su calidad de estos (Urrego Rodríguez, n.d.). En Colombia se estima que dicho cumplimiento es deficiente (por debajo del 90% en los casos evaluados) lo que implica pérdidas elevadas de productos alimentarios(Urrego Rodríguez, n.d.). Estos efectos son especialmente críticos en los alimentos con alto valor nutricional. De hecho, informes de la FAO en Colombia indican que el 62% de las pérdidas alimentarias del país corresponde a frutas y verduras (unos 6,1 millones de toneladas al año)(Organización de Las Naciones Unidas Para La Alimentación y La Agricultura: Las Frutas y Verduras, Elementos Esenciales En Tu Dieta | FAO En Colombia, n.d.), reflejando que las fallas logísticas impactan directamente la disponibilidad de alimentos saludables. Para corregir estos problemas, los actores de la cadena están implementando soluciones tecnológicas: sensores digitales de temperatura en camiones y almacenes y sistemas de registro continuo (termoregistros) permiten monitorear en tiempo real las condiciones de refrigeración(Logística de Perecederos y Cadena de Frío En Colombia, 2014).

## **9. Análisis de Viabilidad Financiera del Proyecto**

La evaluación de la viabilidad financiera de proyectos de inversión constituye uno de los pilares fundamentales en la toma de decisiones empresariales estratégicas. El presente análisis examina la factibilidad económica del proyecto de snacks saludables para niños mediante la aplicación de

la metodología de Flujo de Caja Descontado, reconocida universalmente en la valoración de activos y proyectos de inversión. Esta metodología, fundamentada en los principios de valor temporal del dinero y análisis de riesgo, permite determinar con precisión el valor presente neto de los flujos de efectivo futuros esperados, proporcionando así una base cuantitativa sólida para la evaluación de la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

La estructura metodológica del análisis se articula en torno a cuatro componentes fundamentales para la evaluación financiera: la determinación del monto de las inversiones y su cronograma de implementación, la proyección de los ingresos y su patrón de crecimiento esperado, la estimación detallada de los egresos operacionales a lo largo del horizonte temporal del proyecto, y el cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) como tasa de descuento para la valoración de los flujos futuros. Para el cálculo del WACC utilizamos la información de Damodaran donde se encuentran los datos globales de beta por sector y las primas de riesgo tanto de mercado como de país, elementos fundamentales para el cálculo del costo de equity mediante el modelo CAPM(Damodaran, 2025).

Figura 7.

TIR Proyecto	21,704%	
TIR Accionista	36,829%	
<b>VPN PROYECTO</b>	<b>\$ 55.662.893,58</b>	
<b>VPN ACCIONISTA</b>	<b>\$ 150.054.893,58</b>	
<b>Apalancamiento</b>		
Equity	40%	
Apalancamiento	60%	
Ke	18,0037%	Tas fija
Kd	24,1700%	EA
<b>WACC</b>	<b>17,09%</b>	

Elaboración propia para la Tesis

## 9.1 Marco Teórico y Metodológico

### 9.1.1 Fundamentos del Flujo de Caja Descontado

La metodología de Flujo de Caja Descontado se fundamenta en el principio económico de que el valor de cualquier activo o proyecto de inversión equivale al valor presente de todos los flujos de efectivo que dicho activo generará en el futuro. Esta aproximación metodológica, desarrollada

inicialmente por Irving Fisher en sus trabajos pioneros sobre la teoría del interés constituye la base teórica sobre la cual se construye la teoría de valoración de activos (Irving Fisher, 1930).

La aplicación de esta metodología requiere la estimación de tres componentes: los flujos de efectivo futuros esperados, el horizonte temporal de evaluación, y la tasa de descuento apropiada que refleje el riesgo del proyecto. En el contexto de este análisis, se ha establecido un horizonte de evaluación de diez años, período considerado suficiente para tener en cuenta tanto la fase de crecimiento exponencial inicial como la posterior estabilización en un patrón de crecimiento sostenido alineado con las dinámicas sectoriales.

Figura 8.

<b>FCL Proyecto</b>	<b>FCL Accionista</b>
-\$ 157.320.000	-\$ 62.928.000
-\$ 12.481.502	-\$ 12.481.502
-\$ 5.628.832	-\$ 5.628.832
\$ 6.027.514	\$ 6.027.514
\$ 28.335.902	\$ 28.335.902
\$ 63.401.915	\$ 63.401.915
\$ 67.580.600	\$ 67.580.600
\$ 106.092.011	\$ 106.092.011
\$ 132.665.600	\$ 132.665.600
\$ 163.998.195	\$ 163.998.195
\$ 200.948.356	\$ 200.948.356

Elaboración propia para la Tesis

### *9.1.2 Estructura de Capital y Teoría de Apalancamiento*

La determinación de la estructura de capital impacta directamente tanto la rentabilidad como el perfil de riesgo del proyecto. La teoría de estructura de capital, iniciada por los trabajos seminales de Modigliani y Miller (Modigliani & Miller, 1958) y posteriormente desarrollada por académicos como Myers (Myers & Majluf, 1984), establece que existe un equilibrio óptimo entre el financiamiento mediante capital propio (equity) y deuda que maximiza el valor de la empresa.

En este análisis, se ha adoptado una estructura de capital compuesta por 40% de capital propio y 60% de financiamiento mediante deuda. Se decidió apalancarse mayoritariamente de deuda por dos motivos. Por un lado, el apalancamiento financiero permite amplificar la rentabilidad del capital propio al reducir la inversión inicial requerida por parte del inversionista, manteniendo constantes los flujos operacionales del proyecto. Y, por otro lado, los gastos financieros asociados a la deuda generan un escudo fiscal que reduce la carga tributaria efectiva del proyecto, incrementando así los flujos de efectivo disponibles para el inversionista.

## 9.2 Análisis Detallado de Inversiones y Cronograma de Implementación

### 9.2.1 Inversión Inicial y Composición de Activos

La inversión inicial requerida para la implementación del proyecto asciende a ciento cincuenta y siete millones de pesos colombianos, distribuida estratégicamente entre diferentes categorías de activos que sustentan la capacidad operacional del negocio. Esta inversión ha sido estructurada considerando tanto las necesidades operacionales inmediatas como los requerimientos de escalabilidad futura del proyecto:

Figura 9.

Inversión Inicial	Valor
Nevera Industrial	\$ 7.000.000
Mobiliario Bodega	\$ 20.000.000
Computadores (2)	\$ 3.600.000
Furgón con refrigeración	\$ 120.000.000
Moto	\$ 5.500.000
Valor de constitución	\$ 220.000
Diseño de empaque	\$ 1.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 157.320.000</b>

Elaboración propia para la Tesis.

Estos activos han sido clasificados para efectos contables y fiscales con una vida útil de tres y cinco años, siguiendo las disposiciones establecidas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), específicamente la NIC 16 sobre Propiedades, Planta y Equipo (Función Pública, n.d.).

El vehículo de distribución, valorado en ciento veinte millones de pesos, representa una inversión estratégica para asegurar la capacidad de distribución directa y el control de la cadena de suministro hacia los puntos de venta. Este activo ha sido clasificado con una vida útil de cinco años, período que refleja tanto las características técnicas del vehículo como las prácticas estándar de la industria para este tipo de activos. La decisión de incluir capacidad de distribución propia responde a consideraciones estratégicas relacionadas con el control de costos, la flexibilidad operacional y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

El mobiliario, nevera, moto del domiciliario y equipos de cómputo, aunque representan una proporción menor de la inversión total, constituyen elementos clave para el funcionamiento administrativo y operacional del negocio. Estos activos, clasificados con una vida útil de tres años, incluyen tanto el equipamiento necesario para las operaciones administrativas como los sistemas tecnológicos requeridos para la gestión eficiente de inventarios, ventas y relaciones con clientes.

Los gastos de constitución y permisos, valorados en doscientos veinte mil pesos, representan los desembolsos necesarios para el establecimiento legal de la empresa y la obtención de las autorizaciones regulatorias requeridas para el funcionamiento del negocio. Aunque estos gastos representan una proporción mínima de la inversión total, su inclusión refleja el compromiso con el cumplimiento regulatorio y la formalización empresarial.

### **9.2.1 Estrategia de Reinversión y Mantenimiento de Capacidad Competitiva**

La sostenibilidad a largo plazo del proyecto requiere una estrategia de reinversión que asegure el mantenimiento de la competitividad tecnológica y operacional. En este contexto, se ha programado una reinversión estratégica de ciento noventa y nueve millones trecientos veinte cuatro mil pesos en el año sexto del proyecto, momento en el cual los activos iniciales habrán alcanzado el final de su vida útil contable y requerirán renovación para mantener la eficiencia operacional.

Esta reinversión incluye la actualización integral de la maquinaria y herramientas administrativas, la renovación del mobiliario y equipos administrativos, y la adquisición de un nuevo vehículo de distribución. El monto de la reinversión incorpora la indexación por Índice de Precios al Consumidor (IPC) acumulado (Dane, 2025a), estimado en aproximadamente veintiséis por ciento para el período de seis años, reflejando así el impacto inflacionario esperado sobre los costos de los activos.

La programación de esta reinversión en el año sexto responde a consideraciones tanto contables como operacionales. Desde la perspectiva contable, este momento coincide con la depreciación completa de los activos iniciales, minimizando así el impacto en los estados financieros. Desde la perspectiva operacional, este cronograma permite mantener la continuidad de las operaciones mientras se actualiza la infraestructura tecnológica para sustentar la siguiente fase de crecimiento del negocio.

## **9.3 Proyección de Ingresos y Modelo de Crecimiento**

### ***9.3.1 Fundamentación del Modelo de Crecimiento Bifásico***

La proyección de ingresos del proyecto se fundamenta en un modelo de crecimiento bifásico que refleja las características típicas del ciclo de vida empresarial en industrias de bienes de consumo. Este modelo reconoce que las empresas emergentes experimentan patrones de crecimiento diferenciados según su etapa de desarrollo, requiriendo así aproximaciones metodológicas que capturen estas dinámicas específicas (Tom Copeland et al., 2000).

La primera fase del modelo, caracterizada por un crecimiento exponencial, refleja la necesidad de las empresas emergentes de capturar participación de mercado rápidamente para alcanzar economías de escala viables y establecer una posición competitiva sostenible. Durante esta fase, que se extiende desde el primer hasta el sexto año del proyecto, con base a supuestos propios, se ha proyectado una tasa de crecimiento anual del setenta y cinco por ciento del primer al tercer año, en el cuarto año pasará al ciento por ciento, posteriormente caerá al cincuenta por ciento, seguido del treinta por ciento en el sexto año.

La segunda fase del modelo, caracterizada por un crecimiento sostenido, refleja la transición hacia un patrón de crecimiento maduro alineado con las dinámicas sectoriales de largo plazo. A partir del séptimo año, se ha proyectado una tasa de crecimiento anual del cinco punto uno por ciento, tasa que corresponde exactamente a la tasa de crecimiento anual compuesta proyectada para el mercado de snacks saludables en Colombia según el informe "Mercado de Snacks Saludables en Colombia, Informe 2025-2034". Como lo vimos al inicio del escrito, este informe establece que el segmento de snacks saludables alcanzó un valor de USD 890 millones en 2024 y se proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta del **5,1%** hasta el año 2034 (EMR, n.d.-a), lo que sustenta la adopción de esta tasa como referencia para la fase de crecimiento sostenido del proyecto.

### ***9.3.2 Estimación de Ingresos y Definición del Mercado Objetivo***

#### **9.3.2.1 Fundamentación Demográfica del Mercado Objetivo**

La tasa de crecimiento sostenido del cinco punto uno por ciento anual se fundamenta en el análisis del mercado de snacks saludables en Colombia, como se estableció previamente mediante el informe sectorial especializado. Sin embargo, para los primeros años del proyecto, la estimación de ingresos requiere una aproximación más granular que considere las características específicas del mercado objetivo y la estrategia de penetración gradual.

Según el documento "Cali en cifras 2023", la población infantil entre 0 y 14 años en la ciudad de Cali para el año 2024 se proyecta en 454,729 niños, distribuida de la siguiente manera: 141,543 niños entre 0 y 4 años, 154,425 entre 5 y 9 años, y 158,761 entre 10 y 14 años (Iván et al., 2023).

Esta segmentación demográfica constituye la base para la definición del mercado objetivo, la concentración inicial en el mercado de Cali responde a consideraciones estratégicas relacionadas con la optimización de recursos de distribución y marketing, así como la posibilidad de establecer una base sólida antes de la expansión geográfica.

#### **9.3.2.2 Segmentación Socioeconómica y Definición del Mercado Objetivo**

La estrategia de segmentación del proyecto se enfoca específicamente en los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6, segmentos que representan el mercado con mayor capacidad de pago y disposición hacia productos premium. Según la sección 12.1.1 "Distribución de viviendas por estrato, urbano Septiembre de 2023" del documento "Cali en cifras 2023", estos estratos representan alrededor del 66% del total de viviendas urbanas en la ciudad (Iván et al., 2023).

Aplicando este porcentaje a la población infantil total, se obtiene un mercado potencial de 300,121 niños en los estratos objetivo ( $454,729 \times 66\%$ ). Esta segmentación refleja una estrategia de posicionamiento premium que busca capturar el segmento de mercado con mayor disposición de pago y sensibilidad hacia atributos de calidad y diferenciación.

La investigación de mercado realizada reveló que el 46,2% de los encuestados manifestó disposición a pagar el precio que se va a estipular que rondará los \$6.000 y \$7.400 por unidad. Esta disposición de pago, define el mercado objetivo accesible en 138,656 niños ( $300,121 \times 46,2\%$ ). Esta cifra representa el universo de consumidores potenciales que combinan tanto las características demográficas como la capacidad y disposición de pago requeridas para el éxito del proyecto.

### **9.3.2.3 Estrategia de Penetración Gradual y Proyección de Ingresos**

La estrategia de penetración de mercado adopta una aproximación conservadora y gradual que reconoce los desafíos inherentes al establecimiento de una nueva marca en un mercado competitivo. Para el primer año, se ha establecido como objetivo capturar el 0,6% del mercado objetivo, lo que equivale aproximadamente a 832 clientes regulares. Esta meta inicial, aunque modesta, refleja un enfoque realista que prioriza la construcción de una base sólida de clientes satisfechos sobre el crecimiento agresivo inmediato.

La primera fase del modelo de crecimiento, caracterizada por un crecimiento exponencial, refleja la necesidad de las empresas emergentes de capturar participación de mercado rápidamente para alcanzar economías de escala viables y establecer una posición competitiva sostenible. Durante esta fase, que se extiende desde el primer hasta el sexto año del proyecto, se ha proyectado una tasa de crecimiento diferenciada por períodos como lo vimos anteriormente.

La transición del crecimiento exponencial al crecimiento sostenido en el año séptimo refleja la maduración esperada de la participación de mercado de la empresa y su consolidación como un actor establecido en el sector. Como se estableció previamente, esta transición adopta la tasa de crecimiento del cinco punto uno por ciento anual, alineada con las proyecciones sectoriales del mercado de snacks saludables en Colombia (EMR, n.d.-a). Por lo cual, vemos a continuación la relación del crecimiento proyectado de la participación de mercado y los ingresos estimados para los años 2026 a 2035.

Figura 10.

Año	Participación mercado	Proyección de ingresos
2026	0,60%	\$ 923.608.562
2027	1,05%	\$ 973.438.629
2028	1,84%	\$ 1.033.952.563
2029	3,68%	\$ 1.118.044.184
2030	5,51%	\$ 1.230.402.453
2031	5,53%	\$ 1.354.264.437
2032	5,81%	\$ 1.494.578.315
2033	6,11%	\$ 1.654.049.787
2034	6,42%	\$ 1.835.910.371
2035	6,75%	\$ 2.044.034.786

Elaboración propia para la Tesis.

## 9.4 Estructura de Egresos y Análisis de Costos Operacionales

### 9.4.1 Clasificación y Análisis de Costos Variables

Los costos variables del proyecto están compuestos principalmente por la materia prima e insumos necesarios para la producción de snacks. Estos costos han sido indexados al Índice de Precios del Productor (IPP), indicador que refleja más precisamente la evolución de los precios de los insumos industriales en comparación con índices de precios al consumidor. La utilización del IPP como indexador responde a la necesidad de capturar con mayor precisión las dinámicas específicas de los mercados de materias primas que impactan directamente los costos de producción (Dane, 2025b).

Figura 11.

Ejemplo Costos Snack	1000 Unidades
Aceite de Aguacate	\$ 3.398.693
Huevos	\$ 733.333
Edulcorante	\$ 660.793
<i>Arequipe sin azúcar</i>	\$ 4.924.458
Mix Harina de arroz y de avena	\$ 2.704.000
Polvo para hornear	\$ 210.000
<i>Chocolate sin azúcar</i>	\$ 8.746.500
<i>Empaque</i>	\$ 5.780
Producción Maquila	\$ 600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.983.557</b>

Elaboración propia para la Tesis.

El margen bruto proyectado del cuarenta y cinco por ciento sobre ingresos refleja una estructura de costos competitiva que permite tanto la generación de valor para el inversionista como la

reinversión en crecimiento y desarrollo del negocio. Este margen ha sido establecido considerando tanto las características específicas del producto como las dinámicas competitivas del sector, asegurando que el proyecto mantenga una posición competitiva sostenible en términos de precios mientras genera rentabilidad adecuada.

La gestión eficiente de los costos variables constituye un factor crítico para el éxito del proyecto, requiriendo la implementación de sistemas de control de inventarios, optimización de procesos productivos, y desarrollo de relaciones estratégicas con proveedores. Estas iniciativas son esenciales para mantener la competitividad de costos mientras se escala la operación.

#### ***9.4.2 Análisis de Gastos Fijos y Estructura Operacional***

Los gastos fijos operacionales del proyecto incluyen múltiples componentes que sustentan la infraestructura necesaria para el funcionamiento del negocio. La nómina constituye el componente más significativo de esta categoría, calculada siguiendo la metodología establecida por el Ministerio del Trabajo de Colombia, incluyendo salarios base, prestaciones sociales, aportes parafiscales y demás conceptos establecidos en la legislación laboral vigente (Ministerio de Trabajo, n.d.).

Los servicios públicos representan otro componente importante de los gastos fijos, indexados al IPP con una tasa proyectada del cinco punto setenta y siete por ciento anual para el año 2025. Esta indexación refleja las tendencias históricas de incremento en las tarifas de servicios públicos y proporciona una base realista para la proyección de estos costos a lo largo del horizonte del proyecto.

Los gastos de arriendo, seguros y software han sido indexados al Índice de Precios al Consumidor (IPC), también proyectado en cinco punto setenta y siete por ciento anual para 2025. Esta diferenciación en los indexadores refleja las características específicas de cada tipo de gasto y su relación con diferentes dinámicas inflacionarias en la economía.

Los gastos de mercadeo y calidad han sido estructurados con un crecimiento proporcional al IPC, reflejando la necesidad de mantener inversiones consistentes en estas áreas críticas para sustentar el crecimiento proyectado. Esta aproximación asegura que las inversiones en marketing y control de calidad escalen apropiadamente

### **9.5 Conclusión de Viabilidad Financiera**

El proyecto de snacks saludables para niños representa una oportunidad de inversión que demuestra viabilidad financiera robusta a través de métricas sobresalientes: una Tasa Interna de Retorno (TIR) del accionista del 36,8%, por encima del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 17.09%, generando un spread de seguridad de 19 puntos porcentuales, y un Valor Presente Neto (VPN) de \$150 millones. La estructura de capital optimizada del 40% equity y 60% deuda maximiza la rentabilidad al reducir la inversión inicial requerida de \$157 millones a \$63 millones, aprovechando el escudo fiscal para diferir impuestos hasta el año cinco y amplificar los retornos del inversionista. Los flujos de caja se tornan positivos a partir del tercer año, con recuperación total de la inversión en nueve años y generación de efectivo creciente hasta \$201

millones en el año décimo, todo sustentado en un mercado de snacks saludables valorado en USD 890 millones con crecimiento proyectado del 5.1% anual(EMR, n.d.-a). Esta combinación de rentabilidad superior, creación de valor demostrada, estructura de capital optimizada y fundamentación sectorial sólida posiciona al proyecto como una buena oportunidad de inversión.

## **10. Riesgos y Análisis de Sensibilidad**

En el caso de Bocado Consciente, los riesgos asociados al entorno competitivo representan un desafío significativo. El mercado colombiano de snacks infantiles saludables se caracteriza por una fuerte concentración en manos de grandes corporaciones. Según cifras reportadas por La República, Grupo Nutresa lidera el segmento con una participación del 29,5 %, seguido por PepsiCo con un 17,4 % y Colombina con un 10 % del mercado. (Resultados de Búsqueda Para El Segmento de Lo Saludable Gana | LaRepublica.Co, n.d.). Estas compañías cuentan con recursos financieros robustos, reconocimiento de marca y cadenas logísticas consolidadas, lo cual representa una amenaza directa para marcas emergentes, especialmente aquellas con presupuestos más limitados.

Por otra parte, los cambios en las preferencias de los consumidores representan un riesgo adicional. Tras la pandemia por COVID-19, se observó un aumento significativo en la conciencia sobre la salud. De acuerdo con una encuesta nacional, el 78 % de los colombianos declaró ser más consciente de su bienestar y opta por dietas saludables(Nathalia Morales Arévalo, 2021). Sin embargo, estas tendencias podrían revertirse ante crisis económicas, cambios en modas alimentarias o preferencias volátiles del segmento infantil, lo cual impactaría directamente la demanda por snacks saludables.

Asimismo, los costos de los insumos naturales y orgánicos presentan un riesgo financiero crítico. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) advirtió que el costo global de importación de alimentos alcanzó niveles récord en 2021, debido al aumento en los precios internacionales y la triplicación de los costos logísticos(Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)., 2021). Eventos climáticos como sequías o inundaciones, así como problemas en la cadena de suministro, pueden encarecer insumos clave como frutas, cereales y endulzantes naturales, afectando los márgenes de ganancia de la empresa.

A nivel regulatorio, también existen desafíos importantes. Normativas como el etiquetado frontal de advertencia en productos altos en azúcar, sodio o grasas saturadas, tal como lo establece la Resolución 810 de 2021 del Ministerio de Salud de Colombia, implican que las empresas deban reformular productos, ajustar empaques o asumir costos adicionales para cumplir con los requisitos.(Ministerio de Salud y Protección Social, 2021) Además, todo producto alimenticio debe contar con registro sanitario emitido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), lo cual, aunque garantiza la inocuidad y calidad del producto, exige trámites constantes y verificaciones técnicas.

En conclusión, Bocado Consciente debe mantener una vigilancia constante sobre los costos de insumos, las condiciones del mercado y la evolución regulatoria, aplicando herramientas de análisis de sensibilidad para mitigar riesgos financieros y tomar decisiones informadas.

## 10.1 Contingencias

Para mitigar posibles interrupciones operativas, Bocado Consciente debe implementar planes de contingencia robustos que le permitan responder con agilidad ante escenarios adversos. En el ámbito de la cadena de suministro, una estrategia clave es la diversificación de proveedores. La dependencia de un único proveedor de insumos orgánicos como frutas, cereales o endulzantes aumenta la vulnerabilidad ante desastres naturales, alteraciones climáticas, crisis logísticas o conflictos geopolíticos. Por ello, se recomienda establecer relaciones con múltiples agricultores locales y nacionales, así como mantener inventarios de reserva que garanticen continuidad operativa en caso de desabastecimiento. Además, contar con contratos flexibles que permitan ajustar rápidamente cantidades o cambiar de proveedor contribuye a la resiliencia organizacional. Grandes empresas del sector alimentario han adoptado estas prácticas a raíz de las disrupciones provocadas por la pandemia y la escasez global de granos. (DSS Sustainable Solutions, 2025) En lo que respecta a los canales de distribución, el comercio electrónico se ha consolidado como un recurso fundamental. Durante la etapa postpandemia en Colombia, numerosas pequeñas marcas del sector alimentario incrementaron sus ventas utilizando plataformas digitales, logrando así reducir su dependencia de los puntos de venta tradicionales. (Semana, 2022) En este contexto, Bocado Consciente puede beneficiarse significativamente al desarrollar su propio canal de e-commerce o mediante alianzas con marketplaces especializados en productos saludables. Esta estrategia no solo permite ampliar el alcance comercial, sino también mantener la operación activa en caso de cierres logísticos o restricciones sanitarias.

Ante potenciales cambios regulatorios o emergencias sanitarias, como pandemias o alertas alimentarias, la empresa debe incorporar procedimientos flexibles que permitan adaptar sus formulaciones y etiquetados con rapidez. Por ejemplo, si se actualizan los límites máximos de nutrientes críticos en productos infantiles, Bocado Consciente debe tener la capacidad técnica y normativa para reformular sus recetas de manera ágil y actualizar el etiquetado nutricional de acuerdo con las nuevas disposiciones legales. La adopción de metodologías como Lean Manufacturing puede contribuir a reorganizar procesos con eficiencia, minimizar cuellos de botella y asegurar una respuesta oportuna ante emergencias.

En suma, la combinación de una cadena de suministro diversificada, el uso intensivo de canales digitales, una estructura de producción flexible y una cultura de cumplimiento normativo continuo se presenta como esencial para garantizar la sostenibilidad operativa de Bocado Consciente frente a situaciones imprevistas.

## 10.2 Impacto Ambiental y Social

En concordancia con el análisis del entorno político, social, ecológico y económico en Colombia, así como con las metas de salud pública nacional e internacional, Bocado Consciente articulará una estrategia de impacto ambiental y social de carácter estructural, diseñada para responder de manera proactiva a los retos alimentarios que enfrentan las nuevas generaciones. Desde una perspectiva ambiental, la empresa adoptará prácticas alineadas con la Ley 2232 de 2022, que regula

la eliminación progresiva de plásticos de un solo uso, mediante la implementación de empaques biodegradables, compostables o reutilizables que reduzcan significativamente su impacto en los ecosistemas. Asimismo, se priorizará la compra de insumos locales provenientes de pequeños productores que empleen métodos sostenibles y agroecológicos, lo cual no solo minimiza la huella de carbono del proceso productivo, sino que también dinamiza las economías rurales. Esta estrategia se complementará con un sistema interno de producción limpia, orientado a la eficiencia energética, la reducción de residuos y el aprovechamiento integral de materias primas, bajo estándares de responsabilidad extendida del productor. Como parte de su narrativa educativa, cada empaque de Bocado Consciente incluirá mensajes ecológicos y personajes ilustrativos diseñados para generar conciencia ambiental entre los niños, promoviendo hábitos sostenibles desde la infancia como parte integral de la experiencia de consumo.

Desde el enfoque social, Bocado Consciente se compromete a actuar como agente de transformación en la lucha contra la malnutrición y la obesidad infantil, entendiendo la alimentación saludable como un derecho y no como un privilegio. Para ello, la empresa desarrollará una línea de productos con precio diferenciado que pueda ser distribuida en instituciones educativas públicas, comedores escolares y comunidades vulnerables, en alianza con organizaciones como Red PaPaz, la Alianza de Ciudades Saludables y programas estatales como el Plan PLATOS. Esta iniciativa estará acompañada de campañas de educación nutricional desarrolladas junto con expertos en salud pública y pedagogía infantil, que incluirán contenidos audiovisuales, talleres interactivos y recursos digitales diseñados para empoderar a padres, docentes y niños en la toma de decisiones alimenticias informadas. Paralelamente, la empresa aplicará políticas de inclusión y equidad laboral que prioricen la contratación de mujeres cabeza de hogar, jóvenes sin experiencia previa y personas pertenecientes a comunidades tradicionalmente excluidas, brindando formación y condiciones laborales dignas. Este enfoque de valor compartido se sustenta en la convicción de que una empresa verdaderamente consciente debe generar bienestar no solo en sus consumidores, sino también en sus colaboradores, proveedores y comunidades aliadas.

En suma, Bocado Consciente no solo ofrecerá productos saludables, sino que estructurará una propuesta empresarial integral basada en el triple impacto: ambiental, social y económico. Su modelo de negocio buscará redefinir la categoría de snacks infantiles mediante la coherencia entre misión, prácticas y propósito, contribuyendo activamente a la construcción de un sistema alimentario más justo, saludable y sostenible en Colombia. Este enfoque estratégico y ético le permitirá a la marca posicionarse como líder en innovación responsable dentro del sector, marcando un precedente en la forma en que se conciben, producen y consumen los alimentos dirigidos a los niños.

### **10.3 Beneficios Sociales de Bocado Consciente**

Además de su propuesta comercial, Bocado Consciente aporta beneficios sociales significativos. En términos de salud pública, ofrecer snacks bajos en azúcar y enriquecidos con nutrientes esenciales contribuye a la prevención del sobrepeso y la obesidad infantil, condiciones que afectan a millones de niños en todo el mundo. Según la Organización Mundial de la Salud, aproximadamente 390 millones de menores de entre 5 y 19 años presentaban sobrepeso u obesidad en ese año (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)).

2020). Este fenómeno no solo compromete la calidad de vida de los niños, sino que también incrementa el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas no transmisibles como diabetes tipo 2, hipertensión o dislipidemias en la vida adulta. Al facilitar alternativas más saludables y accesibles, Bocado Consciente contribuye a reducir esta carga, generando un impacto positivo a largo plazo en la salud infantil. Esta labor se encuentra directamente alineada con su misión: “Cuidar de ti y de los tuyos, disfrutando sin preocupaciones del placer de un dulce”, lo que implica no solo una propuesta nutricional consciente, sino también emocionalmente segura para padres y cuidadores.

Asimismo, la empresa tiene el potencial de incidir en la educación alimentaria. Involucrar activamente a los padres mediante materiales educativos, redes sociales o iniciativas escolares puede ser clave para consolidar hábitos de alimentación saludable desde edades tempranas. Tanto la OMS como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) insisten en que los entornos escolares y familiares son determinantes para inculcar hábitos nutricionales adecuados, destacando la necesidad de intervenciones educativas continuas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), n.d.). En este sentido, Bocado Consciente puede implementar programas de sensibilización, como campañas en colegios o contenidos pedagógicos junto a sus productos, contribuyendo no solo a la comercialización responsable sino también al bienestar infantil integral.

Desde el punto de vista socioeconómico, la marca también impacta positivamente. Al adquirir materias primas de pequeños agricultores orgánicos y transformadores locales, se genera valor dentro del territorio. Según la FAO (2015), integrar a los pequeños productores rurales a cadenas de valor dinámicas y sostenibles mejora sus ingresos, estabiliza su situación económica y fortalece su resiliencia (Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, 2016). Bocado Consciente, al establecer alianzas con este tipo de proveedores, promueve el empleo rural, apoya la diversificación productiva y fortalece los ecosistemas agroindustriales locales. Esta inclusión económica rural puede contribuir a reducir la pobreza y dinamizar la economía en comunidades tradicionalmente excluidas del mercado formal.

En conjunto, estos beneficios, mejora de la salud infantil, promoción de la educación alimentaria y fortalecimiento de economías rurales, posicionan a Bocado Consciente como un modelo de negocio inclusivo y sostenible. Su estrategia responde no solo a una oportunidad comercial, sino a una necesidad social y ambiental de gran relevancia, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, n.d.) y las recomendaciones de organismos internacionales (FAO y OMS).

## **11. Conclusiones**

El desarrollo de esta tesis representó una experiencia profundamente enriquecedora, tanto a nivel académico como personal. A lo largo del proceso, pude comprender que estructurar un plan de negocio no es simplemente proyectar un producto al mercado, sino construir una propuesta de valor coherente, sostenible y alineada con necesidades reales de la sociedad. La investigación, el análisis del entorno, la exploración de teorías estratégicas y la validación de cada decisión tomada en Bocado Consciente me permitieron fortalecer habilidades clave como la visión crítica, la planificación estratégica y la toma de decisiones con enfoque ético y social.

Reflexionar sobre el proceso me llevó también a reafirmar la importancia de la empatía y la consciencia social dentro del emprendimiento. Concebir un proyecto con propósito, que no solo busque rentabilidad, sino que aporte a resolver problemáticas como la obesidad infantil o el acceso desigual a una alimentación saludable, constituye una motivación grande y transformadora. Este proceso me exigió rigor investigativo, resiliencia ante los desafíos del entorno y apertura para integrar perspectivas interdisciplinarias.

En cuanto al resultado, considero que el plan de negocio de Bocado Consciente es una propuesta sólida, viable y alineada con las tendencias emergentes del consumo saludable en Colombia. La combinación entre nutrición, educación alimenticia, inclusión y sostenibilidad le otorga una ventaja competitiva difícil de replicar. Más allá de su factibilidad financiera, el mayor valor de este proyecto radica en su capacidad de generar impacto.

Desde el análisis del entorno, se identificó un contexto favorable en factores socioculturales, tecnológicos y regulatorios que respaldan la viabilidad del negocio, destacándose el crecimiento del mercado de snacks saludables y el fortalecimiento de políticas públicas enfocadas en alimentación infantil. En el estudio de mercado, se validó una alta disposición de los padres a pagar por productos saludables, siempre que garanticen sabor, información clara y conveniencia, confirmando el encaje producto y mercado. A nivel operativo, se demostró la factibilidad de producir localmente con materias primas y proveedores regionales, lo que permite controlar la calidad y generar impacto positivo en la economía local. El componente organizacional reveló una estructura pequeña pero eficiente, orientada por valores sólidos, con una cultura basada en propósito compartido y liderazgo consciente. Finalmente, el análisis financiero indicó que el proyecto es rentable, con un flujo de caja positivo, punto de equilibrio alcanzable en el corto plazo y un potencial atractivo de crecimiento escalable.

Los impactos esperados de Bocado Consciente abarcan distintos grupos de interés. Para los niños, ofrece productos que no solo cuidan su salud, sino que buscan educarlos desde pequeños en hábitos alimenticios positivos. Para los padres, representa una alternativa confiable, transparente y adaptada a los desafíos cotidianos de la crianza. Para las instituciones educativas, abre la puerta a alianzas que refuercen entornos escolares saludables. Para los proveedores locales, promueve un modelo de comercio justo y apoyo a la producción nacional. Y para la sociedad en general, Bocado Consciente se proyecta como un agente de cambio que contribuye al bienestar colectivo desde una perspectiva de innovación responsable.

Finalizo esta etapa convencida de que los negocios pueden y deben tener un propósito más allá del lucro, y que el emprendimiento consciente es una poderosa herramienta para transformar realidades y construir futuro.

## 12. ANEXOS

## Anexo 1: Modelo Canvas: Elaboración propia basado en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores locales.</li> <li>• Empresas de maquila (fabricación tercerizada)</li> <li>• Instituciones educativas (colegios, jardines)</li> <li>• ONG y actores del sector salud (Red PaPaz, UNICEF, Alcaldías)</li> <li>• Plataformas de e-commerce (Rappi, Didi Food, Uber Eats).</li> <li>• Influencers y creadores de contenido en salud infantil.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de productos saludables infantiles.</li> <li>• Marketing educativo y emocional.</li> <li>• Diseño de empaques pedagógicos y sostenibles.</li> <li>• Gestión de calidad y procesos de producción.</li> <li>• Alianzas estratégicas con instituciones y proveedores.</li> <li>• Gestión de canales digitales y logística.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fórmulas propias de productos saludables.</li> <li>• Equipo humano especializado (nutrición, diseño, logística).</li> <li>• Marca registrada y narrativa de valor.</li> <li>• Proveedores certificados.</li> <li>• Plataforma digital (ventas y comunidad).</li> <li>• Material gráfico y pedagógico.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snacks saludables sin azúcar ni ultraprocesados.</li> <li>• Productos inclusivos para niños con restricciones alimenticias.</li> <li>• Diseño atractivo para niños, con enfoque educativo.</li> <li>• Conveniencia para padres ocupados.</li> <li>• Marca con propósito social y ambiental.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación cercana y educativa.</li> <li>• Contenido digital en redes sociales y blogs.</li> <li>• Comunidad de padres conscientes.</li> <li>• Servicio personalizado (servicio por suscripción)</li> <li>• Fidelización con recompensas o membresías.</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Transparencia en contenido nutricional</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda en línea propia.</li> <li>• Marketplaces digitales (Rappi, Didi Food, Uber Eats, etc.).</li> <li>• Alianzas con colegios y puntos escolares.</li> <li>• Tiendas saludables y supermercados.</li> <li>• Redes sociales (Instagram, TikTok, YouTube).</li> <li>• Eventos familiares y ferias saludables.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de niños entre 3 y 14 años.</li> <li>• Niños como consumidores finales.</li> <li>• Colegios, jardines infantiles y supermercados.</li> <li>• Niños con restricciones alimenticias.</li> <li>• Tiendas saludables y distribuidores minoristas.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de producción (maquila, ingredientes, empaques).</li> <li>• Marketing digital y educación nutricional.</li> <li>• Costos logísticos y de distribución.</li> <li>• Investigación y desarrollo de productos.</li> <li>• Tecnología (plataforma web, software ERP y CRM).</li> <li>• Costos legales y de certificación sanitaria.</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa por unidad o packs de 5 unidades.</li> <li>• Suscripciones mensuales (modelo de caja saludable).</li> <li>• Contratos institucionales (colegios, jardines).</li> <li>• Ventas al por mayor a tiendas especializadas.</li> <li>• Ediciones limitadas o productos premium.</li> </ul>			



## Anexo 2: Estado de Resultados Projectado

Año	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	\$ 923,608,562	\$ 973,488,623	\$ 973,488,623	\$ 1,031,992,563	\$ 1,118,044,189	\$ 1,230,402,453	\$ 1,354,264,436	\$ 1,494,578,151	\$ 1,654,049,787	\$ 1,835,910,371	\$ 2,044,034,785
Inversión	\$ 503,153,108	\$ 533,888,026	\$ 533,888,026	\$ 570,951,050	\$ 621,421,310	\$ 688,461,026	\$ 762,852,697	\$ 847,254,221	\$ 944,288,976	\$ 1,055,122,263	\$ 1,182,620,511
Costo	\$ 420,045,294	\$ 439,356,294	\$ 439,356,294	\$ 463,153,108	\$ 496,218,824	\$ 541,157,854	\$ 591,142,724	\$ 647,107,594	\$ 709,780,814	\$ 780,780,814	\$ 861,142,724
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 503,463,268</b>	<b>\$ 534,132,329</b>	<b>\$ 534,132,329</b>	<b>\$ 568,839,463</b>	<b>\$ 621,825,369</b>	<b>\$ 689,244,600</b>	<b>\$ 763,121,712</b>	<b>\$ 847,470,857</b>	<b>\$ 949,768,813</b>	<b>\$ 1,055,122,263</b>	<b>\$ 1,182,620,511</b>
Margen Bruto	54.52%	54.88%	54.88%	55.13%	55.40%	55.65%	55.91%	56.17%	56.43%	56.69%	56.95%
Gastos	\$ 394,912,712	\$ 411,893,846	\$ 411,893,846	\$ 429,605,384	\$ 448,078,430	\$ 467,345,803	\$ 487,441,670	\$ 508,401,665	\$ 530,262,936	\$ 553,064,242	\$ 576,846,083
Materia	\$ 351,959,712	\$ 367,093,976	\$ 367,093,976	\$ 382,879,020	\$ 399,342,816	\$ 416,514,559	\$ 434,424,685	\$ 453,104,942	\$ 472,588,460	\$ 492,900,783	\$ 514,104,883
Software	\$ 1,920,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,086,708	\$ 2,178,482	\$ 2,272,157	\$ 2,369,860	\$ 2,471,764	\$ 2,578,003	\$ 2,688,906	\$ 2,804,579
Mercaderes y comunicaciones	\$ 30,000,000	\$ 31,290,000	\$ 31,290,000	\$ 32,635,470	\$ 34,038,795	\$ 35,502,463	\$ 37,029,063	\$ 38,621,319	\$ 40,282,036	\$ 42,014,163	\$ 43,820,726
Seguros	\$ 3,933,000	\$ 4,102,119	\$ 4,102,119	\$ 4,278,510	\$ 4,462,486	\$ 4,654,370	\$ 4,854,150	\$ 5,063,254	\$ 5,280,974	\$ 5,508,056	\$ 5,744,903
Servicios públicos	\$ 3,600,000	\$ 3,780,000,000	\$ 3,780,000,000	\$ 3,963,547,000	\$ 4,152,799,512	\$ 4,348,000,000	\$ 4,549,246,334	\$ 4,755,500,000	\$ 4,967,763,666	\$ 5,185,927,666	\$ 5,409,000,000
Arrendos	\$ 3,000,000	\$ 3,129,000,000	\$ 3,129,000,000	\$ 3,263,547,000	\$ 3,403,879,512	\$ 3,550,246,334	\$ 3,702,906,933	\$ 3,862,131,933	\$ 4,028,203,666	\$ 4,201,416,333	\$ 4,382,077,266
Calidad	\$ 5,000,000	\$ 5,211,500,000	\$ 5,211,500,000	\$ 5,439,924,500	\$ 5,677,313,252	\$ 5,924,707,722	\$ 6,187,151,116	\$ 6,464,688,666	\$ 6,757,367,222	\$ 7,060,236,000	\$ 7,380,346,211
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 25,542,742</b>	<b>\$ 27,686,645</b>	<b>\$ 27,686,645</b>	<b>\$ 33,496,114</b>	<b>\$ 40,749,539</b>	<b>\$ 49,898,797</b>	<b>\$ 60,977,040</b>	<b>\$ 74,365,623</b>	<b>\$ 90,487,874</b>	<b>\$ 109,761,866</b>	<b>\$ 132,773,428</b>
Depreciación	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667
Amortización	\$ 19,481,868	\$ 24,190,636	\$ 24,190,636	\$ 30,037,512	\$ 37,297,579	\$ 46,312,404	\$ 56,700,000	\$ 68,635,623	\$ 82,843,333	\$ 98,635,623	\$ 116,346,211
<b>(BRTDA)</b>	<b>\$ 25,542,742</b>	<b>\$ 27,686,645</b>	<b>\$ 27,686,645</b>	<b>\$ 33,496,114</b>	<b>\$ 40,749,539</b>	<b>\$ 49,898,797</b>	<b>\$ 60,977,040</b>	<b>\$ 74,365,623</b>	<b>\$ 90,487,874</b>	<b>\$ 109,761,866</b>	<b>\$ 132,773,428</b>
Margen EBITDA	2.77%	2.77%	2.84%	3.24%	3.60%	4.09%	4.69%	5.39%	6.19%	7.09%	8.09%
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>\$ 23,907,999</b>	<b>\$ 25,870,668</b>	<b>\$ 25,870,668</b>	<b>\$ 25,900,000</b>	<b>\$ 25,900,000</b>	<b>\$ 25,900,000</b>	<b>\$ 25,900,000</b>	<b>\$ 25,900,000</b>	<b>\$ 25,900,000</b>	<b>\$ 25,900,000</b>	<b>\$ 25,900,000</b>
Gastos financieros (Intereses)	\$ 38,024,244	\$ 33,315,476	\$ 33,315,476	\$ 27,468,600	\$ 20,208,533	\$ 11,193,208	\$ 4,283,219	\$ 92,981,196	\$ 133,863,641	\$ 182,067,633	\$ 238,914,035
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 61,330,037</b>	<b>\$ 59,186,134</b>	<b>\$ 59,186,134</b>	<b>\$ 53,176,665</b>	<b>\$ 37,961,677</b>	<b>\$ 6,910,489</b>	<b>\$ 103,970,154</b>	<b>\$ 92,981,196</b>	<b>\$ 133,863,641</b>	<b>\$ 182,067,633</b>	<b>\$ 238,914,035</b>
Impuesto de renta	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037	\$ 61,330,037
<b>Utilidad NETA</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Depreciación	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667	\$ 29,366,667
Amortización	\$ 19,481,868	\$ 24,190,636	\$ 24,190,636	\$ 30,037,512	\$ 37,297,579	\$ 46,312,404	\$ 56,700,000	\$ 68,635,623	\$ 82,843,333	\$ 98,635,623	\$ 116,346,211

### Anexo 3: Formulario de las encuestas realizadas

Preguntas Respuestas 609 Configuración

#### Encuesta sobre los hábitos de consumo de snacks para niños de la ciudad de Cali

**B** *I* U  

Este formulario tiene como objetivo identificar las preferencias del consumidor principal (padres, quienes compran los productos) frente a los hábitos de consumo de snacks dulces que han establecido para sus hijos.

¿Cual es tu nombre?

Texto de respuesta corta

¿En qué rango de edad te encuentras?

Menos de 25 años.

De 25 a 34 años

De 35 a 44 años

De 45 a 54 años

Mas de 55 años.

¿Cuántos hijos tienes?

1 hijo.

2 hijos.

3 hijos.

4 hijos o más.

¿Cul es la ocupación que desempeñas?

Empleado jornada completa

Empleado media jornada

Independiente

Ama de casa

Otra...

¿Cual es la frecuencia en la que compras snacks para tus hijos?

Mensualmente

Diariamente

Semanalmente

Rara vez les compro

Nunca les compro snacks

¿Cual es el tipo de snacks que prefieres comprar a la hora de comprar snacks para tus hijos?

Snaks saludables

Snaks de consumo tradicional

Otros especificar

Si la respuesta anterior fue "otro" especifiqué cual es el tipo de snak que prefiere comprar.

Texto de respuesta corta

¿Cual es el canal de compra que generalmente empleas para la compra de snaks?

Supermercados

Tiendas online (páginas web o redes sociales)

Tiendas físicas especializadas

Otra

¿Que es lo que más valoras a la hora de comprar snaks para tus hijos?

El sabor.

El precio.

Su presentación.

Los beneficios nutricionales que contienen.

Otro.

¿Estaría usted dispuesto a comprar snaks para sus hijos si fueran más saludables (sin azúcar, sin grasas trans)

Si

No

No estoy seguro

¿Prefiere usted comprar los snaks para sus hijos en línea o en tiendas físicas?

Tiendas físicas.

Tiendas online.

Me da lo mismo.

¿Te gustaría tener la opción de suscribirte a un servicio mensual que entregue snaks saludables para tus hijos?

Sí

No lo veo necesario

Tal vez, depende de lo que se oferte

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un paquete de snaks saludables para sus hijos?

Menos de \$ 3.000 COP

De \$ 3.000 a \$5.000 COP

Entre \$5.000 a \$7.000 COP

Más de \$7.000 COP

¿Con qué frecuencia comprarías un paquete de snaks saludables para tus hijos si estuviera disponible en el mercado?

Una vez por semana

Una vez por mes

Un mes si otro no

De manera ocasional

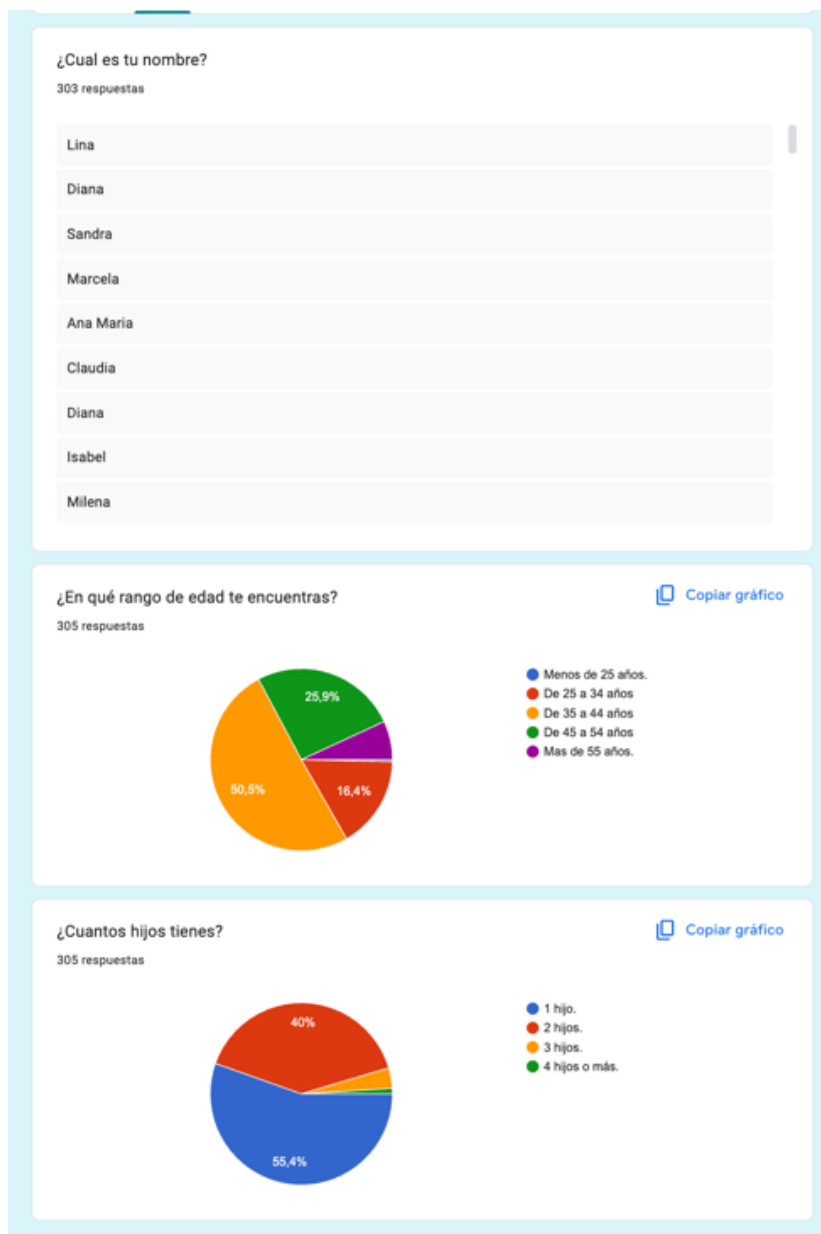
¿Te gustaría agregar algún comentario o sugerencia sobre los snaks saludables para niños?

Texto de respuesta larga

Tt

Tt

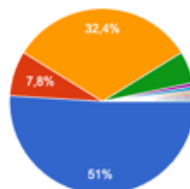
## Anexo 4: Resultado de las encuestas realizadas



¿Cul es la ocupación que desempeñas?

[Copiar gráfico](#)

306 respuestas

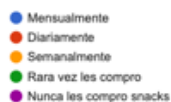
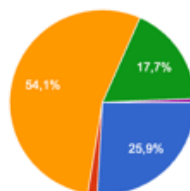


▲ 1/2 ▼

¿Cual es la frecuencia en la que compras snacks para tus hijos?

[Copiar gráfico](#)

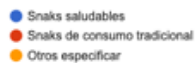
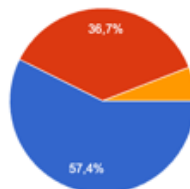
305 respuestas



¿Cual es el tipo de snacks que prefieres comprar a la hora de comprar snacks para tus hijos?

[Copiar gráfico](#)

305 respuestas



Si la respuesta anterior fue "otro" especifiqué cual es el tipo de snak que prefiere comprar.

29 respuestas

Snacks sin lácteos, sin azúcar, lo más naturales posible

Fruta o preparaciones en casa

Platanitos rosquillas

no

Compro solo snacks sin Azúcar sin preservativos y con menor cantidad de ingredientes posible

Saludables

Compro saludable y no saludable

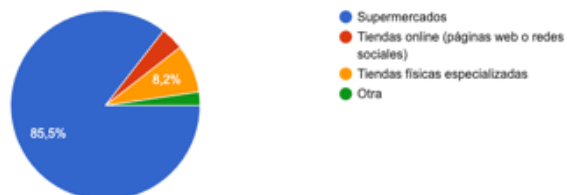
Un balance entre tradicional y saludable

De los dos tipos. Saludables y tradicionales

¿Cuál es el canal de compra que generalmente empleas para la compra de snacks?

[Copiar gráfico](#)

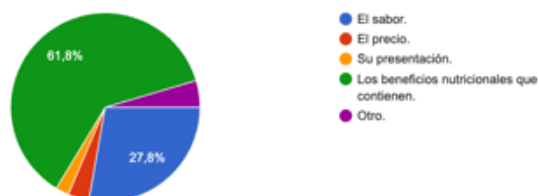
304 respuestas



¿Que es lo que más valoras a la hora de comprar snacks para tus hijos?

[Copiar gráfico](#)

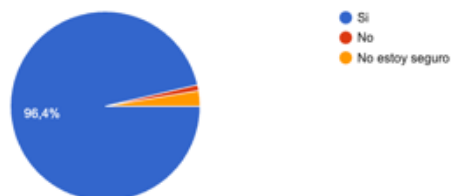
306 respuestas



¿Estaría usted dispuesto a comprar snacks para sus hijos si fueran más saludables (sin azúcar, sin grasas trans)?

[Copiar gráfico](#)

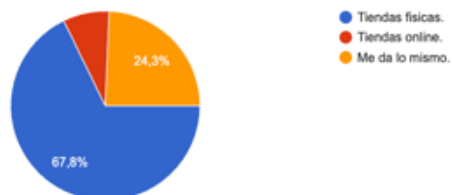
304 respuestas



¿Prefiere usted comprar los snacks para sus hijos en línea o en tiendas físicas?

[Copiar gráfico](#)

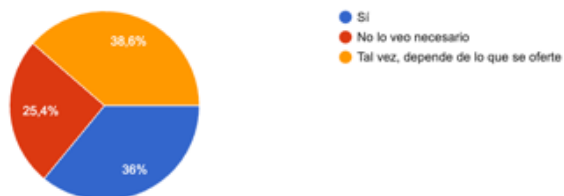
304 respuestas



¿Te gustaría tener la opción de suscribirte a un servicio mensual que entregue snacks saludables para tus hijos?

[Copiar gráfico](#)

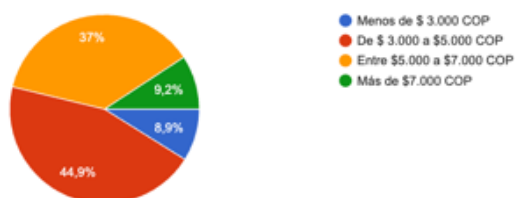
303 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un paquete de snacks saludables para sus hijos?

[Copiar gráfico](#)

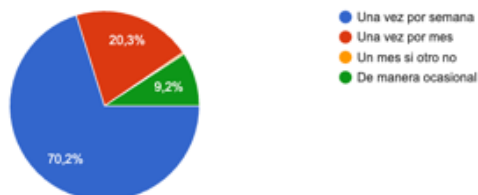
303 respuestas



¿Con qué frecuencia comprarías un paquete de snacks saludables para tus hijos si estuviera disponible en el mercado?

[Copiar gráfico](#)

305 respuestas



¿Te gustaría agregar algún comentario o sugerencia sobre los snacks saludables para niños?

86 respuestas

No

Ninguno

No

Gracias

Pues creo que los snacks deben ser parte de la alimentación del hogar lo que básicamente deben ser frutas y verduras

El precio q pagar en los rangos establecidos en al encuesta podría variar porque eso depende mucho del producto, de su tiempo de vencimiento, del tamaño del paquete...  
Es bueno pensar en versiones de baja probabilidad de alergia.

Que sean productos realmente saludables , que no contengan ingredientes dañinos ocultos con otros nombres

### **Bibliografía:**

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018, July 17). *Cali fue escogida por la CAF para diagnóstico de logística urbana*. <https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/142301/cali-fue-escogida-por-la-caf-para-diagnostico-de-logistica-urbana/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2022, February 1). *Cali ingresa a la Alianza Global de Ciudades Inteligentes del G20*. <https://www.cali.gov.co/tic/publicaciones/166850/cali-ingresa-a-la-alianza-global-de-ciudades-inteligentes-del-g20/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2024, December 27). *Datic instala tres estaciones de monitoreo ambiental: Cali se fortalece como ciudad inteligente*. <https://www.cali.gov.co/tic/publicaciones/184272/datic-instala-tres-estaciones-de-monitoreo-ambiental-cali-se-fortalece-como-ciudad-inteligente/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2025, April 10). *Plan de comida saludable se expandirá a universidades y centros de primera infancia en Cali*. <https://www.cali.gov.co/boletines/publicaciones/186316/plan-de-comida-saludable-se-expandira-a-universidades-y-centros-de-primera-infancia-en-cali/>
- Baikadamova, A., Yevlampiyeva, Y., Orynbekov, D., Idyryshev, B., Igenbayev, A., Amirkhanov, S., & Shayakhmetova, M. (2024). The effectiveness of implementing the HACCP system to ensure the quality of food products in regions with ecological problems. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1441479>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bart, C. K. , & T. S. (1998). *model of the impact of mission rationale, content, process and alignment on firm performance (Working Paper No. 73)*. Innovation Research Working Group, Michael G. DeGroot School of Business, McMaster University.
- Beuckels, E., & De Jans, S. (2022). ‘My Mom Got Influenced by Yours’: The persuasiveness of mom influencers in relation to mothers’ food assessments and decisions. *Appetite*, 178, 106269. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106269>
- Cámara de Comercio de Cali. (2021). *Barriga llena, corazón contento! (Informe No. 130)*.
- Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. (2016). *Vinculación de los pequeños productores con los mercados: Recomendaciones políticas*.
- Conductor. (2022, April 6). *Educational Content Makes Consumers 131% More Likely to Buy*. <https://www.conductor.com/academy/winning-customers-educational-content/>
- Correa Madrid, M. C., & Cediél, G. (2024). Momentos alimentarios y consumo de productos ultraprocesados durante el día, Antioquia, Colombia. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 73(S2), 24–34. <https://doi.org/10.37527/2023.73.S2.004>
- Cristancho Triana, G. J., Cancino Gomez, Y. A., & Ninco Hernandez, F. A. (2024). Factores que influyen en el comportamiento de consumo sostenible en la generación Z. *Retos*, 14(27), 51–67. <https://doi.org/10.17163/ret.n27.2024.04>
- Crowe Colombia. (2023). *Alimentación saludable: ¿Un reto para el bolsillo de los colombianos?* [www.crowe.com.co](http://www.crowe.com.co)
- Damodaran. (2025). *Data for current year*. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)
- Dane. (2025a). *DANE - Índice de precios al consumidor (IPC)*.
- Dane. (2025b, April). *DANE - Índice de precios del productor (IPP)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-del-productor-ipp>

- De la Cruz López, A. , & M. de E. F. A. (2023). *La satisfacción del cliente en el comercio electrónico. Gestión & Liderazgo.*
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.*
- Deloitte. (2019, October 16). *Purpose-driven companies | Deloitte Insights.*  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (1950). *Decreto 2663 de 1950.*
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2008). *Ley 1258 de 2008.*
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Ley 2120 de 2021.*
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management.* Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1974). *MANAGEMENT Tasks, Responsibilities, Practices.* Harper & Row.
- DSS Sustainable Solutions. (2025, April 17). *Cómo el sector de alimentos y bebidas puede fortalecer y mejorar la resiliencia de la supply chain.*  
<https://www.consultdss.com/es/contenido/alimentos-resiliencia-supply-chain/>
- EMR. (n.d.-a). *Mercado de Snacks Saludables en Colombia, Informe 2025-2034 | Tamano.*  
 Retrieved May 17, 2025, from <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-saludables-en-colombia>
- EMR. (n.d.-b). *Mercado de Snacks Saludables en Colombia, Informe 2025-2034 | Tamano.*  
 Retrieved May 17, 2025, from <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-saludables-en-colombia>
- EY. (2023). *Nuevos impuestos saludables: Todo lo que debes saber en Colombia.*  
[https://www.ey.com/es\\_co/insights/tax/global-compliance-reporting/nuevos-impuestos-saludables-colombia?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ey.com/es_co/insights/tax/global-compliance-reporting/nuevos-impuestos-saludables-colombia?utm_source=chatgpt.com)
- FAO. (2021, June 15). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Las frutas y verduras, elementos esenciales en tu dieta.*  
<https://www.fao.org/colombia/noticias/detail-events/ar/c/1468206/>
- Florencia Lippo. (2024, January 2). *Aumenta el consumo de productos saludables - Trade & Retail.* Tradeyretail. [https://tradeyretail.com/industria/aumenta-el-consumo-de-productos-saludables\\_4189](https://tradeyretail.com/industria/aumenta-el-consumo-de-productos-saludables_4189)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (n.d.). *Resumen de políticas: Publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas no saludables dirigida a niños y niñas.*  
<https://www.fao.org/3/ca5644en/ca5644en.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2021). *Resumen de políticas: Impuesto a las bebidas azucaradas.*
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2022). *Cambiar la narrativa: Manual de estrategias para una incidencia eficaz en la prevención del sobrepeso y la obesidad infantil.* <https://www.unicef.org/documents/advocacy-packages-food-environment-policies>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2023). *Crece la ola de sobrepeso en la niñez: ¿Demasiado tarde para revertir la marea en América Latina y el Caribe?*
- Función Pública. (n.d.). *Qué son las NIIF?* Retrieved May 27, 2025, from [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1463963400\\_21158b5c4c1da32444c6d92903244a47.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1463963400_21158b5c4c1da32444c6d92903244a47.pdf)

- Garzón-Posada, A. O., Jiménez Ramírez, M. A., & Gómez-Campos, L. A. (2022). Redes de colaboración empresarial para pymes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 30(1), 215–244. <https://doi.org/10.18359/rfce.5871>
- Gearhardt, A. N., Bueno, N. B., DiFeliceantonio, A. G., Roberto, C. A., Jiménez-Murcia, S., & Fernandez-Aranda, F. (2023). Social, clinical, and policy implications of ultra-processed food addiction. *BMJ*, e075354. <https://doi.org/10.1136/bmj-2023-075354>
- Harvard Business Review. (2020, April). *A More Sustainable Supply Chain*. <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>
- Harvard Business Review. (n.d.). *Investigación: Para los influencers, mostrar su círculo íntimo puede aumentar el engagement*. Retrieved May 20, 2025, from <https://dirigehoy.info/para-los-influencers-mostrar-su-circulo-intimo-puede-aumentar-el-engagement/>
- Harvard Business Review. (2020a, May 1). *Marketing Meets Mission*. <https://store.hbr.org/product/marketing-meets-mission/R2003K?srsltid=AfmBOop8-g4hZYfHYIDkpv-P2L-RjffPcSOESLkcSxuXsduQc8661wy>
- Harvard Business Review. (2020b, May 1). *Marketing Meets Mission*. <https://store.hbr.org/product/marketing-meets-mission/R2003K?srsltid=AfmBOop8-g4hZYfHYIDkpv-P2L-RjffPcSOESLkcSxuXsduQc8661wy>
- Harvard Business Review. (2022a, April). *What Is the Purpose of Your Purpose?* <https://hbr.org/2022/03/what-is-the-purpose-of-your-purpose>
- Harvard Business Review. (2022b, October 10). *How to Get Empathetic Marketing Right*. <https://hbr.org/2022/10/how-to-get-empathetic-marketing-right>
- Harvard Business School. (2025a, January 14). *What Is a Brand Story?* <https://online.hbs.edu/blog/post/brand-story>
- Harvard Business School. (2025b, January 14). *What Is a Brand Story? | HBS Online*. <https://online.hbs.edu/blog/post/brand-story>
- Henry Mintzberg. (2009). *MANAGING*. Berrett-Koehler Publishers.
- Infobae. (2024). *Descubra los alimentos más comprados en línea en Colombia*. <https://www.infobae.com/colombia/2024/08/08/descubra-los-alimentos-mas-comprados-en-linea-en-colombia/>
- Ingredion. (n.d.). *Tendencias del consumidor de Alimentos 2024*. Retrieved May 17, 2025, from [https://www.ingredion.com/sa/es-co/be-whats-next/2023-consumer-food-preference-trends.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ingredion.com/sa/es-co/be-whats-next/2023-consumer-food-preference-trends.html?utm_source=chatgpt.com)
- International Organization for Standardization. (2008). *ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*.
- International Organization for Standardization. (2018). *Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos — Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria* (2nd ed.). ISO. [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Investin Bogota. (n.d.). *El sector de alimentos en Colombia tiene un alto potencial de desarrollo, se estima que tenga un crecimiento de 23 % aproximadamente entre 2019 y 2024*. Retrieved May 17, 2025, from <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota/>
- Irving Fisher. (1930). *The theory of interest: As determined by impatience to spend income and opportunity to invest it*. The Macmillan Company.
- Iván, J., Gómez, O., Jenny, A., Montaña Hernández, V., Andrés, V., Ávila, S., Escobar, G., Diana, M., Perilla, M., Compiladores, G., Administrativo, D., Cam, P. E., Piso, T. A.,

- Mapas, M., & Muñoz, J. (2023). *Cali en cifras 2023*.  
<http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137803/documentos-de-cali-en-cifras/>
- Karakoç, Ö., Memiş, S., & Sennaroglu, B. (2023). A Review of Sustainable Supplier Selection with Decision-Making Methods from 2018 to 2022. *Sustainability*, 16(1), 125.  
<https://doi.org/10.3390/su16010125>
- La República. (2021a). *Grupo Nutresa, PepsiCo y Colombina tienen más de la mitad del negocio de snacks*. <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-nutresa-pepsico-y-colombina-tienen-mas-de-la-mitad-del-negocio-de-snacks-3153665>
- La República. (2021b, December 20). *Segmento de lo saludable gana cada vez más terreno en el mercado de los snacks*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-segmento-de-lo-saludable-gana-cada-vez-mas-terreno-en-el-mercado-de-los-snacks-3279149>
- La República. (2022a). *Ventas de comercio electrónico en Colombia crecieron 40% y llegaron a \$40 billones*. <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ecommerce-en-colombia-crecieron-40-y-llegaron-a-40-billones-3305200>
- La República. (2022b, February 14). *Más de 64% de consumidores reemplaza una de sus comidas del día por un snack*. <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-64-de-consumidores-reemplaza-una-de-sus-comidas-del-dia-por-un-snack-3302161>
- La República. (2024, September 28). *Colombia es el segundo de la región con más inversión en influencers, luego de Brasil*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/colombia-el-segundo-de-la-region-con-mas-inversion-en-influencers-3963753>
- Liti App. (2024). *Comportamientos típicos de las familias Colombianas- Directorio de Abogados Colombia*. [https://litiapp.com/comportamientos-tipicos-de-las-familias-colombianas/?utm\\_source=chatgpt.com](https://litiapp.com/comportamientos-tipicos-de-las-familias-colombianas/?utm_source=chatgpt.com)
- Luna Viaña, M., Puche Varón, L. D., García Tissot, L., Londoño de Vivero, N., Granados Rugeles, C. M., & Estrada Cano, D. C. (2024). Efectos de la pandemia en hábitos de niños y adolescentes: una oportunidad para reflexionar y actuar. *Universitas Médica*, 64(3).  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.umed64-3.ephn>
- Medical News Today. (2023, October 18). *Ultra-processed foods may be as addictive as smoking*. [https://www.medicalnewstoday.com/articles/ultra-processed-foods-may-be-as-addictive-as-smoking-study-says?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.medicalnewstoday.com/articles/ultra-processed-foods-may-be-as-addictive-as-smoking-study-says?utm_source=chatgpt.com)
- Minambiente. (2022). *Ley 2232 de 2022 -*. <https://www.minambiente.gov.co/documento-normativa/ley-2232-de-2022/>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Resolución 810 de 2021: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para consumo humano*.
- Ministerio de Salud y Protección Social, I. C. de B. F. (ICBF) & I. N. de Salud. (2018). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional – ENSIN 2015: Situación alimentaria y nutricional de la población colombiana*.
- Ministerio de Trabajo. (n.d.). *Calculadora - Ministerio del trabajo*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/tramites-y-servicios/mi-calculadora>
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). *The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*. (Vol. 48, Issue 3). The American Economic Review.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)

- Naciones Unidas. (n.d.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Retrieved May 18, 2025, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Nathalia Morales Arévalo. (2021, December 20). *Segmento de lo saludable gana cada vez más terreno en el mercado de los snacks*. <https://www.larepublica.co/buscar?Term=e1%20segmento%20de%20lo%20saludable%20gana%20&Limit=10&Offset=0&Order=Descending&Op=And>
- Omnivore Agency. (2024, July 31). *FOOD TRANSPARENCY TRANSLATES TO TRUST: WHAT MANUFACTURERS NEED TO KNOW*. <https://omnivoreagency.com/2024/07/31/food-transparency-translates-to-trust-what-manufacturers-need-to-know/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (n.d.). *Educación alimentaria y nutricional | Alimentación y nutrición escolar | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Retrieved May 18, 2025, from <https://www.fao.org/school-food/areas-work/based-food-nutrition-education/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2020). *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe 2020*. In *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe 2020*. FAO, OPS, WFP and UNICEF. <https://doi.org/10.4060/cb2242es>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2021, November 11). *El costo mundial de las importaciones de alimentos alcanzará un nivel récord en 2021*. <https://www.fao.org/newsroom/detail/world-food-import-bill-record-high-2021/es>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2023). *Panorama regional de la seguridad alimentaria y nutricional - América Latina y el Caribe 2022*. In *Panorama regional de la seguridad alimentaria y nutricional - América Latina y el Caribe 2022*. FAO; IFAD; PAHO; WFP; UNICEF; <https://doi.org/10.4060/cc3859es>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2024). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2024*. FAO; IFAD; WHO; WFP; UNICEF; <https://doi.org/10.4060/cd1254es>
- Osterwalder, Alexander., & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A. , I. & R. R. B. , Jr. (2008). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. (11ed ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Portafolio. (2017a). *Colombina presenta nuevos productos saludables | Empresas | Negocios | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombina-presenta-nuevos-productos-saludables-508599>
- Portafolio. (2017b). *Grupo Nutresa lanza su nueva marca de snacks saludables Tosh | Empresas | Negocios | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/grupo-nutresa-lanza-su-nueva-marca-de-snacks-saludables-tosh-508772>
- Portafolio. (2021, December 13). *Mercado de 'snacks' saludables apunta a US\$2.800 millones | Empresas | Negocios | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-de-snacks-saludables-apunta-a-us-2-800-millones-559592>
- ProColombia. (2014). *Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia*.
- Seidor. (2023). *The importance of an ERP in the digital transformation of SMEs | SEIDOR*. <https://www.seidor.com/en-us/blog-pyme/importance-erp-digital-transformation-smes>

- Semana. (2022, November 29). *¿Cómo le ha ido al e-commerce en Colombia luego de la pandemia?* - Semana. <https://www.semana.com/economia/emprendimiento/articulo/como-le-ha-ido-al-e-commerce-en-colombia-luego-de-la-pandemia/202202/>
- Sinek, Simon. (2023). *Start with Why : How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Putnam Inc.
- Sostenible, U., & Segura, Y. (2019). *GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOGÍSTICA*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 7).
- The food Tech. (2024). *Snacks en Colombia: estos son los más consumidos*. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/los-snacks-mas-consumidos-en-colombia/>
- The Food Tech. (2024, October 28). *Snacks en Colombia: estos son los más consumidos*. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/los-snacks-mas-consumidos-en-colombia/>
- The Guardian. (2023, October 10). *Addiction to ultra-processed food affects 14% of adults globally, experts say | Medical research | The Guardian*. [https://www.theguardian.com/science/2023/oct/10/addiction-to-ultra-processed-food-affects-14-of-adults-global-study-shows?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.theguardian.com/science/2023/oct/10/addiction-to-ultra-processed-food-affects-14-of-adults-global-study-shows?utm_source=chatgpt.com)
- The Silicon Review. (n.d.). *Embracing Digital Transformation in Manufacturing and Inventory Management*. Retrieved May 20, 2025, from <https://thesiliconreview.com/2024/04/embracing-digital-transformation-in-manufacturing-and-inventory-management>
- Tom Copeland, Tim Koller, & Jack Murrin. (2000). *Valuation Measuring and Managing the Value of Companies* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- UNICEF. (n.d.). *Efectos de la pandemia por la COVID-19 en la nutrición y actividad física de adolescentes y jóvenes*. Retrieved May 17, 2025, from <https://www.unicef.org/lac/efectos-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-la-nutricion-y-actividad-fisica-de-adolescentes-y-jovenes>
- UNICEF. (2023, January 30). *Nutrir la vida: la campaña de UNICEF para prevenir el exceso de peso en la población infantil en Colombia*. <https://www.unicef.org/colombia/comunicados-prensa/nutrir-la-vida-la-campa%C3%B1a-de-unicef-para-prevenir-el-exceso-de-peso-en-la>
- UNICEF. (2024). *La obesidad infantil, un asunto de acción*. | UNICEF. <https://www.unicef.org/colombia/historias/la-obesidad-infantil-un-asunto-de-accion>
- Universidad de Los Andes. (n.d.). *¿Funcionan o no los impuestos saludables?* | Uniandes. Retrieved May 18, 2025, from <https://www.uniandes.edu.co/es/noticias/salud-y-medicina/funcionan-o-no-los-impuestos-saludables>
- Universidad EAFIT, & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2023). *Investigación exploratoria para Colombia sobre la promoción y publicidad de alimentos y bebidas no saludables dirigida a niñas, niños y adolescentes*.
- Universidad Javeriana. (2023). *La obesidad infantil en Colombia: una crisis que afecta a todos*. <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/obesidad-infantil-colombia/>
- Urrego Rodríguez, C. (n.d.). *Diagnosis of the cold chain in colombia*. 6(1), 37–53. <https://orcid.org/0000-0003-3233-5596>.
- Vivas Banguera, J. C. , & R. M. Y. A. (2024). *Propuesta de un sistema de inteligencia de negocios para la optimización del análisis de información logística en E-SOMOS Fontibón S.A.S.*