

Modelo de negocio y direccionamiento estratégico para un emprendimiento de comida saludable.

Laura C. Manrique Manrique
Cód. 0000122826

Universidad de la Sabana
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Maestría en Gerencia Estratégica
Director. Gabriel Rodrigo Peña Martínez.

Chía, Cundinamarca
27 de junio del 2024

Tabla de Contenido

1.	Resumen	7
2.	Abstract	8
3.	Introducción	9
4.	Planteamiento del problema	10
5.	Justificación	13
6.	Pregunta de investigación	16
7.	Objetivos	17
	Objetivo general	17
	Objetivos específicos	17
8.	Marco Metodológico y Herramientas Metodológicas	18
8.1.	Tipo y diseño del estudio	18
8.2.	Participantes o fuentes de datos	19
9.	Marco contextual	22
9.1.	Sector alimentario	23
9.1.1.	Snacks Foods	30
9.1.2.	<i>Confectionery Foods</i>	33
9.1.3.	<i>Functional Foods</i>	35
9.2.	Sector de alimentos Colombia	36
9.2.1.	<i>Snacks Foods en Colombia</i>	38
9.2.2.	<i>Repostería y pastelería en Colombia</i>	41
9.3.	Nueva Ley del Etiquetado	42
10.	Marco Teórico	45
10.1.	Emprendimiento: La Concepción de la Empresa	48
10.1.1.	<i>Mapa de Empatía</i>	49
10.1.2.	<i>Mapa de Propuesta de Valor</i>	50
10.1.3.	<i>Modelo de Negocio Canvas</i>	53
10.2.	Estructura Estratégica	54
10.2.1.	<i>Direccionamiento Estratégico</i>	59
10.3.	Formulación de la Estrategia	70

<i>10.3.1. Establecimiento de Objetivos y Estrategias</i>	70
<i>10.3.2. Implementación de la Estrategia</i>	74
10.4. Funcionalidad de en los Alimentos	78
<i>10.4.1. Alimentos Saludables de Bajo Valor Nutritivo</i>	78
<i>10.4.2. Alimentos saludables y funcionales con buen valor nutritivo</i>	79
<i>10.4.3. Alimentos saludables no convencionales</i>	79
<i>10.4.4. Alimentos saludables condicionados</i>	80
<i>10.4.5. Tecnología de los alimentos funcionales</i>	81
11. Estructuración Estratégica de Adrifit Como Emprendimiento	83
11.1. Emprendimiento: La Concepción de la Empresa	83
11.2. Desarrollo del Diagnostico Estratégico	98
11.3. Desarrollo de Objetivos y Estrategias	103
11.4. Funcionalidad de en los Alimentos de Adrifit	112
12. Conclusiones	113
13. Recomendaciones	115
14. Referencias	117
15. Anexos	122

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Matriz DOFA de estrategias</i>	72
<i>Tabla 2. Componentes químicos de interés en el estudio de los alimentos funcionales</i> ...	81
<i>Tabla 3. Matriz DOFA resuelto de Adrifit</i>	101
<i>Tabla 4. Matriz DOFA de estrategias resuelto de Adrifit</i>	105
<i>Tabla 5. Balance Scorecard Adrifit.</i>	106
Tabla 6. Tablero Operativo Adrifit.	107
Tabla 7, Resolución Planes de Acción Adrifit	109
Tabla 8. Ficha Técnica Productos Adrifit	112

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Nicho de Snacks Saludables en Colombia	11
<i>Gráfica 2. Comportamiento de compra en comparación con años atrás</i>	15
<i>Gráfica 3. Proceso Cualitativo</i>	19
<i>Gráfica 4. Cadena de producción de alimentos</i>	23
<i>Gráfica 5. Ingresos globales del sector alimentario en trillones de dólares (US \$)</i>	24
<i>Gráfica 6. Promedio de ingresos por categoría en trillones de dólares (US \$) en 2022</i> ...	25
<i>Gráfica 7. Comportamiento del porqué los consumidores consumen un snack.</i>	27
<i>Gráfica 8. Crecimiento Mercado</i>	33
<i>Gráfica 9. Concepto de los consumidores ante el estudio de Taste Tomorrow.</i>	34
<i>Gráfica 10. Importancia que le dan los consumidores a las etiquetas de alimentos.</i>	35
<i>Gráfica 11. Ventas de alimentos en Colombia más una proyección</i>	38
<i>Gráfica 12. Promedio de ingresos por categoría en billón de dólares (US \$) en 2023</i>	39
<i>Gráfica 13. Porcentaje por edad de consumidores de snacks</i>	40
<i>Gráfica 14. Diseño y estructura de la Investigación para el Modelo de Negocio y Direccionamiento de ADRIFIT</i>	45
<i>Gráfica 15. Plantilla Mapa de Empatía</i>	50
<i>Gráfica 16. Lienzo de Propuesta de Valor</i>	52
<i>Gráfica 17. Lienzo Canvas Model</i>	54
Gráfica 18. Modelo simplificado del Proceso de Dirección Estratégica.	55
<i>Gráfica 19. Planeación Estratégica</i>	57
<i>Gráfica 20. Definición del negocio.</i>	61
<i>Gráfica 21. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.</i>	66
<i>Gráfica 22. Estrategias genéricas de Porter</i>	73
Gráfica 23. Balance Scorecard	77

<i>Gráfica 24. Línea del tiempo Adrifit</i>	84
<i>Gráfica 25. Mapa de empatía Adrifit</i>	85
<i>Gráfica 26. Lienzo de Propuesta de Valor de Adrifit</i>	87
<i>Gráfica 27. Canvas – Modelo de Negocio Adrifit</i>	88
<i>Gráfica 28. Mercado objetivo de Adrifit</i>	91
<i>Gráfica 29. Logo de Adrifit</i>	93
<i>Gráfica 30. Decisión Líneas de Productos</i>	96
<i>Gráfica 31. 4W 1H de Adrifit</i>	108
<i>Gráfica 32. Diagrama de Gantt Adrifit</i>	110

1. Resumen

Esta investigación se centra en el desarrollo de un direccionamiento estratégico para Adrifit, un emprendimiento enfocado en la producción de alimentos saludables. A través de un análisis detallado del entorno de la alimentación saludable, un diagnóstico estratégico del sector, la integración de factores críticos de éxito y la elaboración de un plan de implementación, se ha establecido un camino estratégico sólido para Adrifit. Se destaca la importancia de capitalizar fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas para lograr una ventaja competitiva en el mercado de alimentos saludables.

Palabras clave: Alimentación saludable, estrategia empresarial, emprendimiento, dirección estratégica, ventaja competitiva.

2. Abstract

This thesis examines the design of a strategic direction for Adrifit, a venture dedicated to producing healthy foods. Through a comprehensive analysis of the healthy food environment, a strategic diagnosis of the healthy food sector, the integration of critical success factors into Adrifit's business model, and the development of an implementation plan and specific strategies, a solid strategic path for the company's success has been outlined. The importance of capitalizing on strengths, minimizing weaknesses, seizing opportunities, and counteracting threats in the healthy food market to establish a sustainable competitive advantage is highlighted.

3. Introducción

La industria de la alimentación y la nutrición ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, impulsada por una creciente conciencia sobre la importancia de adoptar un estilo de vida saludable. En este contexto, han surgido numerosos emprendimientos con la misión de ofrecer alternativas más saludables y deliciosas a los productos alimenticios convencionales. Uno de estos emprendimientos es Adrifit, una empresa familiar que se destaca por su enfoque en la salud y la nutrición, ofreciendo una variedad de snacks saludables y repostería nutritiva.

Sin embargo, a pesar de la creciente demanda de opciones alimenticias más saludables, Adrifit se enfrenta al desafío de diferenciarse efectivamente de sus competidores y establecer una estrategia clara para destacarse en el mercado. Esta situación plantea la pregunta crucial de si el aumento en la demanda de alimentos saludables responde a una necesidad genuina de los consumidores o si ha sido generada artificialmente por las empresas para luego satisfacerla, como sugieren las proposiciones de Galbraith sobre la sociedad de consumo.

En este contexto, es esencial considerar la importancia de definir con precisión el mercado objetivo y la segmentación para adaptar la oferta de Adrifit a las necesidades específicas de cada segmento de mercado. Además, la empresa debe destacar claramente su diferenciación frente a los competidores y educar a los consumidores sobre los beneficios de la alimentación saludable, especialmente en un mercado donde los productos "saludables" a menudo generan dudas.

Este estudio busca abordar estos desafíos, proporcionando una estrategia de direccionamiento estratégico y diferenciación para Adrifit, con el objetivo de lograr un posicionamiento exitoso y un crecimiento sostenible en el mercado de alimentos saludables. A través de un análisis exhaustivo y estratégico, se buscará ofrecer soluciones prácticas y efectivas para impulsar su crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

4. Planteamiento del problema

La industria de la alimentación y la nutrición ha experimentado una transformación notable en los últimos años, a medida que la conciencia sobre la importancia de adoptar un estilo de vida saludable ha ido en aumento. En este contexto, ha surgido una plétora de emprendimientos con la misión de ofrecer alternativas más saludables y deliciosas a los productos alimenticios convencionales. Es relevante destacar que, al abordar un estilo de vida saludable, nos referimos no solo a la selección de alimentos, sino también a la consideración de servicios, rutinas y entrenamientos. Este enfoque holístico subraya la integralidad de las decisiones que impactan en la salud, estableciendo un marco más amplio y completo para las iniciativas que buscan mejorar el bienestar en su conjunto, uno de estos emprendimientos es **Adrifit**, el cual es un emprendimiento familiar del sector de alimentos que ofrece snacks saludables como granola, barras de proteína, así como repostería como tortas y muffins en una variedad de sabores y formas. Desde que se exploró como un proyecto de negocio hace aproximadamente 3 años a mediados de 2021, los fundadores de Adrifit han subrayado la importancia de la nutrición, combinando los conocimientos de un médico y una ingeniera química para desarrollar productos que no solo sean saludables, sino también deliciosos. A pesar de la creciente demanda de opciones alimenticias más saludables y distintivas, los emprendedores reconocen la falta de una estrategia clara para comercializar sus productos y diferenciarse en el mercado. Surge una incertidumbre sobre si lanzar en este momento sería prudente; algunos sugieren que explorar más a fondo las posibilidades antes de dar inicio al proyecto podría resultar más intrigante y estratégico. Por lo tanto, necesitan implementar un concepto de direccionamiento estratégico y/o diferencial para lograr consecuentemente un posicionamiento exitoso y un crecimiento sostenible de su marca.

Además, el emprendimiento de comida saludable en la época actual enfrenta diversos desafíos, como la creciente competencia que según datos de Euromonitor International y la Cámara de Comercio de Cali, el valor de mercado de los snacks saludables en Colombia fue de US\$2.300 millones en el 2020, registrando un alza

anual de 2% entre 2015 y 2020, por lo tanto, esta categoría ya representa 24,8% del valor de mercado de snacks (Morales, 2021) (ver Gráfica 1); los mayores costos de producción de alimentos saludables, los desafíos logísticos en la entrega de alimentos frescos y la necesidad de adaptarse a los cambios en las tendencias alimentarias. Además, muchos consumidores aún no están completamente informados sobre los beneficios de la alimentación saludable y pueden tener prejuicios sobre los alimentos saludables. Para tener éxito, los emprendedores de comida saludable deben diferenciarse de sus competidores, educar a los consumidores sobre los beneficios de la alimentación saludable y estar atentos a los cambios en el mercado.

¿CUÁNTO MUEVE EL NICHOS DE SNACKS SALUDABLES EN COLOMBIA?



Gráfica 1 Nicho de Snacks Saludables en Colombia

Fuente. Imagen tomada de Cámara de Comercio Cali 2021.

Considerando lo anterior para alcanzar el éxito, los emprendedores de Adrifit deben destacar de manera clara su diferenciación frente a los competidores. Es esencial educar a los consumidores sobre los beneficios de la alimentación saludable, especialmente en un mercado donde los productos “saludables” menudo generan dudas. En este nicho, la autenticidad y la confianza son clave. Aquí es donde los productos un poco más

“artesanales”, orgánicos y naturales de Adrifit cobran relevancia, ya que son percibidos como más confiables y genuinos por los consumidores preocupados por la calidad de sus opciones alimenticias. Además, estar atentos a los cambios en el mercado es fundamental para adaptarse a las tendencias emergentes y mantener la posición en un sector en constante evolución.

5. Justificación

Para abordar el crecimiento del mercado de alimentos saludables y su relación con las necesidades de los consumidores, es esencial considerar las proposiciones de Galbraith sobre la sociedad de consumo. Según (Marín, 2000). citando a Galbraith, en ocasiones son los propios consumidores quienes generan sus necesidades. Esto plantea la pregunta crucial de si el aumento en la demanda de alimentos saludables responde a una necesidad real de los consumidores o si ha sido creada artificialmente por las empresas para luego satisfacerla.

En este contexto, la evidencia aportada por Boratyńska y Huseynov (2017) sugiere que el incremento en la demanda de alimentos saludables puede, de hecho, derivarse de una necesidad genuina de los consumidores. Es esencial destacar que este fenómeno no está aislado y debe ser evaluado en un marco más amplio que incluya tanto el ámbito nacional como el internacional. La alimentación saludable ha emergido como una prioridad en muchos países, donde mejorar la salud de las personas a través de prácticas alimenticias adecuadas se ha convertido en una destacada preocupación (Patterson y Johnston, 2012).

En el caso específico de Adrifit, un emprendimiento que busca diferenciarse por su enfoque en la salud se observa que, aunque sus productos se destacan por este enfoque, aún no ha logrado diferenciarse de manera efectiva de sus competidores. La falta de una estrategia clara y definida para reflejar esta fortaleza constituye una debilidad potencial que podría limitar el crecimiento y la rentabilidad del negocio a largo plazo. Considerar estas dinámicas en el contexto de la creciente demanda de alimentos saludables ofrece una oportunidad clave para Adrifit a medida que busca destacarse en un mercado competitivo y en constante evolución.

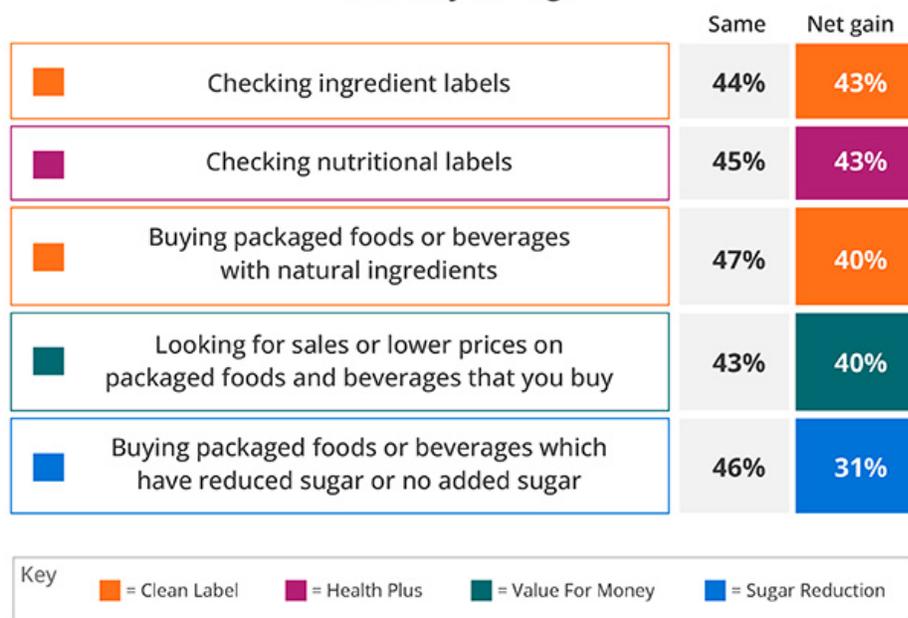
Además, se enfatiza la importancia de que Adrifit defina con precisión su mercado objetivo y segmentación para adaptar su oferta a las necesidades específicas de cada segmento de mercado, lo que aumentará las posibilidades de éxito y consolidación de Adrifit en el mercado aprovechando que los mercados de alimentos saludables representan una forma responsable de abordar la calidad nutricional y seguridad alimentaria, con el objetivo de beneficiar a la sociedad y como resultado, los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a los beneficios y atributos que los productos ofrecen, especialmente

cuando se convierten en alternativas que cumplen con estándares de integridad, inocuidad y sostenibilidad en sus procesos productivos (Encalada, Peñaherrera y González, 2021).

Estas acciones destacan un enfoque multisectorial que involucra a empresas, entidades económicas y sociales para determinar el comportamiento de la industria alimentaria. Esta industria tiene un papel fundamental en la ejecución de métodos adecuados que contribuyan al bienestar y salud de los consumidores (Sánchez et. Al, 2022). Como resultado, en países latinoamericanos como Colombia, donde existen grandes desafíos en materia de soberanía y regulación alimentaria con entes como Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, el Ministerio de Salud y Protección Social – MSPS, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, entre otros, se están desarrollando iniciativas de interés que contribuyen a mejorar los mercados regionales.

Todo lo anterior converge a que, según un estudio realizado por la compañía Ingredion (Ingredion; Opinaia, 2023) proveedor líder a nivel mundial para el mercado de soluciones de ingredientes- y la consultora Opinaia para entender y el potencial de consumo de los alimentos hechos de base saludable en Colombia y Latinoamérica, se adentraron en lo que al final busca el consumidor dando los siguientes resultados:

Consumers reported increasing shopping behavior versus year ago



Gráfica 2. Comportamiento de compra en comparación con años atrás

Fuente. Imagen tomada de Maximize brand value by formulating to 2023 consumer food preferences (2023)

Por ende, Adrifit tiene la capacidad de crearse como un emprendimiento por oportunidad entendiendo muy bien el mercado en el que se mueve y a través de este encontrar cuál o cuáles son las herramientas con las que se cuenta para poder surgir como emprendimiento teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades que tiene el emprendimiento.

Al nacer de la oportunidad, es claro que se tiene el tiempo y la posibilidad de poder focalizar correctamente una estrategia con la cual construir un modelo diferenciador y entregar, al final, no solo un producto, sino una propuesta de valor única que logre crear, transformar y entregar valor para los consumidores. Este enfoque es fundamental para perdurar en el tiempo, especialmente considerando que, según cifras del DANE (2020), cerca de 5.500 empresas estuvieron en riesgo de declararse en insolvencia. Es importante tener en cuenta que el mundo pasó por una pandemia, pero comprender el mercado después de dicha crisis sigue siendo crucial, ya que esto continúa afectando el posicionamiento de las compañías.

6. Pregunta de investigación

¿Qué características debería tener un emprendimiento de comida saludable y cómo debe ser su plataforma estratégica inicial para salir al mercado?

7. Objetivos

Objetivo general

Diseñar direccionamiento estratégico para un emprendimiento de comida saludable que permita alcanzar una ventaja competitiva.

Objetivos específicos

- Comprender en profundidad el entorno de la alimentación saludable, sus puntos críticos y sus factores de éxito
- Realizar un diagnóstico estratégico del sector de alimentos saludables en la región.
- Integrar los factores críticos de éxito en el diseño y rediseño de un modelo de negocio para un emprendimiento de comida saludable.
- Elaborar un plan de implementación y estrategias para el emprendimiento de comida saludable Adrifit.

8. Marco Metodológico y Herramientas Metodológicas

El enfoque de esta investigación reside en la interacción entre el direccionamiento estratégico y el éxito de las empresas, indagando en cómo la estrategia y sus procedimientos modelan el desempeño organizacional. Se propone un análisis aplicado que revele las sinergias entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial, abriendo nuevas perspectivas para comprender el camino hacia el logro empresarial.

La metodología la define como «la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso». y la metodología de la investigación científica la define como «la ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica»(Cortés & Iglesias, 2004)

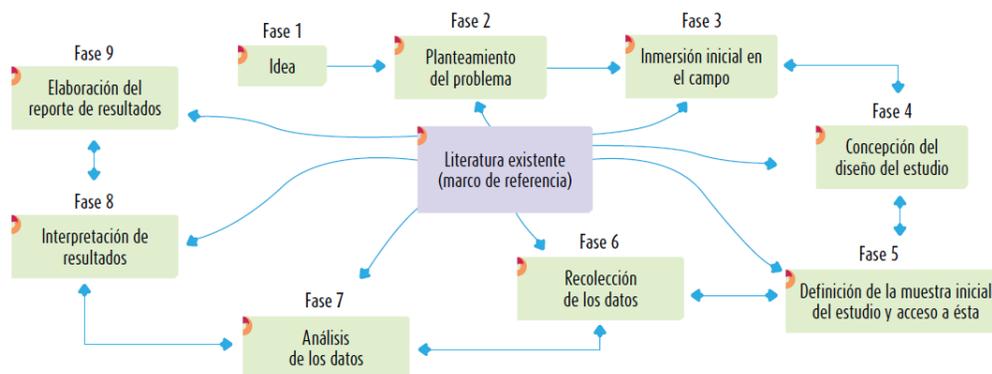
En todo proyecto de investigación se aplica un método o técnica específica que es la que orienta su proceso para lograr un mejor resultado y es aplicado en la recolección de información, este depende de lo que se pretenda responder en la investigación.

8.1. Tipo y diseño del estudio

En este caso, la metodología para hacer la debida recolección de datos será de manera cualitativa a través de búsqueda en bases de datos, en libros y en instrumentos que permitan entender muy bien hacia donde está focalizada esta investigación. Por otro lado, el diseño o clase específica corresponde a fuentes de datos de información, en donde se revisan los documentos consultados y se relacionan con lo requerido para lograr cada objetivo propuesto.

El enfoque Cualitativo “se guía por áreas o temas significativos de investigación” (ver gráfica 3). Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los

datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2014).



Gráfica 3. Proceso Cualitativo

Nota. Imagen tomada de *Metodología de la Investigación Sexta Ed. Hernandez et al. 2014.*

Teniendo en cuenta el enfoque cualitativo y el tipo y diseño de estudio, se tendrá en cuenta conceptos como internacionalización buscando en bases de datos, repositorios y archivos para entender cómo se está moviendo este tipo de emprendimientos de manera internacional, cuál es su tratamiento y cuál es su fuerza en los diferentes países en los cuales se viene desarrollando ese tipo de competencias.

Por otro lado, también se le hará la respectiva investigación al ofrecimiento de este tipo de productos y de esta manera sacar una ventaja competitiva al servicio y no solo al producto a través de una búsqueda relacionada a dicha prestación.

8.2. Participantes o fuentes de datos

El abordaje metodológico de esta investigación se estructuró en varias etapas estratégicas, diseñadas para asegurar una comprensión profunda y una planificación efectiva del emprendimiento Adrifit, ubicada en la ciudad de Tenjo y cuyo objeto social es la producción y comercialización de snacks y repostería saludable.

El proceso comenzó con reuniones con los socios estratégicos de Adrifit. Durante estas sesiones, se realizaron análisis y discusiones para delinear y delimitar los valores fundamentales, misión, visión y otros conceptos esenciales que guiarían el emprendimiento. Estas deliberaciones fueron el punto de partida para establecer una base conceptual sólida y

alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Posteriormente, se desarrolló una propuesta de valor clara y diferenciada, que incluyó la identificación de las fortalezas únicas de Adrifit en el mercado de snacks y repostería saludable. Este paso permitió centrar los esfuerzos en los elementos clave que diferenciarían a Adrifit de sus competidores.

Una vez establecida la base conceptual, se procedió a la identificación y selección de fuentes de información primarias y secundarias. Para cumplir con los objetivos específicos de esta investigación, se realizó una consulta de artículos relacionados con el direccionamiento estratégico de emprendimientos y la creación de empresas en el ámbito de alimentos y bebidas. Estos artículos constituyeron una valiosa fuente de información teórica y práctica para respaldar los objetivos de investigación planteados.

En cuanto a la recolección de datos primarios, se implementaron entrevistas en con actores clave del sector deportivo y de la salud (ver Anexo A). Esto incluyó profesionales del deporte, y expertos médicos, quienes proporcionaron información valiosa sobre las necesidades y expectativas del mercado objetivo de Adrifit. Estas entrevistas se diseñaron para capturar una variedad de perspectivas y conocimientos prácticos sobre la intersección entre deporte, salud y nutrición, permitiendo una comprensión integral de las oportunidades y desafíos del mercado (ver Anexo B).

Paralelamente, se llevó a cabo una extensa revisión de literatura académica, informes de mercado, textos especializados y documentos regulatorios. Consultar artículos especializados relacionados con la creación de empresas en el ámbito de alimentos y bebidas permitió obtener conocimientos específicos sobre aspectos legales, regulaciones, tendencias del mercado, características del consumidor y buenas prácticas en la industria. Esta exploración incluyó la revisión de literatura académica y científica, informes de mercado y estadísticas, libros y monografías, así como documentos regulatorios y legislativos. Esta revisión exhaustiva proporcionó un marco contextual y evidencial robusto para respaldar las estrategias de Adrifit.

La información recopilada de las fuentes primarias y secundarias se integró y analizó utilizando herramientas analíticas específicas. Este análisis estratégico permitió identificar sinergias y áreas de oportunidad, así como formular

recomendaciones concretas para la implementación y expansión del emprendimiento. Finalmente, los hallazgos y recomendaciones fueron validados mediante nuevas consultas con los socios estratégicos y otros expertos relevantes, asegurando que las estrategias propuestas eran viables y alineadas con la visión y objetivos a largo plazo de Adrift.

9. Marco contextual

En el ámbito de la investigación, el marco contextual emerge como un elemento esencial, pues no solo proporciona una visión panorámica de los antecedentes relevantes del tema en cuestión, sino que también delinea las características espacio-temporales que rodean el problema a abordar. Este marco abarca tanto las investigaciones previas que han explorado la temática como las particularidades del entorno físico en el cual se desenvuelve el estudio. Es fundamental reconocer que el contexto influye directamente en la formulación de los objetivos, tanto generales como específicos, al ofrecer las especificidades necesarias para la construcción del marco teórico. Además, permite identificar claramente el sujeto, el objeto y el medio en el que se desarrolla la investigación. En última instancia, el marco contextual actúa como un elemento delimitador, aportando argumentos distintivos y configurando el alcance que habrá de aplicarse en congruencia con los objetivos planteados (Carolina, 2008).

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, es importante tener en cuenta que el sector de alimentos abarca una amplia gama de actividades que van desde la producción y distribución de alimentos hasta la elaboración de productos procesados y la operación de restaurantes y en la época actual la parte de entrega a domicilios (ver gráfica 4).



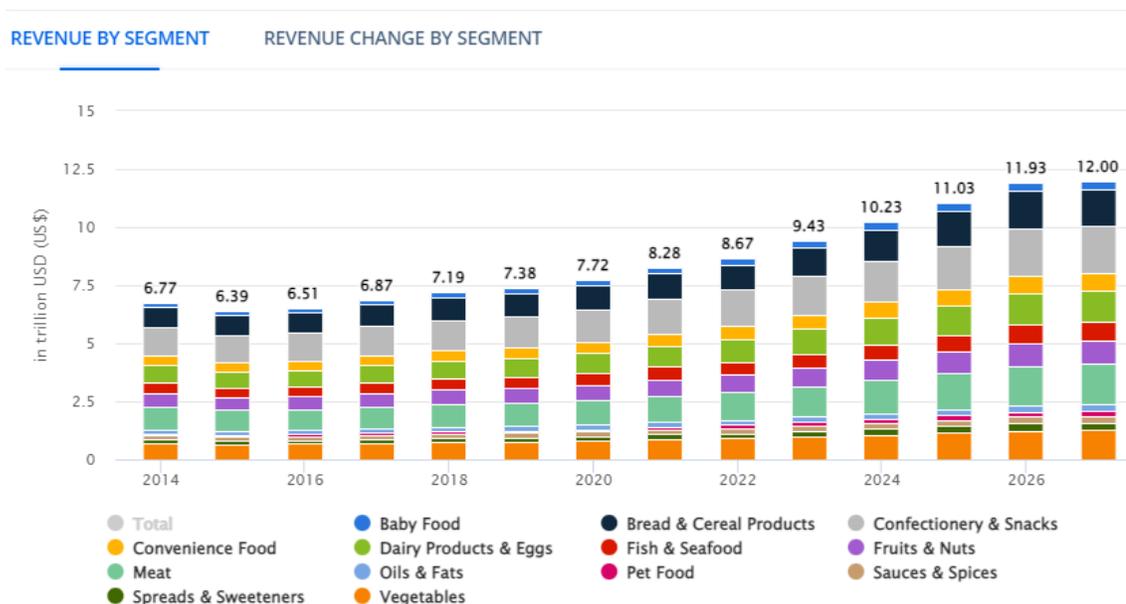
Gráfica 4. Cadena de producción de alimentos

Fuente. Tomada y adaptada de LinkedIn (2023)

En los últimos años, ha habido un cambio significativo hacia una mayor conciencia sobre la calidad de los alimentos, los ingredientes utilizados y el impacto ambiental de la producción de alimentos. Los consumidores están más informados y exigentes, buscando opciones que no solo sean deliciosas, sino también saludables, sostenibles y éticas.

9.1.Sector alimentario

El sector de alimentos abarca todos los productos comestibles que se compran y consumen con fines nutricionales, incluyendo alimentos frescos y procesados para el consumo humano. Se compone de 13 segmentos que incluyen productos lácteos y huevos, carne, pescado y mariscos, frutas y nueces, verduras, pan y productos de cereales, aceites y grasas, salsas y especias, alimentos preparados, aderezos y edulcorantes, dulces y snacks, alimentos para bebés y alimentos para mascotas. El mercado incluye ventas al por menor en línea y en tiendas físicas para consumo en el hogar, y no cubre el consumo fuera del hogar. Se mide por ingresos, volumen, precio y canales de venta(Statista Market Insights, 2023). Para entender de mejor manera el sector alimentario a nivel mundial, a continuación, se verán los ingresos del sector a través de la venta de productos categorizados desde el año 2016 y una tendencia futura (ver gráfica 5):



Gráfica 5. Ingresos globales del sector alimentario en trillones de dólares (US \$)

Fuente. Tomada de Statista (2023)

La Figura, para el año 2022, muestra que el mercado de confitería y snacks representa dentro del sector un 18% en las ventas con 204,80 trillones de dólares (ver gráfica 6). Le continúa carnicos con un 14% de representación (121,00 trillones de dólares USD), en tercera posición productos de pan y cereales con un 13% (142,50 trillones USD), cuarto lugar productos diarios y huevos con un 12% (131,90 trillones de dólares USD) y en un quinto lugar vegetales con un 11% (121 trillones de dólares USD) dentro de los trece sectores en los que se divide la industria alimentaria (Statista Market Insights, 2023). Lo interesante de esto, es entender el cómo los consumidores tienen un poco más de conciencia por todo lo que abarca el sector alimentario. Esto va muy ligado al dinamismo del campo y que está en constante evolución desempeñando un papel crucial en la sociedad. A medida que las preocupaciones sobre la salud y el bienestar aumentan, cada vez más personas buscan opciones de alimentos más saludables y nutritivos. En este contexto, el emprendimiento de comida saludable se ha convertido en una oportunidad prometedora para satisfacer esta creciente demanda y brindar alternativas alimentarias más conscientes.



Gráfica 6. Promedio de ingresos por categoría en trillones de dólares (US \$) en 2022

Fuente. Imagen tomada de Statista (2023)

Según investigaciones de mercado, se proyecta que los ingresos en el mercado global de alimentos alcancen los US\$9.43 billones para el 2023, con una tasa de crecimiento anual del 6.21% entre 2023 y 2027, En términos de ingresos por país, se proyecta que China genere la cantidad más alta con US\$1,386.00 billones en 2023. En términos per cápita, se estima que los ingresos generados por el mercado de alimentos en 2023 sean de US\$1,228.00 y acorde Statista, se espera que las ventas en línea representen el 8.5% del total de los ingresos del mercado de alimentos para 2023. Además, se anticipa que el volumen del mercado alcance los 2,917.00 billones de kg para 2027, con una tasa de crecimiento del 5.1% en 2024 (Statista Market Insights, 2023).

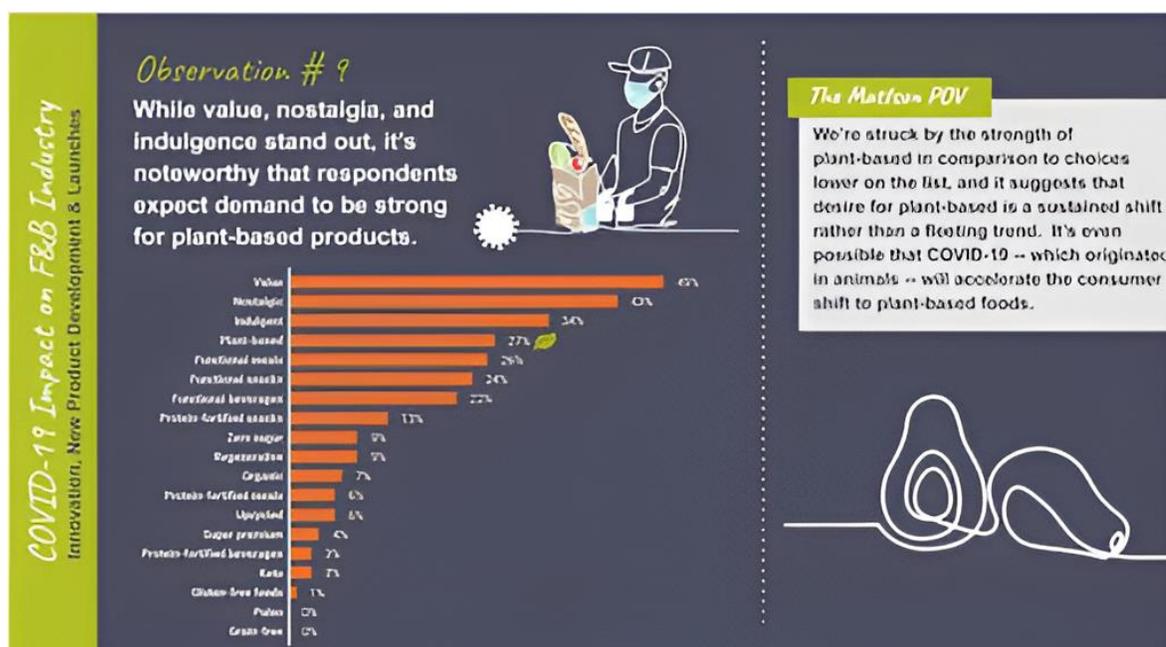
Finalmente, se espera que el volumen promedio de alimentos consumidos por persona haya sido de 340.90 kg a nivel mundial en 2023. Estas proyecciones indican un crecimiento continuo y oportunidades dentro del mercado global de alimentos.

Es importante tener muy claros los datos anteriormente mencionados ya que las tendencias de consumo están transformando el mercado de alimentos, puesto que los

consumidores buscan productos de calidad, naturales y seguros, y son conscientes de los impactos en la salud y el medio ambiente. Esto plantea desafíos para los fabricantes de alimentos, ya que deben adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y mantener la competitividad a pesar de los costos de producción más altos. Además, existe una falta de consenso en las expectativas de los consumidores sobre los productos de etiqueta limpia. Estos cambios incluyen la creciente conciencia sobre los productos de "etiqueta limpia" o "clean label", donde algunos ingredientes pueden ser percibidos de manera diferente por los consumidores en términos de su nocividad (Sikorska, 2023). Un aumento en el consumo de alimentos de origen vegetal como se puede ver en la gráfica 6, una mayor demanda de alimentos regionales y una reducción del desperdicio tanto en la producción como en el consumo de alimentos.

Siguiendo un poco con lo que se menciona en la página de Statista relacionado al contexto del sector de alimentos en la actualidad, a raíz de la pandemia de COVID-19 ha reforzado la importancia de la sostenibilidad en la industria alimentaria y ha dado un impulso al crecimiento del comercio electrónico y la entrega a domicilio. En este contexto, los minoristas se enfrentan al reto de atraer y mantener a los consumidores en un mundo cada vez más "omnicanal". Por otro lado, el aumento de los precios de los alimentos en los últimos años ha sido motivado por la recuperación de la demanda global, especialmente en China, el aumento de los precios de los fertilizantes y los costos de transporte internacionales. Estos incrementos afectan de manera particular a ciertas regiones, como África, Oriente Medio y América Latina dado que la mayoría de los productos son de origen internacional y están sujetos a fluctuaciones en la tasa de cambio, los precios pueden experimentar aumentos y disminuciones en función de esta variabilidad. Además, estas regiones dependen más de los alimentos importados que otras, y se prevé que la demanda mundial de alimentos continúe creciendo en los próximos años, sobre todo en los países de ingresos bajos y medios, debido al desarrollo económico, el crecimiento poblacional y el hecho de que aún existe margen para aumentar el consumo de alimentos en estas naciones (Statista Market Insights, 2023).

En el blog KerryDigest, Fiona Sweeney, Directora de Marketing Estratégico de Mercados de Consumo de Kerry Taste & Nutrition, compartió sus ideas sobre el cambio que ha tenido en el sector la mentalidad de los consumidores (ver gráfica 7): "Los alimentos de origen vegetal ya están acelerando en términos de crecimiento porque los consumidores buscan productos que les ayuden a mantener un estilo de vida más saludable, adicional que sean más amigables con el medio ambiente y desde la perspectiva del bienestar animal. Por lo tanto, considerar cómo se puede incorporar un producto que de bienestar a su portafolio para brindar esa opción al consumidor es definitivamente algo que se debería considerar"(George, 2020).



Gráfica 7. Comportamiento del porqué los consumidores consumen un snack.

Fuente. Imagen tomada de Mattson COVID, (2020)

Teniendo en cuenta este contexto, también es importante enmarcar el contexto de cómo la comida saludable abraza la salud desde los más pequeños hasta los más grandes. Según el artículo realizado por (Salas-González et al., 2023) la información proporcionada sobre factores nutricionales relacionados con la resistencia a la insulina en escolares y adolescentes puede ser aplicada en la práctica día a día y en la educación nutricional. Esta información puede ser utilizada para promover una alimentación rica en productos

vegetales, ricos en nutrientes, bajos en azúcares, siguiendo patrones dietéticos como la dieta mediterránea, la dieta DASH o el Healthy Eating Index, los cuales se han asociado con un menor riesgo de resistencia a la insulina en niños y adolescentes. Además, es fundamental enfatizar la importancia de un desayuno suficiente y de calidad que excluyan alimentos ricos en azúcares simples y mantequilla, ya que el consumo regular de un desayuno nutritivo se ha relacionado con un perfil cardiovascular más saludable y un menor riesgo de resistencia a la insulina en la población infantil. También es importante fomentar comportamientos alimentarios saludables, alentando a las familias a cenar juntas, evitar la comida rápida y limitar el consumo de alimentos mientras se ve la televisión, ya que estos comportamientos se han asociado con una menor resistencia a la insulina en escolares y adolescentes. Además, la educación sobre la importancia de consumir una variedad de alimentos que proporcionen vitaminas y minerales esenciales, especialmente antioxidantes como la vitamina D, es crucial, dado que la deficiencia de ciertos micronutrientes puede contribuir a una mayor resistencia a la insulina. Finalmente, es esencial personalizar las recomendaciones nutricionales a las necesidades individuales de cada niño o adolescente, considerando sus preferencias alimentarias, restricciones dietéticas y estado de salud (Salas-González et al., 2023).

Por otro lado, El artículo de Liñán, J., Arroyo, P., & Carrete, L. (2019) titulado *Conceptualizing Healthy Food: How Consumer's Values Influence the Perceived Healthiness of a Food Product* destaca varios aspectos cruciales sobre la percepción de la comida saludable desde la perspectiva del consumidor. En primer lugar, se reconoce que los consumidores tienen percepciones individuales sobre lo que consideran comida saludable, influenciadas por sus valores personales y motivaciones subyacentes. Esto sugiere que la definición de comida saludable puede variar significativamente entre diferentes grupos demográficos y perfiles de salud. Por ejemplo, mientras algunos consumidores pueden valorar los atributos nutricionales específicos de los alimentos, otros pueden enfocarse más en aspectos como la sostenibilidad o el impacto social de los productos alimenticios (Liñán et al., 2019).

Los valores del consumidor desempeñan un papel fundamental en la forma en que interpretan la salud de los alimentos. Valores como la seguridad, el hedonismo, la universalidad y la benevolencia pueden influir de manera significativa en las decisiones de compra de alimentos. Estos valores no solo afectan la elección de productos orgánicos, sino también las preferencias por alimentos que promuevan la salud y el bienestar general. Por ejemplo, un consumidor que prioriza la seguridad puede preferir alimentos con certificaciones orgánicas o libres de pesticidas, mientras que otro que valora el hedonismo puede inclinarse por productos que ofrezcan una experiencia sensorial placentera, como sabores intensos y texturas agradables (Liñán et al., 2019).

Para los fabricantes y minoristas de alimentos, comprender los valores que definen las preferencias de los consumidores es crucial. Adaptar las estrategias de comunicación y promoción en consecuencia puede aumentar la efectividad de las campañas de marketing. Esto implica no solo transmitir información sobre la procedencia de los productos y el proceso de producción, sino también conectar emocionalmente con los consumidores, destacando las emociones positivas relacionadas con la salud y el bienestar que resultan del consumo de ciertos alimentos. Por ejemplo, comunicar la historia detrás de un producto, su impacto positivo en la comunidad local o los beneficios específicos para la salud puede fortalecer la conexión emocional con los consumidores (Salas-González et al., 2023).

Es importante reconocer la diversidad de valores entre los consumidores, ya que pueden influir de diferentes maneras en su percepción de la comida saludable. Algunos consumidores pueden priorizar los ingredientes nutricionales y los beneficios directos para la salud, mientras que otros pueden enfocarse en el proceso de producción, buscando productos que sean sostenibles y éticamente producidos. Además, hay quienes pueden estar más interesados en el cuidado personal y el bienestar general, buscando alimentos que promuevan la energía, la vitalidad y el equilibrio emocional (Liñán et al., 2019).

En este contexto, se propone una definición de "comida saludable" basada en cuatro valores alimenticios clave: atributos del producto, proceso, emociones y ubicación. Esta definición ampliada va más allá de las convenciones que se centran únicamente en los atributos del producto, proporcionando una visión más holística de lo que constituye una alimentación saludable. Por ejemplo, los atributos del producto pueden incluir nutrientes específicos y propiedades funcionales, mientras que el proceso abarca prácticas de

producción sostenibles y éticas. Las emociones se refieren a las experiencias sensoriales y los beneficios emocionales asociados con el consumo de ciertos alimentos, y la ubicación puede considerar la proximidad geográfica y la tradición cultural de los alimentos (Liñán et al., 2019).

9.1.1. Snacks Foods

La categoría de alimentos de "Snack Foods" abarca productos que se consumen como meriendas entre comidas principales, como papas fritas, barras de granola, galletas, nueces, entre otros, y se dividen en tres subsegmentos: saludables, indulgentes y funcionales. El mercado de Snack Foods incluye ingresos, volumen, precio por unidad y canales de venta, y abarca ventas al por menor en línea y fuera de línea para clientes privados. No se incluye el consumo fuera del hogar. Es importante para esta investigación comprender el comportamiento del mercado global de Snack Foods, ya que los productos de Adrifit entrarían en esta categoría.

El mercado de Snacks se compone de ingresos y promedio de ingresos por persona, volumen y promedio de volumen por persona, precio por unidad (la unidad se refiere a kilogramos) y canales de venta. El mercado abarca ventas al por menor a través de canales de venta en línea y fuera de línea para clientes finales privados (B2C). El mercado solo cubre el consumo en el hogar; no se incluye el consumo fuera del hogar (Statista Market Insights, 2023).

Acorde al estudio de Statista (Statista Market Insights, 2023), el sector de snacks muestra un crecimiento constante. Según las proyecciones, para el año 2023, se espera que el ingreso o facturación global del mercado alcance los US\$ 535.7 mil millones, con un crecimiento anual promedio del 5.61% entre 2023 y 2027. Estados Unidos es el país que lidera la generación de ingresos en el mercado de snacks, con una previsión de US\$ 108.5 mil millones en 2023. En términos de volumen, se estima que el mercado alcance los 75.01 mil millones de kilogramos para 2027, con un crecimiento del 4.9% previsto para 2024. En cuanto al consumo por persona, se espera que, en 2023, cada individuo consuma en promedio 8.80 kilogramos de snacks y que el ingreso promedio generado por persona en el mercado sea de US\$ 69.74. Estos datos demuestran que el mercado de alimentos para snacks es un sector en

constante crecimiento y evolución. Adicional, en este mismo estudio se muestra como la demanda de snacks continúa en aumento y la industria de los snacks se está expandiendo rápidamente puesto que en 2020 los estadounidenses gastaron más de \$305 en snacks como papas fritas, pretzels y galletas. Por otra parte, el informe de Mondelez International sobre el estado de los snacks en 2020, realizado en colaboración con The Harris Poll, muestra que los consumidores de todo el mundo encontraron consuelo en los snacks durante la pandemia. Aunque muchos de los snacks más consumidos durante el año pasado no se destacaron por sus beneficios para la salud, se inclinaron hacia la comodidad (Mondelez International, 2020).

Continuando con el segmento y trayendo a colación un estudio realizado por Stacker¹, el cual elaboró una lista que incluye 50 snacks de distintos países alrededor del mundo. Para crear esta recopilación, se investigó información en diversas fuentes como "Snacks Around the World" de Insider, "The Best Snack Foods from Around the World" de Love Food, "Weirdest Snacks from Around the World" de The South African, así como también listas de países en Taste Atlas, y se consultaron decenas de blogs internacionales de comida y sitios web de recetas, dando a entender que el consumidor siempre está dispuesto a tener un snack especialmente si tiene un buen gusto ya que si lo son a menudo cruzan fronteras, un ejemplo redactado en Stacker es el popular pan de anillo cubierto de semillas de sésamo se llama simit en Turquía y koulouri en Grecia. Este mismo pan se puede encontrar en países cercanos con diferentes nombres. Sin importar dónde se sirvan, cual sea el tipo de snack o su preparación, los snacks tienen un lugar especial en el corazón de los fanáticos de todo el mundo (Foster, 2020).

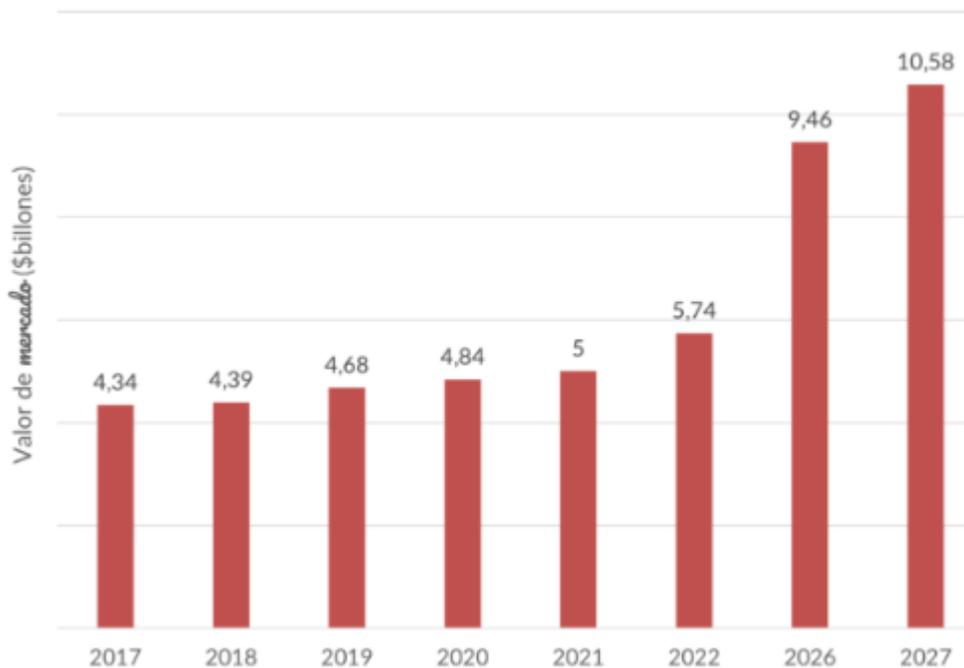
Por otro lado, y para aterrizar un poco hacia el contexto en el que se mueve esta investigación, el mercado de snacks en Latinoamérica se vislumbra como un escenario vibrante y prometedor para el año 2024, según los datos y las tendencias analizadas hasta la fecha por el reciente informe de The Business Research Company 2023. En dicha evaluación, hay un enfoque hacia la información más relevante extraída de dicho informe, interpretando su significado para anticipar el comportamiento futuro del mercado de snacks

¹Stacker es una plataforma fundada en 2017 con el propósito de proporcionar historias atractivas basadas en datos para editores y organizaciones de noticias. Su enfoque parece estar en llenar vacíos de cobertura y complementar informes originales mediante el uso de análisis de datos rigurosos y conocimientos editoriales.

en la región latinoamericana (*Tendencias de Empaques Flexibles: El Mercado de Snacks En Latinoamérica*, n.d.)

El comportamiento de las empresas que operan en este dinámico mercado de snacks se encarga de empaquetar y distribuir una amplia variedad de productos. Desde frutos secos salados hasta granos procesados, aperitivos tostados, patatas fritas, palomitas de maíz, chicharrones, nachos y muchos más, estas compañías ofrecen una amplia selección de opciones. La distribución de estos productos se lleva a cabo a través de múltiples canales, garantizando su llegada tanto a consumidores individuales como a establecimientos comerciales. Esta estrategia permite a las empresas adaptarse a las preferencias y necesidades de una amplia gama de consumidores, desde aquellos que buscan snacks para consumo personal hasta establecimientos comerciales que buscan abastecer sus estantes con productos populares y de alta demanda (*Tendencias de Empaques Flexibles: El Mercado de Snacks En Latinoamérica*, n.d.).

La información histórica revela un crecimiento continuo del mercado de snacks en Latinoamérica, con una tasa compuesta anual de crecimiento (CAGR) del 5.75% entre 2017 y 2022. Esta tendencia sólida se anticipa que se mantenga en el año 2024, impulsada por la creciente demanda de opciones de snacks saludables. Además, las proyecciones sugieren que el mercado de snacks en Latinoamérica experimentará un crecimiento aún mayor en 2027, con una tasa compuesta anual del 13.01%. Estos datos proporcionan un contexto relevante para comprender la dinámica del mercado de snacks en la región y su importancia para las estrategias comerciales y de negocio en el futuro próximo (ver gráfica 8) (*Tendencias de Empaques Flexibles: El Mercado de Snacks En Latinoamérica*, n.d.).



Gráfica 8. Crecimiento Mercado

Fuente. Imagen tomada de The Business Research Company, (2023)

9.1.2. Confectionery Foods

Por otro lado, es importante entender la otra parte pertinente para esta investigación y cómo el sector pastelero y repostero está en la actualidad. A través de Statista se puede entender el porcentaje de ventas y su comportamiento con las mismas y lo que se espera a futuro, sin embargo, es importante entender el cómo los consumidores ven esto actualmente. Según un estudio realizado por Puratos ²llamado "Taste Tomorrow" el cuál entrevistó a gourmets de ocho ciudades diferentes (París, Londres, San Francisco, Shanghai, Sao Paulo, Ciudad del Cabo, Tokio y Dubai). Su objetivo era conocer las nuevas tendencias locales y globales en panadería y pastelería. También se preguntó a 17,000 consumidores de 40 países diferentes sobre sus preferencias, actitudes y percepciones sobre el pan, la bollería, la pastelería y el chocolate (Lázaro, 2021).

² Puratos es un grupo internacional que ofrece una gama completa de productos innovadores y experiencia en aplicaciones para artesanos, industriales, minoristas y clientes de servicio de alimentos en los sectores de panadería, pastelería y chocolate.

Los resultados de este estudio indican que los consumidores cada vez demandan más información sobre los productos que consumen, teniendo en cuenta tres criterios principales: salud, frescura y sabor. Estos factores influyen y seguirán influyendo en las decisiones de compra de los consumidores. Dicho informe también destacó que la alimentación desempeña un papel crucial en la preservación de la salud durante momentos de crisis. Los consumidores buscan productos saludables con ingredientes básicos y sabores naturales. En el entorno global, se ha visto que todo lo relacionado a los precios de venta ya no es tan importante, un ejemplo de ellos es que el 60% de los españoles optaron por no comprar el producto más barato, a pesar de una reducción en los ingresos durante el confinamiento. En cuanto a las preferencias de compra que era también algo pertinente, el 73% de los encuestados confía en los productos artesanales y el 59% prefiere los productos locales, incluso si tienen que pagar más por ellos; el servicio a domicilio y las compras en línea han experimentado un aumento significativo en el último año. Después del confinamiento, el 61% de los encuestados cree que todos los restaurantes deberían ofrecer servicio de entrega a domicilio, y el 29% planea seguir ordenando comida en línea. Una tendencia emergente en el último año es el "Home Baking" o la elaboración casera de productos de panadería y pastelería (ver gráfica 8). Parece que esta tendencia ha llegado para quedarse, ya que el 62% de los encuestados desean una mayor variedad de ingredientes para poder hacer estos productos en casa (Lázaro, 2021).



Gráfica 9. Concepto de los consumidores ante el estudio de Taste Tomorrow.

Fuente. Imagen tomada de Trend Cards Taste Tomorrow, 2023.

Es importante resaltar en el estudio “Taste Tomorrow” la importancia de la transparencia en el sector de pastelería y repostería ya que los consumidores están tomando conciencia de lo que cada alimento trae, cómo podemos ver en la gráfica 9, los consumidores están cada vez más atentos a qué están brindándole a su cuerpo a través de la alimentación, Lo cual es una gran oportunidad en el emprendimiento a desarrollar (Puratos, 2023).



Gráfica 10. Importancia que le dan los consumidores a las etiquetas de alimentos.

Fuente. Imagen tomada de Trend Cards Taste Tomorrow, 2023.

9.1.3. *Functional Foods*

Contrariamente al antiguo refrán de "una manzana al día mantiene al médico alejado", los consumidores actuales toman en serio su salud y bienestar como ya se ha mencionado en contadas ocasiones porque inclusive no se conforman con simples consejos generales, sino que se preocupan por entender los beneficios específicos de los alimentos. Saben qué son los ácidos grasos omega-3, cómo regular sus niveles de azúcar en sangre y cuáles son los ingredientes más saludables en una barra de proteínas. A medida que aumenta la conciencia sobre la estrecha relación entre la nutrición y la salud, los alimentos funcionales, que brindan beneficios físicos y psicológicos concretos, están ganando popularidad. Dos de los beneficios para la salud más importantes que se perciben de una dieta equilibrada son los que impactan en el sistema inmunológico y en la salud intestinal. Algunas personas consumen jengibre diariamente con la esperanza de fortalecer su inmunidad, mientras que muchos padres están interesados en adquirir productos que protejan a sus hijos de enfermedades. En nuestras industrias, ingredientes como la cúrcuma

y los cítricos se pueden incorporar fácilmente y se consideran altamente beneficiosos para el sistema inmunológico. Sin embargo, la salud intestinal ofrece aún más oportunidades para los operadores de panadería y pastelería. A través de Taste Tomorrow, se predijo que el 2023 sería el año de los alimentos para el estado de ánimo. Por ejemplo, el cacao se asocia con niveles más altos de endorfinas y beneficios para la salud física. En China, es un producto funcional en tendencia y puede ser enriquecido con ácido gamma-aminobutírico (GABA), que tiene un efecto calmante para reducir la ansiedad. Los dulces son los protagonistas de esta categoría de alimentos para el estado de ánimo, ya que combinan el placer y un perfil de sabor delicioso con la liberación de endorfinas (Puratos, 2023).

Estos alimentos funcionales están ganando impulso, especialmente en Asia y el Caribe. Además, pueden ofrecer otros beneficios específicos para la salud, como mejorar la función cerebral y tener efectos antiinflamatorios. Los alimentos ricos en micronutrientes también proporcionan un impulso adicional para la salud. Puedes satisfacer a tus clientes al incluir ingredientes multifuncionales y destacar explícitamente sus beneficios, como los arándanos que ayudan a la digestión y mejoran la salud mental (Puratos, 2023). Estos datos sobre los ingredientes, tanto macro como micronutrientes son las materias primas que componen los productos de Adrifit, por esta razón es pertinente para el actual trabajo investigativo.

9.2. Sector de alimentos Colombia

Conociendo el contexto internacional alimentario y de los snacks, es importante ver este comportamiento y cómo se da en Colombia, el país donde se desarrolla esta investigación. Siguiendo con el estudio de Stratista mencionado anteriormente, para 2023, en el mercado de alimentos en Colombia generará aproximadamente 43.76 mil millones de dólares estadounidenses en ingresos, con una tasa de crecimiento anual del 5.53% hasta 2027. El segmento de carne será el más grande, con un valor de mercado de 9.99 mil millones de dólares estadounidenses. En comparación global, China liderará en generación de ingresos con 1.386 billones de dólares estadounidenses en 2023. En Colombia, se estima que cada persona generará alrededor de 847 dólares en ingresos, considerando la población total del país. Las

ventas en línea representarán el 0.3% de los ingresos totales para el año 2023. Además, se espera que el volumen del mercado alcance los 15.64 mil millones de kg para 2027, con un crecimiento del 5.6% en 2024. En promedio, cada persona en Colombia consumirá 278.40 kg de alimentos en 2023. El mercado abarca los ingresos, el ingreso promedio por persona, el volumen, el volumen promedio por persona, el precio por unidad (la unidad se refiere al kilogramo) y los canales de ventas. El mercado incluye las ventas minoristas tanto en línea como en tiendas físicas a clientes finales privados (B2C). El mercado solo abarca el consumo en el hogar, excluyendo el consumo fuera del hogar. Los datos de ingresos fuera del hogar se muestran en un recuadro separado a nivel de mercado (Statista Market Insights Colombia, 2023).

Por otro lado, y para aseverar el crecimiento del sector en Colombia, un estudio realizado por Invest in Bogota en el 2022, muestra un alto potencial de crecimiento, con estimaciones de un aumento del 23% entre 2019 y 2024. Bogotá es el principal mercado y centro de producción del país, concentrando el 43% de las ventas y albergando a 40 de las 100 principales empresas del sector. Además, la ubicación estratégica de Colombia brinda acceso preferencial a los mercados regionales. La ciudad cuenta con una mano de obra calificada y a costos competitivos, respaldo gremial e institucional, y se proyecta que el sector alcance ventas anuales de más de USD 26.500 millones en 2024 (ver gráfica 10). El consumo per cápita de alimentos en Colombia es bajo en comparación con otros países de la región, pero se espera un crecimiento del 4% anual en la demanda de la industria. Bogotá, con su PIB per cápita un 67% más alto que el promedio nacional, es el mayor centro de consumo y absorbe la mayoría de las importaciones de alimentos y bebidas en el país (Invest In Bogota, 2022).



Gráfica 11. Ventas de alimentos en Colombia más una proyección

Fuente. Imagen tomada de Invest in Bogota (2022).

9.2.1. Snacks Foods en Colombia

Según datos del Barómetro Edenred Food citados por La República, un 72% de los colombianos incrementaron su gasto en alimentos y bebidas, lo cual se reflejó en el consumo de snacks, definidos como pequeñas porciones de alimento consumidas entre las comidas principales. Este término abarca una variedad de productos como galletas, barras de cereales, helados, postres congelados, papas, maní y confitería, los cuales ahora forman parte de la dieta de muchas personas (Enalimentos, 2021).

Entre las empresas líderes en el mercado de snacks en Colombia, destaca el Grupo Nutresa, que ocupa el primer lugar con un 29.5% de participación en las ventas. Jorge Quintero, gerente de Inteligencia de Mercados del Grupo Nutresa, mencionó que la marca Tosh es especialmente relevante para la empresa, anunciando lanzamientos de productos como una wafer multicereal sin azúcar con crema de cacao y una barra de cereal con chocolate semiamargo. Asimismo, se destacó el relanzamiento de la marca Maní Kraks de La Especial, con mejoras en su imagen y crocancia (Enalimentos, 2021).

En el segundo lugar se encuentra PepsiCo, con una participación del 17.4% en el mercado, que incluye marcas reconocidas como Margarita, DeTodito, Natuchips,

Doritos y Mani Moto, entre otras. Le sigue Colombina, con un 10% del negocio de snacks en el país (Enalimentos, 2021).

El estudio Barómetro Edenred Food también reveló que un 78% de los ciudadanos colombianos se han vuelto más conscientes de su salud y de llevar una dieta saludable debido a la pandemia. Esta tendencia ha llevado a las grandes marcas a apostar por productos con una mayor variedad de nutrientes, con el objetivo de convertir sus productos en la primera opción para los consumidores en el futuro (Enalimentos, 2021).

Como se mencionó anteriormente, los snacks están segmentados en galletas y crackers, papas fritas, y tortillas de maíz, flips y pretzels, Los "flips" son un tipo de snack o aperitivo que se caracteriza por tener una textura crujiente y ligera. Suelen estar hechos de granos o cereales, como el maíz o el arroz, y se presentan en forma de pequeñas piezas planas y delgadas. Los flips pueden tener diferentes sabores y se consumen como un bocadillo salado. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede ver una tendencia de crecimiento en este segmento en Colombia (ver gráfica 11) ya que para 2023, se pretende tener aprox. 1,19 billones viendo una tendencia al crecimiento.



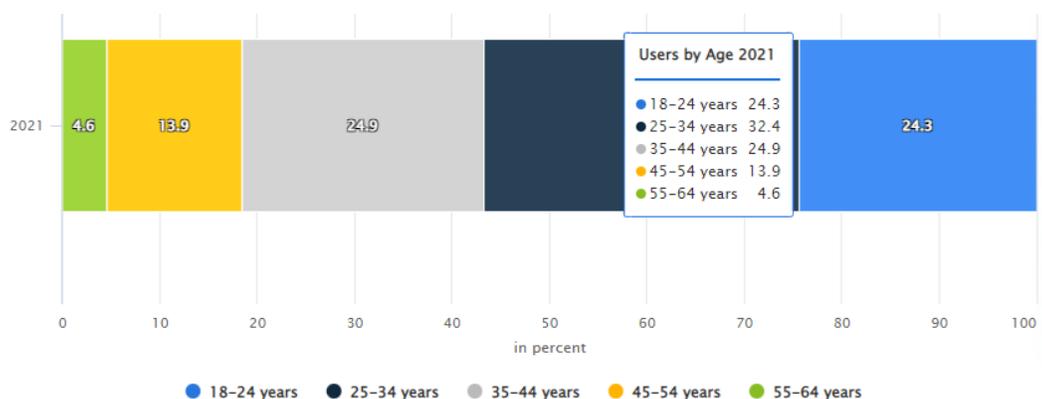
Gráfica 12. Promedio de ingresos por categoría en billón de dólares (US \$) en 2023

Fuente. Imagen tomada de Statista (2023)

En Colombia, el mercado de snacks saludables tuvo un valor de US\$2.300 millones en 2020, con un crecimiento anual del 2% desde 2015 hasta el año pasado. Estos alimentos representaron el 24,8% del valor total del negocio de snacks en el país, que alcanzó los US\$9.600 millones en ventas. Los snacks saludables incluyen alimentos empacados y bebidas no alcohólicas listas para consumir, con características y declaraciones relacionadas con la salud, bienestar y nutrición, así como

funcionalidades como aporte de energía, mejora de la concentración, digestión, sueño y belleza, entre otros. En 2020, las bebidas carbonatadas fueron la categoría principal de snacks saludables en Colombia, con un 46,8% de participación, seguidas por lácteos (32,1%) y horneados (7,9%). Se espera que los segmentos de bebidas carbonatadas y galletas, snack bars y snacks de frutas aumenten su participación en el mercado de snacks saludables para 2023. El gasto per cápita en snacks saludables en Colombia fue de \$47,1 dólares anuales en el último año, con un crecimiento del 0,6% entre 2015 y 2020 (Portafolio, 2020)

Otro dato pertinente que brinda el estudio realizado por Statista son las edades de quienes consumen snacks en Colombia (ver gráfica 12). El que lidera esta categoría es el rango de edades entre los 25 y 34 años, el cual representa un 32,4%, seguido de un rango de 18 a 24 años con un 24,3% y en un tercer lugar el rango entre 35 y 44 años con un 24,9%.



Gráfica 13. Porcentaje por edad de consumidores de snacks

Fuente. Imagen tomada de Statista (2023).

Es importante tener en cuenta que el sector de los snacks saludables también está creciendo y se estima que lo siga haciendo. Se proyecta que los snacks saludables representen el 40% del mercado para el año 2025, lo que refleja una creciente demanda por parte de los consumidores colombianos. Este cambio en los hábitos de consumo está impulsado por una mayor conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable y equilibrada, así como por la preocupación por los efectos negativos de los alimentos procesados y con alto contenido de azúcar, sal y grasas saturadas (Ramírez, 2022).

En este contexto, se identifican a los principales competidores y empresas clave en el mercado de snacks saludables en Colombia. Entre ellos, se destaca la presencia de empresas como Grupo Nutresa, PepsiCo y Colombina, que han logrado

posicionarse como líderes en el sector. Grupo Nutresa, por ejemplo, ocupa una posición destacada con marcas como Tosh y Maní Kraks, que han demostrado una sólida participación en el mercado de snacks saludables. Por su parte, PepsiCo cuenta con reconocidas marcas como Margarita, DeTodito y Doritos, mientras que Colombina ha incursionado en este segmento con opciones como gelatinas y galletas de sal (Ramirez, 2022).

Si bien existe un crecimiento significativo en la demanda de snacks saludables, la industria también enfrenta desafíos, como la necesidad de desarrollar productos que sean atractivos tanto en términos de sabor como de nutrición, así como la competencia con opciones de snacks tradicionales que pueden ser más económicas y accesibles para algunos consumidores. En este sentido, las empresas alimentarias deben centrarse en la innovación y la diferenciación de productos para capitalizar esta tendencia y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores colombianos en busca de opciones más saludables (Ramirez, 2022).

9.2.2. Repostería y pastelería en Colombia

El mercado de pastelería y pasteles en Colombia experimentó un crecimiento significativo en los últimos años. En 2015, alcanzó los 2.47 mil millones de dólares estadounidenses, y se proyecta que para 2025 llegue a los 3.63 mil millones de dólares estadounidenses. Sin embargo, se espera que este crecimiento disminuya en comparación con el período 2015-2019. El consumo per cápita en valor también mostró un aumento, llegando a 51.60 dólares estadounidenses per cápita en 2015. Aunque se espera que siga creciendo en los próximos cinco años, se proyecta que su ritmo de crecimiento se desacelere a partir de 2025 (Williams & Marshall, 2023).

Por otro lado, y según Informe de Expertos (Informes de Expertos, 2023), el mercado de postres en Colombia está experimentando un crecimiento significativo, impulsado por diversos factores. La abundante disponibilidad de postres tradicionales en la región, junto con la oferta de postres innovadores en restaurantes y cafeterías, ha contribuido a este aumento. Además, la creciente demanda de dulces gourmet ha ampliado aún más las oportunidades en este mercado.

Siguiendo con dicho informe que muestra que los postres desempeñan un papel importante en la cultura colombiana, siendo una parte habitual de las comidas y a menudo acompañados de café, un elemento básico en la dieta colombiana. Esta tendencia de consumir diferentes postres con café está ganando terreno, impulsando aún más el crecimiento del mercado de postres en Colombia. Adicional, Colombia se destaca por tener algunas de las frutas más exóticas del mundo, que se utilizan para crear recetas de postres únicas. Algunos postres gourmet colombianos elaborados con estas frutas exóticas, como el merengue de frutas exóticas, obleas, higos con arequipe y tres leches, están ganando popularidad tanto a nivel nacional como internacional, convirtiendo a Colombia en un actor clave en el mercado mundial de postres. Por otro lado, la creciente conciencia sobre estilos de vida saludables y la preocupación por el bienestar animal están impulsando la demanda de postres veganos y a base de soja en Colombia. Los fabricantes están innovando para satisfacer esta demanda, introduciendo nuevas opciones basadas en plantas, como helados sin lácteos y pasteles elaborados con ingredientes a base de soja (Informes de Expertos, 2023).

Otro dato importante que relata este informe es que además de la creciente preocupación por el consumo excesivo de azúcar ha generado una demanda creciente de postres sin azúcar o bajos en azúcar. Muchas empresas líderes están introduciendo productos innovadores en este sentido, como chocolates endulzados con stevia y eritritol, así como con azúcares naturales de coco.

Dado que estos productos son de consumo masivo y se distribuyen a través de diversos canales, incluyendo comidas empaquetadas, es crucial considerar la normativa vigente. La ley regula varios aspectos clave, como la seguridad alimentaria, el etiquetado y los estándares de calidad. Por lo tanto, es fundamental tener presente que la comida cumpla con estas normativas para asegurar que los productos sean seguros, saludables y confiables para los consumidores.

9.3.Nueva Ley del Etiquetado

La reciente implementación de la nueva ley del etiquetado nutricional ha traído consigo importantes cambios en el panorama de la industria alimentaria. Sin embargo, su impacto varía según el tipo de negocio y los productos que ofrece. En el

caso particular de un emprendimiento de repostería fit que comercializa productos procesados y empaquetados, este asunto adquiere una relevancia particular. Mientras que para aquellos negocios que venden productos frescos en puntos de venta, esta regulación podría no representar un factor determinante. En este contexto, es crucial comprender cómo esta ley afectará la producción, comercialización y percepción de los productos de Adrifit, ofreciendo una visión clara sobre los desafíos y oportunidades que se presentan para este tipo de negocio.

La Resolución 2492 de 2022 ha introducido modificaciones significativas a los requisitos de etiquetado nutricional y frontal para alimentos envasados, inicialmente establecidos por la Resolución 810 de 2021. Estas modificaciones impactan diversos aspectos, abordando los artículos 2, 3, 16, 25, 32, 37 y 40 de la Resolución 810 de 2021. Una de las principales novedades consiste en la imposición de restricciones a las declaraciones de propiedades nutricionales o de salud en aquellos productos que exhiban un sello de advertencia (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

El objetivo central de esta resolución es salvaguardar el derecho a la salud de la población, incentivando la prevención y atención de enfermedades tanto a nivel colectivo como individual. Estas modificaciones buscan proporcionar a los consumidores información más clara y precisa sobre los alimentos que consumen, permitiéndoles tomar decisiones informadas y saludables. Al mismo tiempo, la industria alimentaria se enfrenta al desafío de ajustarse a los nuevos requisitos de etiquetado nutricional y frontal, lo que podría conllevar cambios en la formulación de productos y en los procesos de producción (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

Adicionalmente, la resolución establece que los emprendedores deben cumplir con los requisitos definidos en la reglamentación técnica de etiquetado nutricional y frontal de advertencia dentro del plazo estipulado en la reglamentación que se expida, de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 de la Ley 2254 de 2022. Sin embargo, los detalles específicos sobre los segmentos de clientes que deben implementar los sellos no están detallados en la información proporcionada (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022). Además, se especifica que debe diseñarse un símbolo distintivo para productos que contengan edulcorantes, con el objetivo de mantener la equidad en la competencia económica y evitar

impactos negativos injustificados en ciertos actores del mercado en comparación con otros (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

La normativa también subraya la importancia de considerar la evidencia proporcionada por investigaciones expertas y Análisis Expost, las cuales indican que tanto los edulcorantes calóricos como los no calóricos pueden tener implicaciones para la salud. En este contexto, se establece que el símbolo de advertencia más adecuado es el octogonal (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

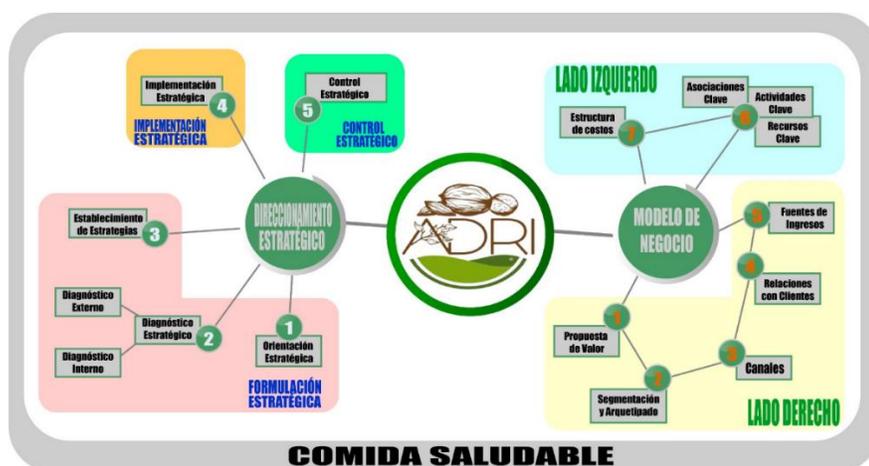
Es crucial resaltar que la resolución no prohíbe el uso de edulcorantes en los alimentos; su objetivo principal es informar al consumidor acerca de la presencia y cantidad de estos en el producto, facilitando así la toma de decisiones conscientes sobre su consumo (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

10. Marco Teórico

En esta fase de la investigación, es importante entender el concepto de marco teórico. Según Yedigis y Weinbach, (citados en Hernández-Sampieri, 2008) definen el marco teórico como una etapa y un producto en el proceso de investigación. Según estos autores, el marco teórico implica un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que debe estar relacionado con el planteamiento del problema, incluyendo los objetivos, preguntas, justificación, viabilidad y evaluación de las deficiencias de lo que se sabe del problema. Además, este marco teórico constituye un producto dentro del informe de investigación más amplio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2008).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se abordarán 4 grandes bloques en el contenido teórico: el emprendimiento como tal, la estrategia como tal y el último bloque relacionado a todo lo asociado a la comida saludable y su funcionalidad alimentaria.

Para poder abarcar lo mencionado en el párrafo anterior y en el contexto actual, el creciente interés por la alimentación saludable y los alimentos funcionales ha creado nuevas oportunidades de negocio, por lo cual, esta investigación se enfoca en el desarrollo de un emprendimiento en este sector, abordando dos aspectos fundamentales: la concepción del negocio y el direccionamiento estratégico, ambos aspectos son esenciales para desarrollar y consolidar una empresa en este sector, por lo que se abordan de manera integral y transversal, ver gráfica 14:



Gráfica 14. Diseño y estructura de la Investigación para el Modelo de Negocio y Direccionamiento de ADRI FIT

Nota. Elaboración propia, 2024.

Primero, se diseñó la empresa utilizando diversas herramientas metodológicas. Para ello, se emplearon el Mapa de Empatía, la Propuesta de Valor y el Modelo de Negocio Canvas. En particular, el uso del Canvas de Propuesta de Valor fue crucial para definir la propuesta de valor y los segmentos de clientes. Esta ruta sigue a Osterwalder y Pigneur, demostrándose en la estructura detallada de la gráfica 14. Esta metodología se fundamenta en el modelo Canvas, que se desarrolla en siete pasos esenciales: propuesta de valor, segmentación y arquetipado, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave y socios clave. Esta estructura proporciona una visión clara y estructurada de todos los componentes necesarios para el desarrollo del negocio.

Para diseñar la propuesta de valor y la segmentación del mercado, se elaboró el CANVAS de Propuesta de Valor, donde se identificaron las alegrías, frustraciones, trabajos del cliente y los creadores de alegrías. Esta herramienta se detalla en el apartado 11.1 y se muestra en la gráfica 26. Además, a través de la segmentación del mercado, se identificó un nicho específico de consumidores, utilizando interacciones y análisis de datos. Esta segmentación permitió conectar con diversos perfiles de clientes, de diferentes edades y estilos de vida, lo que se detalla con mayor profundidad en la gráfica 28.

En las fases 3, 4 y 5 del CANVAS, se llevó a cabo una investigación exhaustiva del mercado. Este análisis incluyó consultas con los socios y propietarios del emprendimiento, lo que proporcionó una comprensión más profunda de las dinámicas del mercado y las expectativas de los consumidores. Esta fase también abarcó el análisis de la competencia, tendencias del mercado y comportamientos de los consumidores, lo que permitió identificar oportunidades y amenazas en el entorno empresarial.

Al avanzar a las fases 6 y 7 del Canvas, se identificaron los recursos y capacidades necesarios para llevar adelante el emprendimiento. Este análisis se integró con el estudio de recursos y capacidades desde la óptica del direccionamiento estratégico, permitiendo una evaluación detallada de los activos internos y externos de la empresa. Se consideraron aspectos como recursos financieros, humanos,

tecnológicos y materiales, así como las capacidades organizativas y estratégicas que la empresa necesita desarrollar para competir eficazmente en el mercado.

A pesar de la existencia de otras herramientas como Estrategia Emergente, Modelo Penta de Levy y Business Model Navigator, se optó por una metodología más sencilla y estructurada. Esta decisión se basa en que Adrifit se encuentra en la etapa inicial del emprendimiento y en la necesidad de establecer una base sólida antes de implementar estrategias más complejas. La ruta estratégica de Fred David se considera adecuada para empresas en sus primeras etapas, permitiendo un enfoque claro y eficiente en la formulación, implementación y control de estrategias. Con esto y una vez concebido el emprendimiento con sus parámetros e insights, se abordó el direccionamiento estratégico utilizando esta metodología.

Teniendo en cuenta esto y continuando con la explicación de la estructura, la ruta estratégica de Fred David se divide en tres grandes instancias:

Formulación Estratégica: En esta etapa, se definieron la visión, misión y valores de Adrifit, en colaboración con los socios. Estos elementos se detallan en el apartado 11.1. La formulación estratégica se realizó a través de un proceso iterativo, asegurando que los conceptos reflejen adecuadamente la identidad y los objetivos de la empresa. Este proceso incluyó sesiones de trabajo colaborativo con los socios, donde se discutieron y refinaron los valores y la misión de la empresa.

Implementación Estratégica: Para esta fase, se utilizó la herramienta 4W 1H, que facilita la elaboración de un plan de acción detallado. Este plan incluye la definición de quién, qué, cuándo, dónde y cómo se implementarán las estrategias. Además, se integraron conceptos de Ventaja Competitiva y análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para diseñar estrategias efectivas que aprovechen las fortalezas de la empresa y mitiguen sus debilidades. La implementación estratégica se desarrolló con un enfoque práctico, asegurando que cada estrategia sea viable y alineada con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Control Estratégico: En esta última fase, se diseñaron herramientas de control, como el Balance Scorecard (BSC) y el tablero operativo. Estos instrumentos permiten monitorear el desempeño de la empresa en diferentes dimensiones, incluyendo financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El Balance Scorecard proporciona una

visión integral del rendimiento estratégico, facilitando la toma de decisiones y la implementación de ajustes necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. El tablero operativo, por su parte, sirve como una herramienta de seguimiento diario, asegurando que las actividades y proyectos estén alineados con la estrategia general de la empresa.

Este marco siempre fue desarrollando dentro del contexto de la alimentación saludable y funcional, proporcionando la dirección estratégica necesaria para una empresa en sus primeras etapas en el sector de la comida saludable. La integración de estas herramientas y metodologías no solo establece una base sólida para el emprendimiento, sino que también prepara a la empresa para adaptarse y crecer en un mercado dinámico y competitivo.

10.1. Emprendimiento: La Concepción de la Empresa

En la fase inicial de la creación del emprendimiento, se destaca que el diseño de este constituye una tarea fundamental. Construir un emprendimiento efectivo no solo implica la concepción de la idea y la planificación estratégica, sino que también requiere una cuidadosa atención al diseño empresarial. En este contexto, es esencial comprender que el diseño del emprendimiento va más allá de aspectos visuales; se trata de una tarea integral que involucra la definición de la estructura organizativa, la formulación de estrategias efectivas y la implementación de procesos eficientes.

Para llevar a cabo esta tarea, es crucial emplear las herramientas apropiadas que faciliten el diseño y la construcción de un emprendimiento sólido. En esta sección, se explorarán y explicarán las herramientas estratégicas y conceptuales fundamentales para abordar el diseño empresarial. Desde la identificación de oportunidades y desafíos hasta la definición de propuestas de valor y estrategias competitivas, estas herramientas desempeñan un papel crucial en la configuración del emprendimiento de manera efectiva. Un enfoque estratégico y bien diseñado sienta las bases para el éxito a largo plazo, permitiendo que el emprendimiento se destaque en un entorno empresarial competitivo y dinámico.

10.1.1. Mapa de Empatía

En esta investigación, se aplicó una metodología basada en una herramienta para generar modelos de negocio y se complementó con un enfoque de benchmarking para identificar las características clave que debían incluirse en el diseño de la aplicación. Esto proporcionado por Osterwalder y Pigneur (2010) definen el modelo de negocio como las bases sobre las cuales una empresa crea, entrega y captura valor. Para facilitar su comprensión, desarrollaron el Lienzo del Modelo de Negocio, una herramienta que permite describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio mediante nueve módulos básicos que describen el flujo lógico de generación de ingresos de una empresa. Los autores también sugieren el uso del Mapa de Empatía para perfilar al cliente objetivo y comprender por qué está dispuesto a pagar por un producto o servicio. Asimismo, otra herramienta clave es el Lienzo de Propuesta de Valor, que ayuda a caracterizar a los clientes iniciales y conocerlos mejor, lo que permite ofrecer productos o servicios que satisfagan sus necesidades (Osterwalder et al., 2010).

En primer lugar y acorde a lo mencionado en el párrafo anterior, se hizo uso del mapa de empatía porque proporciona una metodología efectiva para comprender profundamente a los usuarios finales y/o consumidores. Esta herramienta permitió explorar y documentar sus pensamientos, sentimientos y comportamientos, brindando una perspectiva holística sobre sus necesidades y expectativas. Al aplicar el mapa de empatía, se identificaron oportunidades clave para mejorar productos o servicios y diseñar soluciones más alineadas con las experiencias reales de los usuarios. Además, su enfoque estructurado y claro facilitó la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica, lo que contribuyó significativamente a la calidad y relevancia de la investigación.

El mapa de empatía despliega de manera visual las necesidades del cliente, condensando sus datos en un gráfico (ver gráfica 15) que facilita la comprensión de lo que realmente desea. Esta herramienta desempeña varias funciones fundamentales; en primer lugar, estructuran de forma clara y sencilla las necesidades y deseos de los perfiles de compradores, lo cual permite evaluarlos con mayor facilidad. Por otro lado, proporcionan un mayor entendimiento del público objetivo al enfocarse en sus problemas y deseos de manera detallada y directa. Por último, los mapas de empatía se convierten en una opción

económica para apoyar a las empresas durante la etapa de análisis de la audiencia (Pursell, 2023).



Gráfica 15. Plantilla Mapa de Empatía

Fuente. Hubspot, 2023.

Otro punto importante y sumado al párrafo mencionado anteriormente, esta herramienta ayuda a crear suposiciones sobre las percepciones, acciones y necesidades de los clientes, lo que contribuye a dar forma al perfil del comprador como una representación específica de las personas que conforman la audiencia objetivo, es decir el mapa de empatía es un método diseñado para simplificar la recopilación de información sobre los clientes ideales (Pursell, 2023).

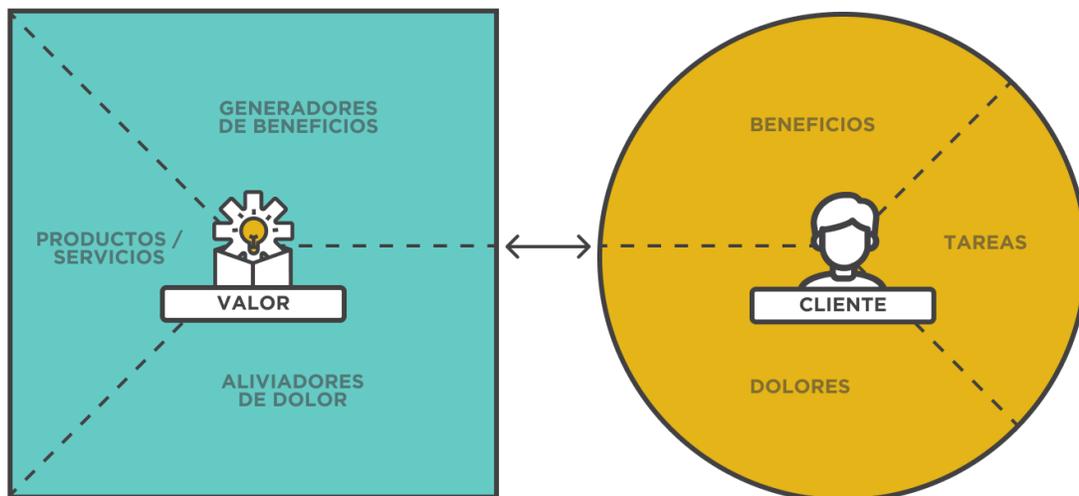
10.1.2. Mapa de Propuesta de Valor

En el ámbito de la gestión empresarial, la Propuesta de Valor en el Modelo Canvas se revela como una estrategia de vital importancia, destinada a guiar la oferta de productos o servicios hacia un público específico. Esta propuesta, esencial para la

conexión con el mercado, no solo busca resolver problemas o satisfacer necesidades, sino que aspira a generar beneficios tangibles e intangibles que atraigan y retengan a los clientes. En este contexto, resulta imperativo comprender que la Propuesta de Valor trasciende la mera especificación de productos y tecnologías, actuando como el gancho irresistible necesario para despertar el interés y la curiosidad, particularmente en el contexto de la ampliación de la base de clientes.

En la estructuración de la Propuesta de Valor, el perfil del cliente surge como un componente esencial, desglosado en tres dimensiones clave: Trabajos de los clientes, Frustraciones y Alegrías. Los trabajos, ya sean funcionales, sociales o funcionales/emocionales, representan las actividades que los clientes buscan resolver en sus ámbitos laborales o personales. Las frustraciones, tanto durante como después de realizar un trabajo, así como los obstáculos, revelan las molestias que afectan a los clientes. Las alegrías, que abarcan necesidades básicas, expectativas habituales y sorpresas inesperadas, constituyen los resultados y beneficios deseados por los clientes (*Propuesta de Valor En El Modelo Canvas Con Ejemplos*, n.d.).

Con el perfil del cliente como punto de partida, el diseño estratégico de la Propuesta de Valor se materializa a través del mapa compuesto por "Productos y Servicios", "Aliviadores de Frustraciones" y "Creadores de Alegrías". Los productos y servicios, clasificados como físicos, intangibles, digitales o financieros, representan lo que se ofrece a los clientes. Los aliviadores de frustraciones se centran en cómo mitigar las preocupaciones específicas de los clientes, mientras que los creadores de alegrías buscan agregar un valor excepcional que diferencie la propuesta en todos los niveles (ver gráfica 16). Este enfoque estratégico asegura que la Propuesta de Valor no solo satisfaga las necesidades del cliente, sino que también cree una experiencia distintiva y positiva, crucial para destacar en un entorno empresarial altamente competitivo (*Propuesta de Valor En El Modelo Canvas Con Ejemplos*, n.d.).



Gráfica 16. Lienzo de Propuesta de Valor

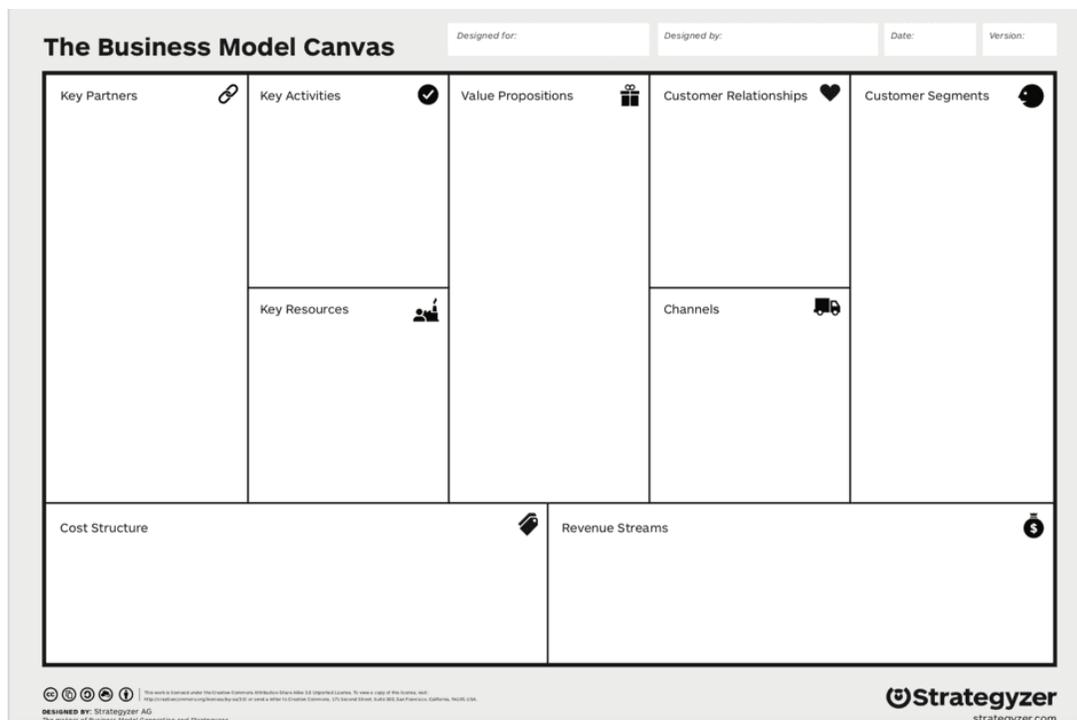
Fuente. Osterwalder & Pigneur, 2014.

En el marco de la comida saludable, la percepción del consumidor, la valoración de la salud y las estrategias de marketing están profundamente interrelacionadas. Los consumidores tienden a interpretar la salud de los alimentos no solo a partir de la información nutricional, sino también considerando factores como el proceso de producción y la procedencia de los alimentos. Además, las emociones vinculadas al consumo de alimentos juegan un papel crucial en la percepción de la comida saludable. En cuanto a la valoración de la salud, los consumidores evalúan la salud de los alimentos en función de sus propios valores personales, motivaciones y necesidades, siendo factores como la seguridad, el hedonismo y la benevolencia determinantes en cómo perciben los alimentos saludables. Por otro lado, las empresas del sector de comida saludable pueden diseñar estrategias de marketing que adapten eficazmente estos valores, utilizando mensajes emocionalmente evocativos que destaquen atributos como la sostenibilidad y el bienestar emocional, con el objetivo de conectar más profundamente con los consumidores conscientes de la salud (Liñán et al., 2019).

10.1.3. Modelo de Negocio Canvas

El Modelo Canvas es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur que facilita la creación, visualización, evaluación y modificación de modelos de negocios, ya sean nuevos o existentes. En su libro "Business Model Generation" de 2010, los autores presentaron esta metodología, haciendo hincapié en la importancia de cuestionar y poner de manifiesto las percepciones del negocio. Con el objetivo de reflejar la lógica que sigue una empresa para obtener ingresos, se dividieron en nueve módulos básicos, que abarcan las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. El Modelo Canvas (ver gráfica 17) se utiliza para dar forma y validar una idea de negocio, siendo una especie de borrador estratégico que se implementará en las estructuras, procesos y sistemas de la empresa (Roa, 2023).

Dado que es fácil de entender, podemos examinar cada concepto específico y cómo se relacionan entre sí para realizar los ajustes necesarios en el momento oportuno. El lienzo de modelo de negocio es una estructura que puede ser utilizada y comprendida por cualquier persona, sin importar si tiene o no conocimientos en áreas de administración ya que no solo te permite describir, analizar y evaluar los elementos esenciales del modelo de negocio de tu empresa, sino también los de tus competidores y tu marca personal (Crespo, 2022).



Gráfica 17. Lienzo Canvas Model

Fuente. Semrush, 2023.

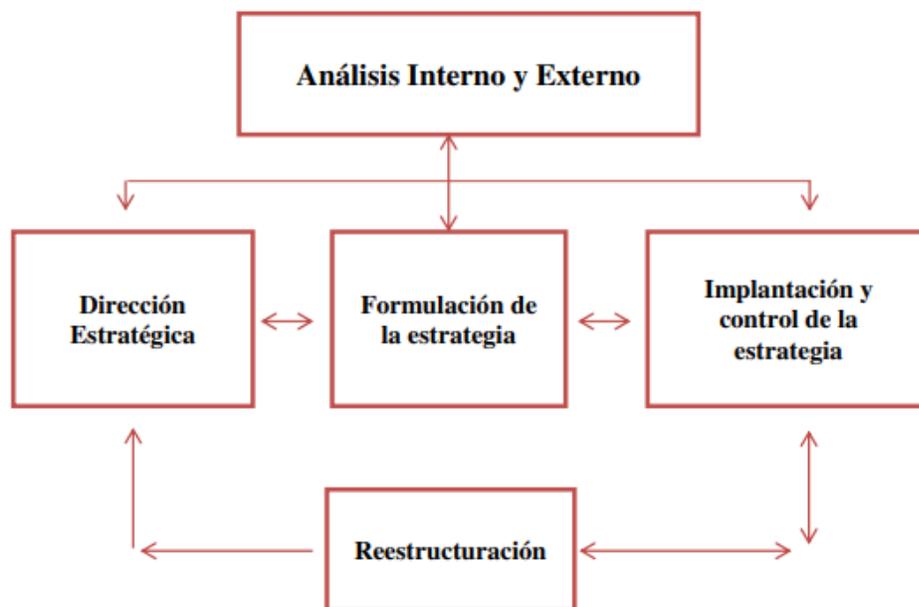
10.2. Estructura Estratégica

Teniendo en cuenta que el ámbito de esta investigación es estratégico, este es uno de los elementos teóricos más importantes y clave a tener en cuenta. El direccionamiento estratégico es un modelo de gestión que se distingue por su visión global de dirección y una gestión eficaz de recursos para fortalecer y facilitar el logro de los objetivos de una organización. La dirección estratégica capacita a las organizaciones para anticipar las oportunidades y desafíos en un entorno dinámico y competitivo, guía el rumbo de la organización de manera estratégica, orienta sus esfuerzos hacia un éxito sostenido y genera valor para clientes y partes interesadas, lo que, en última instancia, contribuye a un entorno económica, social y ambientalmente sostenible (Tatiana et al., 2012).

Un autor reconocido en este ámbito es (Ansoff, 1990) quien plantea que la dirección estratégica o el concepto de direccionamiento estratégico está directamente ligado al establecimiento de objetivos y metas de una compañía y de interrelaciones

entre el análisis externo e interno de la compañía que permita entender y lograr los objetivos de dicha empresa.

Además, se sostiene que la dirección estratégica implica que los líderes de la empresa posean una visión estimulante, efectiva e innovadora de los procesos y actividades, con el fin de lograr metas, objetivos y estrategias departamentales y generales. Estas acciones les permiten enfrentar los cambios del entorno y obtener una mayor competitividad en el mercado al que están comprometidos y enfocados, con una perspectiva enriquecedora (ver gráfica 18). (Gonzalez & Holes, 2015)

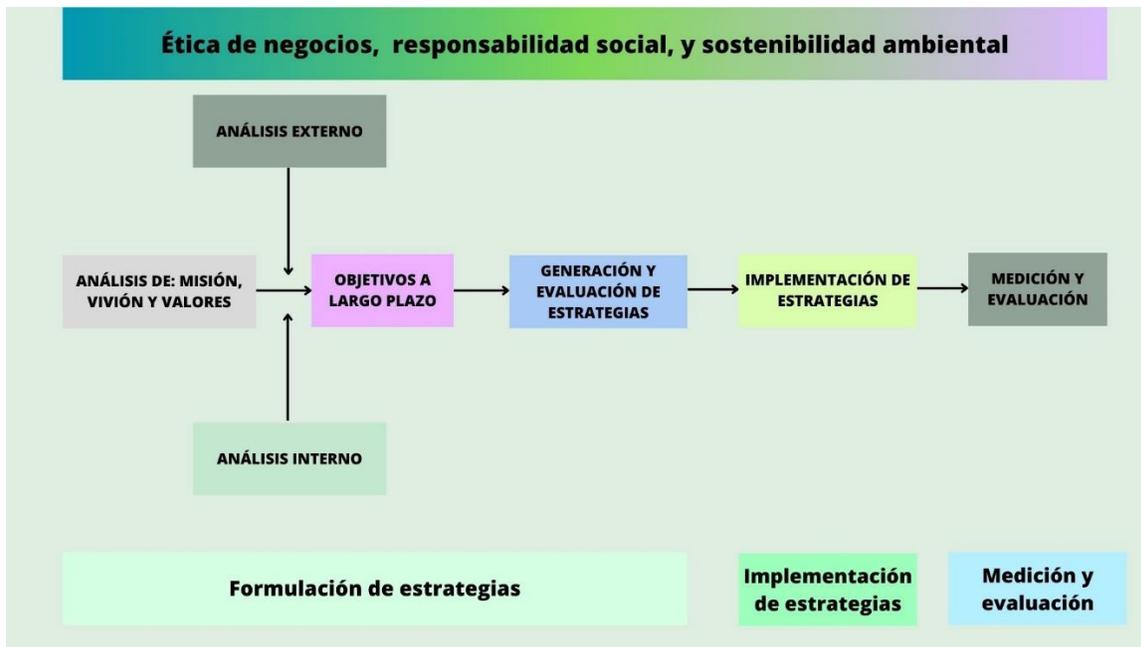


Gráfica 18. Modelo simplificado del Proceso de Dirección Estratégica.

Fuente. Harrison, Jeffrey S. St. John Caron H., 2002:3

Con el fin de alcanzar el propósito previamente mencionado, se ha observado un valioso esfuerzo por parte de diversos autores en el desarrollo de modelos de planificación estratégica, o mejor expresado, en la creación de rutas estratégicas. Estas rutas estratégicas se diseñan con la intención de brindar una mayor amplitud y profundidad al concepto de direccionamiento estratégico que se busca para Adrifit. En este contexto, se vuelve esencial la comprensión precisa de conceptos clave en el ámbito estratégico, tales como el direccionamiento estratégico en sí mismo, la planeación estratégica y, particularmente, la

ruta estratégica, y para ello, esta investigación se basará en la ruta estratégica planeada por Fred David (David, 2003) ya que el proceso de dirección estratégica se aborda mejor mediante un modelo que represente de manera integral dicho proceso, como se muestra en la gráfica 17, que es ampliamente reconocido en este campo. Aunque este modelo no garantiza el éxito, proporciona una estructura clara y práctica para la formulación, implementación y evaluación de estrategias. El punto de partida lógico de la dirección estratégica implica identificar la visión, misión, objetivos y estrategias actuales de una empresa, ya que esta información proporciona una base crucial para la toma de decisiones estratégicas. Además, es importante destacar que el proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo, ya que cualquier cambio en uno de sus componentes principales puede requerir ajustes en los demás. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de manera continua, sin un punto final definido, ya que el proceso de dirección estratégica nunca concluye realmente (David, 2003). Bien se mencionó en este párrafo, la noción de direccionamiento estratégico implica la definición clara y deliberada de los objetivos y la orientación a largo plazo de Adrifit. Es el proceso de establecer la dirección fundamental que guiará todas las actividades y decisiones de la empresa.



Gráfica 19. Planeación Estratégica

Fuente. Proceso de planeación estratégica. Adaptado de (David, 2003).

Entonces para tener un mejor concepto de direccionamiento, es importante adentrarse en el desarrollo de la planeación estratégica.

En este apartado, se llevará a cabo una revisión de la literatura que nos permite comprender cómo ha evolucionado la Teoría de la Planeación Estratégica. Para abordar este tema, comenzaremos con un análisis de la obra de Alfred Chandler, publicada en 1962, que arroja luz sobre la relación fundamental entre estrategia y estructura organizativa en empresas estadounidenses durante un período crítico que abarca desde la década de 1850 hasta la de 1920. La contribución clave de Chandler radica en su argumento de que la estrategia empresarial debe estar en perfecta sintonía con la estructura organizativa para alcanzar un éxito sostenible a largo plazo. Este enfoque establece una relación recíproca, donde la estrategia da forma a la estructura organizativa y, al mismo tiempo, la estructura influye en la formulación de la estrategia (Chandler, 1962).

En su análisis detallado, Chandler desglosa cómo las empresas, en particular las empresas ferroviarias, adoptaron estructuras organizativas jerárquicas para gestionar y supervisar su expansión. Esto se debió a la necesidad de coordinar las operaciones en constante crecimiento. En este contexto, estas empresas implementaron estrategias de

expansión horizontal, adquiriendo otras compañías y diversificando sus negocios. Como resultado, experimentaron un cambio hacia estructuras organizativas más complejas y descentralizadas. Adicional, Chandler explora cómo, en respuesta a la competencia y los cambios en el entorno empresarial, muchas empresas optaron por estrategias de integración vertical. Esto implicó una estructura organizativa más centralizada para mantener un control riguroso sobre la cadena de suministro y los costos de producción (Chandler, 1962).

Un punto crucial de la obra de Chandler es que subraya la interdependencia esencial entre la estrategia y la estructura organizativa. En otras palabras, estas dos dimensiones deben estar en consonancia para lograr el éxito empresarial. Además, destaca la importancia de la planificación estratégica y la adaptación de la estructura organizativa en respuesta a los cambios en el entorno empresarial (Chandler, 1962).

Por otro lado, se explora el proceso de planeación estratégica que según Hill & Jones consta de cinco pasos principales. Primero, se elige la misión corporativa y las metas principales de la organización. Luego, se realiza un análisis del entorno competitivo externo para identificar oportunidades y amenazas, y un análisis del entorno operativo interno para identificar fortalezas y debilidades. A continuación, se eligen estrategias que aprovechen las fortalezas de la organización, corrijan sus debilidades y se alineen con su misión y metas. Finalmente, se implementan las estrategias a través de acciones congruentes, asignación de funciones y responsabilidades, asignación de recursos y diseño de controles y sistemas de recompensas. Cada paso es secuencial y constituye un ciclo del proceso de planeación estratégica, que puede repetirse anualmente. Los planes estratégicos suelen tener un periodo de uno a cinco años y se actualizan o extienden cada año, influyendo en la asignación de recursos dentro de la organización (Hill & Jones, 2011).

Continuando con el concepto de Fred, la planificación estratégica puede describirse como la combinación de habilidades artísticas y científicas necesarias para concebir, ejecutar y evaluar decisiones que abarcan múltiples disciplinas, todas orientadas a guiar a una empresa hacia la consecución de sus metas y objetivos indicando así que el proceso de direccionar estratégicamente una organización consta de tres etapas: La formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la

evaluación de la estrategia. (David, 2003). Para entender de mejor manera, a continuación, las definiciones de estas según Fred:

*“**Formulación de la estrategia** abarca la creación de visión y misión, el análisis de factores externos e internos, la fijación de objetivos a largo plazo y la formulación y elección de estrategias. Los aspectos clave incluyen la decisión de entrada o salida de negocios, la asignación de recursos, la expansión, la diversificación, la internacionalización, las fusiones y la defensa contra adquisiciones hostiles.*

***Implementación de la estrategia** implica establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos para ejecutar las estrategias. Esto incluye la promoción de una cultura de apoyo a las estrategias, la estructuración de la organización, la orientación del marketing, la gestión presupuestaria, la implementación de sistemas de información y la vinculación de la compensación al desempeño empresarial. Es conocida como la fase de acción en la dirección estratégica y es considerada la más desafiante, requiriendo disciplina, compromiso y habilidades para motivar al personal. El éxito en la implantación depende de la capacidad de los gerentes para movilizar a los empleados y convertir las estrategias en acciones concretas, ya que las estrategias sin implementación carecen de utilidad.*

***La evaluación de la estrategia** la última etapa de la dirección estratégica es vital para que los gerentes identifiquen estrategias ineficaces y realicen ajustes. Esta evaluación se centra en revisar los factores internos y externos que sustentan las estrategias, medir el rendimiento y tomar medidas correctivas. La adaptabilidad es esencial, ya que el éxito actual no garantiza el futuro. En empresas grandes, estas actividades se realizan en tres niveles: directivos, divisiones/unidades de negocio y funcionales, promoviendo la comunicación y colaboración interdepartamental. En empresas pequeñas y algunas grandes sin divisiones, los gerentes y empleados en los niveles directivos y funcionales deben involucrarse activamente en la dirección estratégica.”*

10.2.1. Direccionamiento Estratégico

Como bien se mencionó anteriormente, hacer uso de la ruta de Fred David, es un inciso importante debido a su estructura sólida y clara, que ofrece un una guía estratégica concisa y directa para la formulación y ejecución de estrategias empresariales. Su

metodología abarca desde el análisis inicial hasta la implementación y evaluación de estrategias, brindando una guía paso a paso para establecer objetivos, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas. Esta claridad en la estructura y su enfoque integral facilitan la planificación estratégica efectiva, ayudándote a mantener un rumbo definido hacia el éxito empresarial.

10.2.1.1. Orientación Estratégica

En la ruta estratégica, la formulación de estrategias es el proceso de utilizar el conocimiento disponible para documentar la dirección prevista de un negocio y los pasos concretos para alcanzar sus objetivos. Este proceso se emplea para la asignación de recursos, la priorización, la alineación en toda la organización y la validación de los objetivos empresariales.

Formular una estrategia efectiva, que permita a la organización compartir una visión clara y identificar sesgos al examinar el razonamiento detrás de los objetivos, así como seguir el rendimiento con indicadores clave de desempeño medibles (KPIs), sienta las bases para una gestión estratégica integral. Este proceso estratégico encuentra sus primeros cimientos en la articulación de la Misión, Visión y Valores, aspectos fundamentales que definen la dirección y los principios fundamentales que guiarán la actuación de la organización (Cote, 2020).

Misión, Visión, Valores

Visión: La visión de una empresa representa una parte del futuro que aspira a alcanzar, a menudo expresada de manera audaz y ambiciosa. Un ejemplo es Nokia, el principal fabricante de teléfonos celulares, que ha operado bajo la visión simple pero impactante de "¡Si algo puede ser móvil, lo será!". Esta visión no se limitó solo a la movilidad de la voz, sino que abarcó diversos servicios basados en datos, como la fotografía y la navegación por Internet. Esto impulsó a Nokia a liderar el desarrollo de teléfonos celulares que no solo se utilizan para llamadas, sino también para tomar fotos, navegar en línea, jugar y gestionar información personal y corporativa (Hill & Jones, 2011).

Misión: Según Hitt & Jones (Hill & Jones, 2011), el proceso de administración estratégica comienza con la formulación de una declaración de misión que establece el contexto en el que se desarrollarán las estrategias. Esta declaración de misión consta de cuatro componentes esenciales: la razón de ser de la organización, llamada misión; una visión del estado futuro deseado; los valores clave que la organización abraza y las metas principales. La misión se centra en lo que la empresa hace en función de satisfacer las necesidades de sus clientes. Una parte fundamental en la formulación de la misión es definir el negocio de la organización, respondiendo a preguntas como: ¿a quién se atiende, qué necesidades se satisfacen y cómo se abordan estas necesidades? Un enfoque orientado al cliente, en lugar de centrarse en productos específicos, es esencial para adaptarse a cambios en la demanda y en el entorno empresarial. Por ejemplo, la declaración de misión de Kodak, que se enfoca en soluciones de creación de imágenes para los consumidores, impulsó su inversión en tecnologías digitales, lo que transformó su negocio tradicional basado en el procesamiento químico de películas foto. Por otro lado, La organización debe describir su actividad empresarial considerando tres aspectos principales: identificar a qué grupos de clientes se dirige, determinar qué necesidades de los clientes satisface y especificar las habilidades, conocimientos o competencias únicas utilizadas para satisfacer esas necesidades (ver gráfica 20).



Gráfica 20. Definición del negocio.

Fuente. Hill; Jones, 2011

Valores: Los valores de una empresa indican la conducta esperada tanto para sus líderes como para sus empleados, definiendo cómo deben llevar a cabo sus operaciones y qué tipo de organización deben construir para respaldar la misión de la empresa. Debido a que influyen y guían el comportamiento interno, los valores generalmente se consideran como el cimiento de la cultura de la organización, que comprende los valores, normas y estándares que regulan cómo los empleados trabajan juntos para lograr los objetivos y la misión de la empresa. La cultura organizacional se percibe habitualmente como una fuente significativa de ventaja competitiva para la empresa (Hill & Jones, 2011).

10.2.1.2. Diagnóstico Estratégico

Análisis Interno y Externo

En esta sección, daremos inicio al análisis interno y externo de la empresa. Sin embargo, pondremos un énfasis particular en el análisis externo, ya que abordaremos todos los aspectos relacionados con el entorno exterior de la empresa.

El objetivo principal del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y las amenazas presentes en el entorno operativo de la organización, ya que estas influirán en la forma en que la organización busca cumplir su misión. Cuando se realiza un análisis externo, se deben examinar tres entornos interrelacionados: el entorno de la industria en la que opera la empresa, el entorno nacional y el entorno socioeconómico o macroeconómico (Hill & Jones, 2011).

Siguiendo con el concepto manejado por Hitt, el análisis del entorno de la industria implica evaluar la estructura competitiva de la industria, incluyendo la posición competitiva de la empresa y sus principales competidores, así como la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. En un contexto globalizado, también se debe considerar el impacto de la globalización en la competencia de la industria, lo que puede requerir decisiones como la reubicación de la producción, la expansión en mercados emergentes o la atención a la competencia de naciones en desarrollo. Por otro lado, el análisis del macroentorno implica examinar factores

macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden tener un impacto en la empresa y su industria; por otro lado, el análisis interno que constituye el tercer elemento del proceso de planificación estratégica se centra en evaluar los recursos, capacidades y competencias de una empresa con el objetivo de identificar sus puntos fuertes y debilidades (Hill & Jones, 2011).

Existen diversas herramientas disponibles para llevar a cabo un análisis interno y externo de manera efectiva. Para comprender con claridad lo que debemos desarrollar, contamos con herramientas como: análisis DOFA, análisis PESTEL, análisis de la cadena de valor, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis de cuatro esquinas, análisis de raíz de la causa, entre otros. Sin embargo, esta tesis se centrará en DOFA, PESTEL y 5 fuerzas de Porter.

Análisis Externo

PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica diseñada para explorar y comprender el entorno externo en el que opera una empresa. Se centra en seis áreas clave: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental y Legal. Esta metodología permite a las organizaciones identificar y evaluar factores que podrían influir en su desempeño y en la toma de decisiones. Es importante destacar que el análisis PESTEL se enfoca exclusivamente en elementos externos, ofreciendo una visión panorámica del entorno que rodea a la empresa.

El análisis PESTEL es una herramienta de gran relevancia en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de riesgos empresariales, siendo ampliamente adoptada por equipos directivos, juntas directivas y consultores de gestión. Su utilidad se extiende también al ámbito financiero, donde estos factores influyen en suposiciones y decisiones de financiamiento. Este análisis clasifica las influencias del entorno en seis categorías clave: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Estas categorías están interconectadas, y cambios en cualquiera de ellas pueden tener un impacto significativo en la competitividad de las empresas. Es fundamental reconocer que comprender cómo estos factores pueden influir y propiciar el cambio es solo el primer paso; los gerentes deben identificar los impulsores fundamentales del cambio y comprender cómo estas influencias

externas afectan de manera única a distintas industrias, mercados y organizaciones específicas (Peterdy, 2022).

Los factores PESTEL se dividen en seis categorías principales:

Factores Políticos: Relacionados con las acciones y políticas gubernamentales, como impuestos corporativos, políticas fiscales, disputas comerciales y cuestiones antimonopolio. Incluso la amenaza de disputas comerciales o problemas antimonopolio puede representar riesgos y oportunidades significativos (Peterdy, 2022).

Factores Económicos: Relacionados con la economía en general, como tasas de interés, tasas de empleo, inflación y tipos de cambio. Estos factores son cruciales para los analistas financieros y pueden influir en las valoraciones de empresas (Peterdy, 2022).

Factores Sociales: Incluyen cambios en la sociedad, como tendencias demográficas, estilos de vida, creencias del consumidor y actitudes hacia las condiciones de trabajo. A pesar de ser difíciles de cuantificar, pueden tener un gran impacto en las industrias y los productos (Peterdy, 2022).

Factores Tecnológicos: Relacionados con avances tecnológicos, automatización, investigación y desarrollo, infraestructura tecnológica y ciberseguridad. La rápida evolución tecnológica puede transformar industrias enteras (Peterdy, 2022).

Factores Ambientales: Consideran el impacto ambiental, incluyendo la huella de carbono, el cambio climático, eventos climáticos extremos y la gestión de recursos naturales. Se superponen con las consideraciones de ESG (Medio Ambiente, Social y Gobernanza) y pueden afectar la sostenibilidad de las empresas (Peterdy, 2022).

Factores Legales: Provenientes de cambios en la regulación, como regulaciones de la industria, licencias y permisos, leyes de protección del consumidor y propiedad intelectual. La regulación puede ser una ventaja o desventaja dependiendo de la industria (Peterdy, 2022).

5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un análisis que permite entender las fuerzas esenciales de la competitividad en el sector industrial. Estas fuerzas competitivas se

dividirían en los siguientes ítems: riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores y proveedores, por último, la rivalidad entre la competencia existente actual, permiten hacer una reflexión de el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a la competencia y participantes ya establecidos dentro de la industria o sector. Dentro de las fuerzas es importante entender que clientes, proveedores, participantes potenciales y sustitutos son todos parte de la competencia y su importancia dependerá del momento de la organización y/o del momento de los potenciales competidores (Porter, 1980).

Por otro lado, Hitt también presenta el concepto de las 5 fuerzas de Porter, destacando que el análisis sistemático de estas fuerzas en el entorno industrial, basado en el modelo de Porter, constituye una herramienta poderosa que brinda a los administradores una perspectiva estratégica. Es crucial tener en cuenta que las fuerzas competitivas suelen influenciarse mutuamente, por lo tanto, es esencial considerarlas todas al llevar a cabo un análisis exhaustivo de toda una industria (ver gráfica 21). De hecho, este análisis de la industria conduce a que los administradores piensen de manera sistémica acerca de cómo sus decisiones estratégicas serán impactadas por las fuerzas de competencia de la industria, así como también cómo estas decisiones influirán en las cinco fuerzas y en las condiciones cambiantes dentro de la industria (Hill & Jones, 2011).



Gráfica 21. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Fuente. Imagen tomada de Asana, 2022.

A continuación, te especificaré de mejor manera, lo demostrado en la gráfica 19:

Competencia del sector económico: La competencia en un sector económico tiene un impacto significativo en la rentabilidad y la capacidad de un mercado para atraer nuevos competidores. En un mercado altamente competitivo, es más difícil generar ganancias ya que los clientes tienen muchas opciones y pueden optar por precios más bajos. En cambio, en un mercado con menos competencia, es más fácil obtener ganancias ya que los clientes tienen menos alternativas (Silva, 2023).

Potencial de nuevos competidores: El potencial de nuevos competidores depende de las barreras de entrada en un mercado. Si es fácil para nuevas empresas ingresar y competir con precios bajos, existe una amenaza de nuevos competidores que pueden afectar la rentabilidad de las empresas establecidas. Las barreras altas, como altos costos de desarrollo y gastos generales, pueden disuadir a nuevos participantes (Silva, 2023).

Poder de negociación de los proveedores: El número de proveedores en un mercado influye en la capacidad de una empresa para controlar los precios. En un

mercado con pocos proveedores, los proveedores tienen más poder sobre los precios. En un mercado con más opciones de proveedores, los clientes pueden presionar para obtener precios más bajos (Silva, 2023).

Poder de negociación de los clientes: El número de clientes en un mercado afecta el poder de negociación de los clientes. Con pocos clientes, tienen más influencia sobre los precios y los proveedores deben satisfacer sus demandas. En un mercado con muchos clientes, su poder disminuye ya que los proveedores tienen menos competidores (Silva, 2023).

Amenaza de productos sustitutos: La presencia de productos sustitutos, que pueden ser utilizados en lugar del producto principal, afecta la competencia en el mercado. Si existen productos sustitutos más económicos o de mejor calidad, la competencia aumenta tanto dentro como fuera del sector. Por otro lado, si no hay productos sustitutos efectivos, la competencia se ve limitada y los precios se mantienen estables. Por ejemplo, un balón de fútbol puede competir con otros productos sustitutos en función de su precio y resistencia (Silva, 2023).

Análisis DOFA Componentes Externos

El análisis DOFA (o SWOT en inglés) es una herramienta que ayuda a evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un negocio. Se enfoca en la interacción entre las características internas y el entorno competitivo. Tiene aplicaciones en todos los niveles de la empresa y se utiliza para análisis de mercado y estrategias de marketing en el plan de negocios. Se concentra en factores clave para el éxito, resaltando las ventajas internas y comparándolas con la competencia y las oportunidades y amenazas externas. DOFA proviene de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Fortalezas y debilidades son internas y modificables, mientras que oportunidades y amenazas son externas y difíciles de cambiar. La herramienta busca convertir datos en información procesada para la toma de decisiones estratégicas, identificando lo relevante, lo interno o externo y lo positivo o negativo. El análisis DOFA requiere conocimiento del negocio y ayuda a filtrar y clasificar datos en una matriz de cuatro dimensiones (interno/externo, bueno/malo) (Thompson A, 2003).

Profundizando de mejor manera en las siglas DOFA y por sus siglas en inglés (SWOT), es una herramienta estratégica que evalúa cuatro aspectos clave para la toma de decisiones empresariales:

Comprendiendo esto, en el análisis externo se encontraría:

Oportunidades: Representan factores externos favorables que una empresa puede aprovechar para crecer y prosperar. Estas oportunidades pueden surgir de cambios en el mercado, avances tecnológicos, tendencias del consumidor, o la expansión a nuevos mercados.

Amenazas: Reflejan factores externos que representan riesgos o desafíos para la empresa. Pueden derivar de la competencia intensa, cambios en la regulación gubernamental, ciclos económicos negativos, o cambios en las preferencias de los consumidores (Thompson A, 2003).

Análisis Interno

Después del análisis en el entorno externo de la empresa mediante el despliegue de herramientas analíticas como PESTEL y la meticulosa evaluación de las Fuerzas de Porter, y las partes externas del DOFA, el análisis debe adentrarse entonces en el examen interno de la organización. Este proceso busca entender, de manera interna, el comportamiento actual del emprendimiento de Adrifit a través de la parte interna del DOFA, de un análisis de los recursos y capacidades que constituyen la columna vertebral de su competitividad.

Análisis DOFA Componentes Internos

Fortalezas: Estas son las capacidades internas y recursos que confieren a una empresa una ventaja competitiva. Pueden incluir una marca sólida, un talentoso equipo de trabajo, eficiencias operativas, o tecnología avanzada.

Debilidades: Son las limitaciones y deficiencias internas que pueden obstaculizar el rendimiento de una empresa. Pueden incluir recursos limitados, procesos ineficientes, gestión inadecuada, o productos obsoletos.

Análisis de Recursos y Capacidades

Haciendo una búsqueda para entender este concepto, hay muchos autores que plantean herramientas para la realización de un análisis estratégico interno de las

compañías, sin embargo, hay una herramienta bastante completa relacionada a la medida del análisis de recursos y capacidades que permitan realizar un análisis profundo del entorno y de esta manera poder hacer una delimitación del potencial competitivo de una organización ya que para poder establecer algo estratégico deben unirse las capacidades internas y el entorno en el que se mueve, es decir la demanda y el comportamiento de la competencia, esto conlleva a la organización estar al tanto de las estrategias que estén acordes a los recursos que permitan tener una ventaja competitiva (Collis y Montgomery, 1995).

Inicialmente, se inicia con la identificación y evaluación de los recursos tangibles e intangibles, discerniendo su relevancia estratégica. La descomposición de las actividades empresariales en la cadena de valor se convierte en una brújula para evaluar la eficiencia y el aporte de cada eslabón en la creación de valor. Elementos críticos como la cultura organizacional, la estructura, el capital humano, las métricas financieras, la capacidad innovadora y la infraestructura tecnológica son meticulosamente examinados, arrojando luz sobre los fundamentos internos que configuran el panorama competitivo. Este análisis propositivo sienta las bases para la identificación de áreas de fortaleza, debilidad y, en última instancia, la formulación de estrategias internas que catalizarán el éxito en el turbulento escenario empresarial (*La Teoría de Los Recursos y Capacidades En La Dirección Estratégica*, n.d.).

Modelo Operativo

Un modelo operativo se visualiza como una representación Figura del funcionamiento interno de una empresa, desde la adquisición de productos hasta la estructuración de sus áreas de negocio y departamentos. Su función principal es servir como guía ejecutiva para llevar a cabo la estrategia de la empresa. A menudo, existe confusión entre los modelos de negocio y los modelos operativos, ya que abordan aspectos diferentes y cumplen propósitos distintos. Mientras que un modelo de negocio describe cómo una empresa crea y entrega valor a través de sus productos/servicios, su propuesta de valor, segmentos de clientes, etc., un modelo operativo se enfoca en los detalles operativos de cómo la empresa funcionará para proporcionar ese valor. En términos simples, un modelo de negocio analiza el "qué", mientras que un modelo operativo se centra en el

"cómo". La construcción de un modelo operativo ofrece beneficios significativos al ayudar a identificar sistemas y estructuras necesarios para atender a los clientes alineados con la estrategia general y proporciona una base sólida desde la cual expandir el negocio. Al diseñar un modelo operativo, se destacan tres elementos clave: proceso, personas y tecnología, y se pueden adoptar enfoques basados en roles o basados en procesos según lo que tenga más sentido para la estrategia empresarial. La atención a áreas cruciales como estrategia, sistemas y procesos, estructura organizativa, gestión del talento y tecnología es esencial para crear un modelo operativo robusto y alineado con los objetivos empresariales (*Por Qué Todas Las Empresas Necesitan Un Modelo Operativo - Cepymenews, n.d.*).

10.3. Formulación de la Estrategia

10.3.1. Establecimiento de Objetivos y Estrategias

La elaboración de estrategias para el desarrollo e implementación de negocios de eventos externos constituye un proceso esencial en el panorama empresarial actual, donde la competencia y la dinámica del mercado exigen una planificación estratégica sólida. En este contexto, el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) emerge como una herramienta fundamental para comprender la posición actual de la empresa y diseñar estrategias que potencien su ventaja competitiva. Esta metodología implica una evaluación exhaustiva de los factores internos y externos que afectan al negocio de eventos, permitiendo identificar áreas de mejora, oportunidades clave y fortalezas a maximizar. En esta exploración, se busca no solo definir estrategias efectivas, sino también asegurar su implementación eficiente para lograr un posicionamiento sólido en el mercado de eventos externos. Este análisis integrado de estrategias y ventaja competitiva se convierte así en un pilar esencial para el éxito y la sostenibilidad en un sector dinámico y en constante evolución.

La matriz DOFA, que examina las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas, se posiciona como una herramienta esencial para los gerentes en la formulación de estrategias, ya que ofrece cuatro tipos distintos de enfoques

estratégicos: FO (Fortalezas y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas) (ver tabla 1). Sin embargo, es importante destacar que existe una versión avanzada de la matriz DOFA, conocida como la Matriz DOFA de Estrategias. Esta versión ampliada introduce una perspectiva más refinada y diferenciada en la evaluación y desarrollo de estrategias, lo que la distingue de la matriz original.). Es crucial para Adriftit considerar cuidadosamente cómo aplicar estas estrategias en su planificación empresarial, razón por la cual más adelante en esta investigación, se ahondará para entender mejor las estrategias, La parte más desafiante de crear una matriz DOFA radica en el ajuste de los factores internos y externos, y no hay un criterio universalmente válido, ya que depende del contexto. Las estrategias FO se basan en aprovechar las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, algo deseado por la mayoría de los gerentes. Por otro lado, las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades internas mientras aprovechan las oportunidades externas, lo que es útil cuando las debilidades internas obstaculizan la explotación de oportunidades clave. En el caso de las estrategias FA, se utilizan las fortalezas de la empresa para contrarrestar o mitigar el impacto de las amenazas externas, lo que no implica necesariamente enfrentar todas las amenazas. Por último, las estrategias DA son tácticas defensivas que buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Cuando una empresa enfrenta numerosas amenazas externas y debilidades internas significativas, su supervivencia puede estar en juego, y se enfrenta a la necesidad de tomar medidas drásticas como fusionarse, reducir gastos, declararse en bancarrota o liquidarse (David, 2003).

Matriz DOFA	FORTALEZAS (F) Puntos fuertes internos.	DEBILIDADES (D) Puntos débiles internos.
OPORTUNIDADES (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategia FO Estrategia de Ofensiva o de Aprovechamiento: Es la estrategia para seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas.	Estrategia DO Estrategia de Reactivación o de Superación: Es la estrategia para seguir con base en las debilidades y oportunidades detectadas.
AMENAZAS (A) Riesgos externos que se deben afrontar.	Estrategia FA Estrategia de Mantenimiento o de Aprovechamiento defensivo: Es la estrategia para seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas.	Estrategia DA Estrategia de Supervivencia o de Huida: Es la estrategia para seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

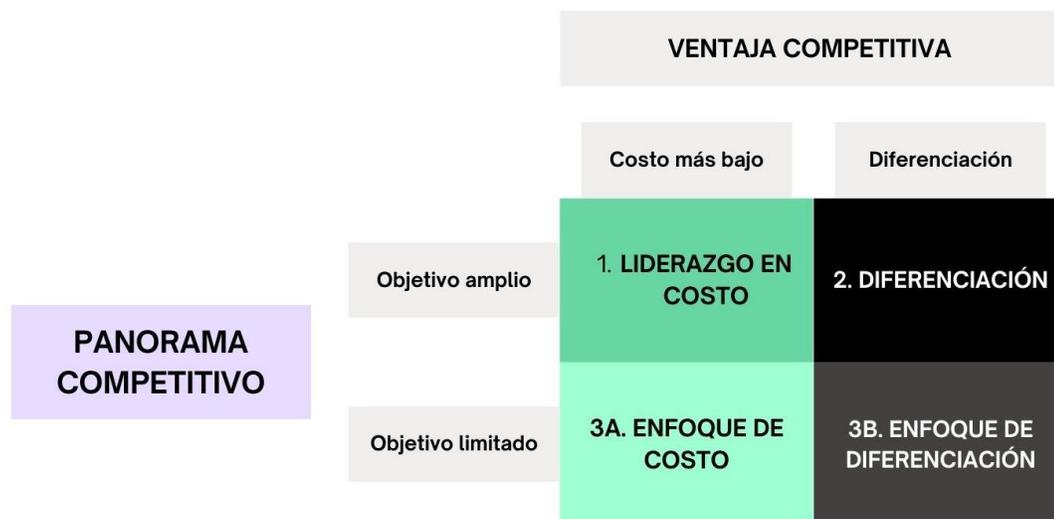
Tabla 1. Matriz DOFA de estrategias

Fuente. David, 2003.

Por otro lado, y para ahondar de mejor manera en todo lo que a las estrategias refiere, se encuentra la ventaja competitiva de Porter. Para entrar a abordar un concepto como este, Porter (1985) permite entender que una cuestión importante en la estrategia competitiva es la posición en la que se encuentra la compañía dentro de un sector industrial, esta posición es relativa.

La base primordial del desempeño sobre el promedio a largo plazo es la llamada ventaja competitiva sostenida y aunque una compañía tenga alto contenido de fuerzas y debilidades al compararlo con su competencia hay dos ventajas competitivas fundamentales al momento de ser estratégicos como empresa: costos

bajos o diferenciación y estos dos son el resultado de la capacidad que tiene una compañía de lidiar con las 5 fuerzas versus sus competidores. Al combinar los bajos costos y la diferenciación con el panorama de actividades del sector, conlleva a tres estrategias genéricas: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque que a su vez la estrategia dirigida al enfoque tiene dos variables: enfoque en costo y enfoque en diferenciación. Las estrategias genéricas se podrán observar en la siguiente gráfica:



Gráfica 22. Estrategias genéricas de Porter

Nota. Imagen tomada de Porter, 1995.

Es importante tener en cuenta las estrategias anteriormente mencionadas puesto que ambas buscan la ventaja competitiva en el segmento o segmentos industriales en donde se encuentra la compañía mientras que las estrategias de enfoque buscan encontrar la ventaja de costo o diferenciación en un segmento estrecho del sector en el que se manejan (Porter, 1985)

Liderazgo de costo: Es la más clara de las tres estrategias competitivas ya que las compañías tienen siempre una proposición de ser los productores y/o proveedores más económicos.

Diferenciación: En este concepto, una empresa busca ser única en el sector en el que se mueve junto a unas dimensiones que son muy valoradas por los comparadores seleccionando atributos que compradores perciben como importantes y que satisfacen

necesidades. Estos atributos son recompensados con su exclusividad. La diferenciación tiene medios distintivos y enfocarse

Enfoque: cuando se habla de la estrategia llevada al enfoque es cuando se elige un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial, es decir, el estratega enfocador hace una selección de la industria y ajusta la estrategia que maneja a servirlos con la exclusión de otros (Porter, 1985).

La ventaja competitiva es crucial en el entorno empresarial, ya que un negocio se debe formular estrategias eficientes para superar a sus rivales y lograr un mayor rendimiento y crecimiento de utilidades. Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su rentabilidad y crecimiento son superiores al promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes. Si esta ventaja es sostenida a lo largo del tiempo, la empresa puede apropiarse de la participación de mercado de sus competidores y experimentar un crecimiento más rápido. La clave para lograr una ventaja competitiva radica en la integración de diferentes estrategias que distingan a la empresa de sus rivales y permitan un desempeño superior de manera consistente. Un modelo de negocio adecuado es fundamental, ya que define cómo la empresa elegirá a sus clientes, diferenciará sus productos, creará valor, adquirirá y retendrá clientes, reducirá costos, llevará los productos al mercado, organizará las actividades internas y configurará los recursos, todo con el objetivo de mantener una rentabilidad y crecimiento superiores (Hill & Jones, 2011).

10.3.2. Implementación de la Estrategia

10.3.2.1. Planes de acción

10.3.2.1.1. 5W1H

El método 5W1H, también conocido como el método Kipling, es una estrategia de resolución de problemas que implica formular preguntas para comprender a fondo una situación específica desde varias perspectivas. Se utiliza ampliamente en entornos empresariales para mejorar procesos, eliminar errores y aumentar la eficiencia. Este enfoque se basa en responder a seis preguntas fundamentales: qué, quién, dónde, cuándo, por qué y cómo (*El Método 5W1H: Definición y Elementos | SafetyCulture, n.d.*).

Las preguntas 5W1H permiten un análisis exhaustivo de la situación al proporcionar detalles sobre el problema, las personas involucradas, la ubicación, el momento, la razón detrás del problema y el método para abordarlo. Al responder detalladamente a estas preguntas, se pueden identificar oportunidades de mejora y posibles soluciones.

El componente "qué" describe la situación o problema específico, incluyendo su propósito y objetivo general. "Quién" se refiere a las personas o grupos relevantes para la situación, incluyendo quienes descubrieron el problema y quienes serán responsables de su resolución. "Dónde" indica la ubicación precisa del problema o la aplicación de la solución. "Cuándo" se refiere a las fechas y plazos relacionados con la situación. "Por qué" es crucial, ya que explora las razones y objetivos detrás de la necesidad de actuar, a menudo desentrañando la raíz del problema a través de un análisis detallado conocido como análisis de los 5 porqués (*El Método 5W1H: Definición y Elementos* | *SafetyCulture*, n.d.).

Para efectos de esta investigación y acorde a las necesidades del emprendimiento, esta metodología se recortó a utilizar sólo 4 porqués: quien, cómo, cuándo, por qué.

10.3.2.2. Control Estratégico

10.3.2.2.1. Balance Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro integral de mando (CMI) es un sistema de gestión que va más allá de evaluar solo los aspectos financieros de las empresas. Introducido en 1992 por Robert S. Kaplan y David Norton, se ha convertido en un método de evaluación de objetivos y gestionar empresas. Este enfoque alinea estrategias comerciales con indicadores de gestión, conectando objetivos a través de múltiples métricas vinculadas a planes de acción concretos. El BSC se basa en indicadores como finanzas, clientes, procesos internos e innovación. Al utilizar esta metodología, las empresas pueden mejorar sus capacidades de medición y seguimiento, permitiendo a los líderes tomar decisiones críticas en la cadena de producción. Esto brinda a todos los miembros de la organización una comprensión más profunda de cómo se evaluará la estrategia general. Si desea saber más, lea el artículo completo (*What Is Balanced Scorecard And Why Is It Important? See Examples* | *Blog SYDLE*, 2022).

El principio central del CMI es el equilibrio, fomentando que las organizaciones no se centren únicamente en una sola medida de desempeño, sino que busquen un equilibrio entre una variedad de medidas diferentes que reflejen todas las dimensiones importantes del

desempeño. Este enfoque proporciona un marco para medir los aspectos del desempeño que de otro modo se descuidarían, permitiendo a las empresas alinear mejor sus actividades con su estrategia general y alcanzar un rendimiento sostenible a largo plazo. Las cuatro perspectivas del CMI trabajan juntas para ofrecer una visión completa y equilibrada del rendimiento empresarial (Wevalgo, 2024).

El Balanced scorecard o el Cuadro de Mando Integral (CMI) consta de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

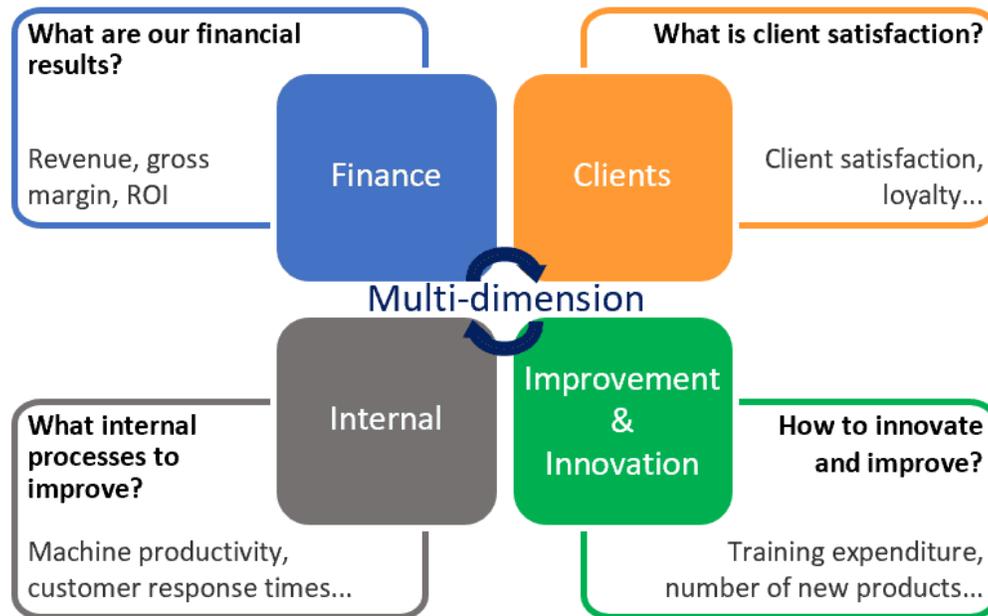
Perspectiva financiera: *Los objetivos en esta área suelen estar vinculados a resultados financieros como la rentabilidad, los ingresos y el retorno de la inversión. ¿Cómo perciben los accionistas a la empresa y cuáles son sus resultados financieros?*

Perspectiva de cliente: *Se centra en cómo los clientes ven a la organización, utilizando indicadores como la tasa de satisfacción y la tasa de lealtad del cliente. ¿Cómo perciben los clientes a la empresa y cuáles son los objetivos en cuanto a su satisfacción?*

Perspectiva de procesos internos: *Los objetivos aquí se refieren a la eficacia y eficiencia de los procesos internos de la empresa, como el tiempo de ciclo de producción y la tasa de defectos. ¿Qué procesos internos deben mejorarse para alcanzar los objetivos de la empresa?*

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: *Esta perspectiva se enfoca en la capacidad de la organización para innovar y aprender, con indicadores como el gasto en capacitación por empleado y el número de nuevos productos lanzados. ¿Cómo puede la empresa mejorar, innovar y crear valor en el futuro?*

Balanced Score Card



Gráfica 23. Balance Scorecard

Nota. Imagen tomada de Wevalgo, 2024.

10.3.2.2.2. Tablero de control o Dashboard

El tablero operativo, también conocido como tablero de control operativo o dashboard, es una herramienta complementaria al Balanced Scorecard (BSC) que proporciona una vista en tiempo real de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) relevantes para la ejecución diaria de las operaciones. Mientras que el BSC se enfoca en los objetivos estratégicos a largo plazo y las medidas asociadas, el tablero operativo se centra en monitorear el rendimiento actual y la efectividad de las acciones en tiempo real (Kaplan & Norton, 1996).

Algunas características importantes que podrían incluirse en un tablero operativo para Adrift incluyen la identificación de KPIs operativos clave directamente vinculados a los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard, una visualización clara y concisa de los datos utilizando gráficos, tablas y colores para resaltar tendencias y puntos de datos importantes, la actualización regular de los datos en tiempo real o con una frecuencia adecuada para proporcionar información actualizada sobre el rendimiento operativo, la

implementación de sistemas de alerta que notifiquen cuando los indicadores clave estén fuera de los rangos deseados para tomar medidas correctivas oportunas, y la accesibilidad del tablero operativo para todos los miembros relevantes del equipo, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea (Kaplan & Norton, 1996).

10.4. Funcionalidad de en los Alimentos

Un alimento funcional se define como aquel que, además de nutrir, contiene componentes que aportan efectos adicionales beneficiosos para la salud y reducen el riesgo de enfermedades. Estos alimentos pueden ser naturales o modificados, es decir, aquellos a los que se les ha añadido, eliminado o modificado algún componente. Las características de un alimento funcional son las siguientes: deben ser parte de la dieta diaria, no causar efectos nocivos, ser nutritivos, reducir el riesgo de enfermedades y demostrar sus efectos beneficiosos en las cantidades que se consumen normalmente. El interés por los alimentos funcionales ha surgido debido al creciente envejecimiento de la población, el aumento de enfermedades crónicas, la preocupación por reducir los costes sanitarios, el interés por la prevención de enfermedades y los avances tecnológicos en la industria alimentaria. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el efecto funcional de estos alimentos depende del conjunto de la dieta y los hábitos alimentarios en general. Por lo tanto, se recomienda seguir una dieta equilibrada y variada como la mejor manera de prevenir enfermedades (Beltrán, 2016).

10.4.1. Alimentos Saludables de Bajo Valor Nutritivo

Un modelo de este tipo de alimentos, podrían ser la cebolla y el ajo que se utilizan como condimentos en guisos y ensaladas. Ambos contienen flavonoides, que son compuestos con propiedades antioxidantes, y compuestos organoazufrados. Estos componentes se han asociado en estudios con la reducción de riesgos de enfermedades cardiovasculares, el estrés oxidativo y tienen efectos anticancerígenos. La cebolla también contiene inulina, que es un compuesto que no se digiere en el intestino delgado, pero que fermenta en el colon y estimula el crecimiento de bacterias beneficiosas para el intestino. Sin embargo, su aporte nutritivo es limitado y se consumen principalmente por sus propiedades saludables y su sabor. Otro ejemplo

de alimento funcional es el té, que aporta polifenoles, como el kemferol y la quercetina. Estos compuestos se han relacionado con la reducción de enfermedades crónicas no transmisibles. Se ha demostrado que un consumo alto de flavonoides, equivalente a beber de 5 a 6 tazas de té al día, puede disminuir la mortalidad por enfermedades cardiovasculares. Además, las catequinas presentes en el té son antioxidantes fuertes que actúan como agentes de prevención, inhibición y progresión de la carcinogénesis. A pesar de no aportar nutrientes significativos, el té es considerado un excelente alimento funcional debido a sus propiedades beneficiosas para la salud (Araya L & Lutz R, 2003).

10.4.2. Alimentos saludables y funcionales con buen valor nutritivo

Trayendo un ejemplo más específico de alimento funcional de alto valor nutritivo es el frijol. Estos granos son ricos en proteínas, contienen almidones de digestión intermedia y son una excelente fuente de fibra dietética. Además, presentan compuestos como fitatos, taninos y oligosacáridos no digeribles (ver tabla1), que les otorgan propiedades beneficiosas para la salud. Otro ejemplo es el yogur “griego”, que además de ser nutritivo, se considera un alimento funcional. El yogur es rico en calcio y contiene proteínas de alta calidad. También es una buena fuente de riboflavina, una vitamina del complejo B. Además, el yogur contiene probióticos, que son microorganismos beneficiosos para la salud intestinal. Estas características le confieren al yogur el estatus de alimento funcional (Araya L & Lutz R, 2003).

10.4.3. Alimentos saludables no convencionales

La semilla de linaza es un tipo de alimento que no se consume comúnmente en la mayoría de los países, por lo que se considera un alimento no convencional. Sin embargo, tiene propiedades nutricionales muy beneficiosas. Es especialmente rica en un ácido graso esencial llamado alfa linolénico, que es precursor de otros ácidos grasos importantes como el EPA y el DHA (ver tabla1). Estos ácidos grasos desempeñan un papel crucial en varias funciones fisiológicas y su consumo ayuda a reducir el riesgo de enfermedades crónicas no transmisibles. Además, la semilla de linaza contiene antioxidantes como flavonoides y lignanos, así como ácido fítico y tocoferoles (ver tabla1). También aporta mucílagos hidrosolubles, que son sustancias beneficiosas para el organismo(Araya L & Lutz R, 2003).

10.4.4. Alimentos saludables condicionados

Un ejemplo concreto de esto es el Cacao. La pasta de cacao que se utiliza para hacer el chocolate contiene una cantidad significativa de sustancias saludables, como los polifenoles y diferentes tipos de flavonoides, como la catequina, epicatequina, quercetina y antocianidinas (ver tabla1). También contiene estimulantes como la teobromina y la cafeína (Araya L & Lutz R, 2003). Ver tabla 2

Componentes	Función demostrada
Flavonoides	Neutralizan los radicales libres y podrían reducir riesgo de cáncer
Organoazufrados	Funciones como antioxidantes y antiplaquetarios, fibrinolíticos, antiinflamatorios, inmunomoduladores y antienvjecimiento.
Inulina	Bajo valor calórico, es hipoglicemiante, capacidad de mejorar la biodisponibilidad de calcio y magnesio. Regula parámetros lipídicos, además fortalece el sistema inmune y puede reducir el riesgo de cáncer.
Polifenoles	Estos compuestos presentan efectos vasodilatadores, son capaces además de mejorar el perfil lipídico y atenúan la oxidación de las lipoproteínas de baja densidad
Catequinas	Fibras dietarias que mejoran la función del tracto gastrointestinal, estimulan selectivamente el crecimiento de las bifidobacterias del colon.
Fitatos	Actividad antioxidante y anticancerígena; también ayudan a disminuir el colesterol y a prevenir la calcificación anormal de arterias y riñones
Taninos	Moléculas útiles por sus propiedades antioxidantes, su capacidad de proteger los tejidos de la acción de los radicales libres a través de añejamiento celular.
Oligosacáridos	Apoyan la síntesis de los componentes principales de la piel, que son los colágenos tipo I, y limitan la degradación de la matriz extracelular.
Riboflavina	Es importante para el crecimiento, desarrollo y funcionamiento de las células del cuerpo
Alfa linolénico	Reduce el riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares debido a que contribuye a reducir los niveles del colesterol, tiene actividad antitrombótica y vasodilatadora, y ayuda a regular la presión arterial.
EPA	

DHA	Reducen el riesgo de enfermedad cardiovascular y mejoran las funciones mentales y visuales. Reducir ciertos riesgos de cáncer.
Lignanós	Complejos fenólicos con una gran actividad antioxidante que benefician a nuestra salud cardiovascular ayudando a reducir los niveles de colesterol.
Ácido fítico	Apoya en el crecimiento de los tejidos y en el trabajo celular. Trabaja junto con la vitamina B12 y la vitamina C para descomponer, utilizar y crear nuevas proteínas. Ayuda a la formación de los glóbulos rojos
Tocoferoles	Nutriente que está en cada célula del cuerpo. Ayuda a que los nervios y músculos trabajen bien, previene coágulos sanguíneos y refuerza su sistema inmunitario

Tabla 2. Componentes químicos de interés en el estudio de los alimentos funcionales

Fuente. Tomado y adaptado de Sedó, 2001.

10.4.5. Tecnología de los alimentos funcionales

La tecnología de alimentos funcionales se refiere a la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos para desarrollar alimentos que brinden beneficios específicos para la salud de los consumidores. En mayo de 2004, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó una estrategia global sobre dieta, actividad física y salud, destacando la importancia del sector privado en la promoción de una alimentación saludable y la necesidad de reducir el contenido de grasas, azúcar y sal en los alimentos procesados. Las recomendaciones de entes gubernamentales y de salud incluyen limitar los contenidos de grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares libres y sal en los productos existentes, desarrollar opciones saludables y nutritivas asequibles para los consumidores, y considerar el lanzamiento de nuevos productos más nutritivos. Esta tecnología desempeña un papel crucial en la reducción de los riesgos de enfermedades no transmisibles como la diabetes, la obesidad y las enfermedades cardiovasculares, y busca mejorar la salud de los consumidores mediante la creación de alimentos más saludables y funcionales (Morillo, 2013).

La ciencia de la nutrición ha identificado nutrientes e ingredientes con efectos específicos para la salud, pero la investigación y desarrollo en alimentos funcionales están limitados por la prioridad de garantizar la seguridad alimentaria. La tecnología alimentaria

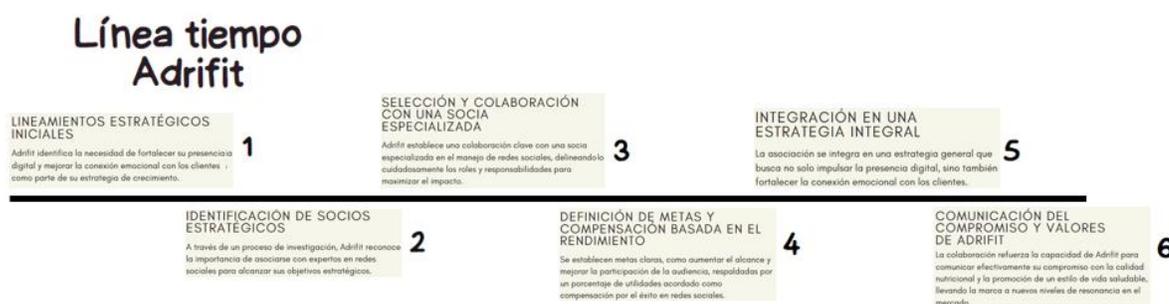
se utiliza para modificar la composición de los alimentos, enriqueciéndolos o eliminando componentes indeseables. Los alimentos funcionales se dividen en dos categorías: aquellos que contienen componentes añadidos para brindar beneficios y aquellos que son modificados para adaptarse a las necesidades de grupos de riesgo o al consumo general (Morillo, 2013).

11. Estructuración Estratégica de Adrifit Como Emprendimiento

Teniendo en cuenta cada uno de los enfoques de esta investigación, uno de ellos que fue concebir a Adrifit como un emprendimiento y comprender su línea de tiempo desde su concepción hasta su actualidad, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de su evolución. Este análisis permitió entender no solo los hitos importantes en el desarrollo de Adrifit, sino también los desafíos enfrentados y las decisiones estratégicas tomadas a lo largo del camino. La línea de tiempo de Adrifit se remonta a su fase inicial de concepción, donde la idea del negocio comenzó a tomar forma. En esta etapa, se exploraron diferentes conceptos y se realizaron investigaciones de mercado para identificar oportunidades y validar la viabilidad del proyecto. Es en este punto donde se enmarca el marco teórico expuesto anteriormente, que resaltó la importancia del diseño empresarial y la planificación estratégica en la creación de un emprendimiento efectivo. A medida que se avanzó en la línea de tiempo, se encontró con la etapa de desarrollo del modelo de negocio de Adrifit. Aquí es donde se utilizaron herramientas como el Canvas para definir los componentes clave del negocio, como las propuestas de valor, los segmentos de clientes, las fuentes de ingresos y los canales de distribución. Además, se emplearon herramientas como el mapa de empatía para comprender a fondo las necesidades, deseos y frustraciones de los clientes potenciales, lo que contribuyó a la creación de una propuesta de valor sólida y centrada en el cliente. Con el modelo de negocio definido, Adrifit entró en la etapa de implementación el cual se verá un poco más abajo a través de la ruta estratégica de Fred David, donde se llevó a cabo la ejecución de las estrategias y la puesta en marcha del negocio. Durante esta fase, se enfrentaron diversos desafíos operativos y se tomaron decisiones críticas para asegurar el éxito a largo plazo del emprendimiento. Es aquí donde se materializaron los conceptos teóricos discutidos en el marco teórico, ya que se aplicaron en la práctica y se adaptaron a las necesidades específicas de Adrifit.

11.1. Emprendimiento: La Concepción de la Empresa

En la solución a los desafíos planteados en el marco teórico expuesto, se propone la implementación de un enfoque integral que combine la aplicación efectiva de herramientas estratégicas y conceptuales con una ejecución cuidadosa y diligente. En el contexto que ya se ha venido manejando a través de este proceso de investigación, se han establecido otras alianzas con socios estratégicos. Entre ellas, cabe destacar la colaboración clave con una socia especializada en el manejo de redes sociales. Los roles y responsabilidades de esta socia se han delineado cuidadosamente, abarcando desde la creación de contenido hasta la interacción con la audiencia y la supervisión de métricas clave. Se han establecido metas claras, como aumentar el alcance y mejorar la participación de la audiencia, respaldadas por un porcentaje de utilidades acordado como compensación por su contribución al éxito de la empresa a través de las redes sociales. Esta asociación se enmarca en una estrategia integral que busca no solo impulsar la presencia digital de Adrifit, sino también fortalecer la conexión emocional con los clientes. La colaboración con la socia especializada en redes sociales refuerza la capacidad de Adrifit para comunicar de manera efectiva su compromiso con la calidad nutricional y la promoción de un estilo de vida saludable, llevando la marca a nuevos niveles de resonancia en el mercado. Lo anterior, podemos ver a través de una línea estratégica creada como se puede ver a continuación en la gráfica 24:



Gráfica 24. Línea del tiempo Adrifit

Nota. Imagen realizada propia, 2023.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, la línea estratégica de Adrifit y adicional como se exploró en el marco teórico, el Canvas funciona como una herramienta fundamental que facilita la descripción y conceptualización del modelo de negocio específico de Adrifit. Este emprendimiento, al haber transitado ya

por procesos operativos, ha sido objeto de una investigación que ha arrojado resultados significativos. Estos resultados, a su vez, han propiciado la determinación de llevar a cabo una reorganización y reestructuración más profunda y reflexiva en la operación de Adrifit.

Esta decisión surge del reconocimiento de la necesidad de abordar el modelo de negocio de manera más consciente y un poco más aterrizada, buscando optimizar la eficiencia y la efectividad en la oferta de productos y servicios. La implementación del Canvas no solo se presenta como una herramienta técnica, sino como un medio estratégico para visualizar y alinear de manera coherente los diferentes elementos que componen el tejido empresarial de Adrifit. Este proceso de reorganización se orienta a mejorar la sinergia entre los distintos aspectos operativos, desde la calidad nutricional de los productos hasta la efectividad de las estrategias de marketing y distribución.

Como podemos observar en la gráfica 25, el mapa de empatía para Adrifit se convierte en una herramienta invaluable para comprender las complejas experiencias, motivaciones y necesidades de los clientes. Cada segmento del mapa representa una dimensión específica que permite a Adrifit sumergirse en la mente y el corazón de sus consumidores. A continuación, se explica se explicará cómo se llegó a estas conclusiones que se ven en la gráfica 22:



Gráfica 25. Mapa de empatía Adrifit

Nota. Elaboración propia, 2023.

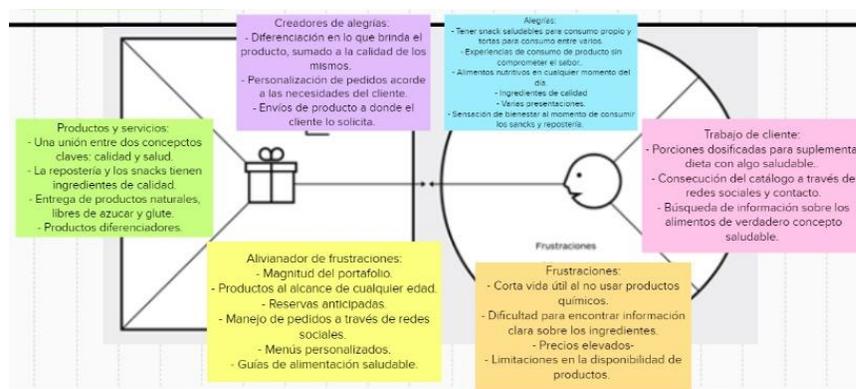
Con el propósito de profundizar en la realización tanto del mapa de empatía como en la comprensión de los pensamientos, necesidades y expectativas de los clientes, Adrifit llevó a cabo una serie de entrevistas con clientes actuales y potenciales, además de realizar un detenido recorrido por perfiles relevantes en redes sociales. Las entrevistas, realizadas de manera estructurada y semi-estructurada, tuvieron como objetivo obtener una visión profunda de las experiencias, percepciones y deseos de los clientes. Esto permitió identificar patrones de comportamiento, preferencias y áreas de mejora en la oferta de productos y servicios de Adrifit.

Simultáneamente y como se mencionó el paso por redes sociales, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de perfiles en las redes como Instagram. Este enfoque buscó entender las conversaciones, comentarios y publicaciones relacionadas con alimentos saludables, snacks y repostería. Se identificaron influencers y líderes de opinión en el ámbito de la salud y la nutrición.

Los resultados revelaron una alta demanda de productos saludables y deliciosos, con preferencia por opciones versátiles para diferentes momentos del día. La influencia significativa de las redes sociales en las decisiones de compra también se confirmó, destacando la importancia de la presencia en plataformas como Instagram y Facebook. Los clientes expresaron la necesidad de información clara sobre ingredientes y beneficios, así como el deseo generalizado de experiencias personalizadas.

Estos hallazgos provenientes de las charlas y el análisis en redes sociales se han convertido en pilares fundamentales para la toma de decisiones estratégicas en Adrifit. La empresa ha respondido con el desarrollo de mensajes educativos en su estrategia de marketing, la creación de productos personalizables adaptados a diferentes momentos de consumo, y un enfoque mayor en la transparencia de la información sobre ingredientes y beneficios.

Continuando con la profundización estratégica, el CANVAS siguió desarrollándose con esa primera parte del lienzo como se puede ver a continuación en la gráfica 26:



Gráfica 26. Lienzo de Propuesta de Valor de Adrifit

Nota. Imagen adaptada a lienzo propuesta de valor de Osterwalder, 2010.

En el contexto del Canvas de Adrifit, la conexión con el Trabajo de Cliente se presenta como un pilar fundamental que fundamenta y da vida a la propuesta de valor de la marca. La segmentación cuidadosa de Los Nutrición Vital, El Balanceado, Aquel Bienestar Evaluado y Goloso, pero Saludables se alinea perfectamente con las necesidades identificadas en el Trabajo de Cliente.

La propuesta de valor, centrada en la excelencia nutricional y el bienestar, responde directamente a las frustraciones y alegrías delineadas en el Trabajo de Cliente. La oferta de Adrifit, que incluye porciones dosificadas para suplementar la dieta con algo saludable, se convierte en una solución directa para aquellos que buscan alimentos nutritivos en cualquier momento del día y que experimentan frustraciones como la dificultad para encontrar información clara sobre los ingredientes y la corta vida útil de los productos al no usar productos químicos. En este contexto, el emprendimiento de comida saludable ha surgido como una respuesta a esta demanda creciente.

Además, la estrategia de canales diversificados de Adrifit, desde puntos de venta locales hasta tiendas especializadas y plataformas en línea, aborda directamente las limitaciones en la disponibilidad de productos. Los creadores de alegrías, como la diferenciación en la oferta de productos, la personalización de pedidos y los envíos a solicitud del cliente, se alinean con la filosofía de adaptabilidad y atención personalizada delineada en el Trabajo de Cliente.

La oferta de productos y servicios de Adrifit, que fusiona calidad y salud en repostería y snacks con ingredientes de calidad, se convierte en un punto de encuentro entre

lo que los clientes buscan y las soluciones que Adrifit proporciona. La estrategia aliviadora de frustraciones, como la magnitud del portafolio, los productos accesibles a cualquier edad, las reservas anticipadas y el manejo de pedidos a través de redes sociales, se alinea con la visión de Adrifit de ser una marca que no solo ofrece productos, sino también experiencias personalizadas y educativas.

Para ampliar la profundidad estratégica y concluir la fase de creación del emprendimiento, Adrifit se ha posicionado mediante el empleo de herramientas exploradas en el marco teórico. Particularmente, el uso del modelo CANVAS y la exploración de las diversas secciones estratégicas han sido fundamentales en este proceso. Esta etapa se ha sustentado, como se mencionó anteriormente, en cada una de las sesiones realizadas, donde se ha ahondado en la comprensión y aplicación de las estrategias delineadas:

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Agricultor de materia prima como frutas (arándanos, frescas) Institutos de Medicina funcional Proveedores de ingredientes frescos, orgánicos y naturales Médicos funcionales Tiendas deportivas, gimnasios, institutos deportivos para promoción de la marca</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Investigación de tendencias en alimentación saludable, y elaboración de productos acorde a las investigaciones Selección de ingredientes de la más alta</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Adrifit destaca al ofrecer opciones de buen sabor que no solo son agradables al paladar, sino que también nutren el cuerpo. Su enfoque se centra en la excelencia nutricional, presentando alternativas alineadas con un estilo de vida saludable. Cada producto combina el disfrute del sabor con beneficios significativos para la salud, consolidándose como una elección consciente en el mercado.</p>	<p>RELACION CLIENTE</p> <p>Atención personalizada Asesorías y capacitaciones Guías Educación al consumidor</p>	<p>CLIENTES</p> <p>Los Nutrición Vital El Balanceado Aquel Bienestar evaluado Goloso pero saludables</p>
<p>Estructura de COSTES</p> <p>Compra de ingredientes y materiales de empaque Costos de promoción y publicidad Costo manufactura</p>		<p>Fuentes de INGRESO</p> <p>Fuente proveniente de la venta de los productos por los diferentes canales Servicios adicionales como asesoramiento nutricional y planes de alimentación</p>		

Gráfica 27. Canvas – Modelo de Negocio Adrifit

Nota. Imagen adaptada a Canvas de Osterwalder, 2010.

La elección de la propuesta de valor para Adrifit se fundamentó en la retroalimentación y aportes de los socios clave, así como en la comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los clientes y en colaboración con ellos, se evaluaron las tendencias en salud y nutrición, respaldando el desarrollo de productos de calidad nutricional. Esta propuesta se formuló considerando los aportes de los socios estratégicos, quienes jugaron un papel crucial al compartir su experiencia y conocimientos en el sector. Las alianzas con expertos en salud y nutrición

contribuyeron a la creación de una propuesta que enfatiza no solo el sabor excepcional, sino también beneficios tangibles para la salud, que es lo que principalmente quiere brindar Adrifit

Este proceso de toma de decisiones se basó en la comprensión de la misión y visión de Adrifit, así como en el compromiso continuo con la mejora y la innovación. La colaboración con socios estratégicos y expertos en salud permitió que la propuesta de valor se ajustara de manera precisa a las expectativas del mercado, destacando la calidad nutricional y promoviendo un estilo de vida saludable, coherente con la visión y misión de la marca.

Explorando la propuesta de valor de Adrifit, se conecta con distintos perfiles de clientes. Entre ellos se encuentra Los Nutrición Vital, conformado mayoritariamente por adultos jóvenes y de mediana edad, con edades predominantes entre 25 y 40 años. Este grupo, comprometido con su salud, busca opciones que no solo satisfacen sus paladares exigentes, sino que también contribuyen al bienestar general. De manera similar, El Balanceado agrupa a individuos en su mayoría de entre 30 y 50 años. Este segmento representa a aquellos que buscan equilibrar sus placeres culinarios con opciones que respalden su salud, adaptándose a una etapa de la vida donde la armonía entre el gusto y la nutrición es clave.

Aquel Bienestar Evaluado, compuesto principalmente por personas de entre 35 y 60 años, abarca a consumidores más maduros que priorizan su bienestar general y valoran productos que contribuyan significativamente a su calidad de vida.

Por último, Golosos pero Saludables, compuesto mayoritariamente por adultos jóvenes y de mediana edad, se encuentra en edades predominantes entre 20 y 45 años. Este grupo refleja a aquellos con preferencia por opciones golosas pero que, al mismo tiempo, buscan mantener un equilibrio saludable en su nutrición.

Para llegar a una audiencia diversa, Adrifit selecciona cuidadosamente canales variados, desde puntos de venta locales hasta tiendas especializadas y plataformas en línea. Esta diversificación permite adaptarse a diferentes comportamientos de compra, garantizando que los productos Adrifit estén disponibles y accesibles para una amplia gama de consumidores.

Teniendo en cuenta lo que ya se ha venido desarrollando y que Adrifit surge como una respuesta a la creciente necesidad de opciones saludables durante la pandemia. En un momento en el que encontrar alternativas libres de gluten y azúcares se volvió aún más crucial, nos dimos cuenta de que muchas empresas no lograban satisfacer completamente esa demanda. Al igual que tú, valoramos la importancia de cuidar nuestra salud al máximo. Por otro lado, Adrifit hace un esfuerzo por ofrecer opciones que no solo sean saludables, sino que también se ajusten a los estándares más altos de calidad y sabor. Entendemos que las empresas actuales, como Nutresa con Tosh o la marca de Mary Méndez, u otras, no han desarrollado un concepto completamente centrado en la salud, y es por eso por lo que Adrifit se dedica a llenar ese vacío. El enfoque está dirigido a aquellos que desean mantener una preocupación constante por su bienestar sin renunciar al placer de disfrutar de alimentos deliciosos.

Durante estos tiempos desafiantes, Adrifit reconoce que cuidar de la salud es más crucial que nunca. En este contexto, la creación de estrategias corporativas, competitivas y operativas se vuelve de vital importancia para el éxito y la sostenibilidad del negocio. Adrifit se posiciona como la elección ideal para aquellos que buscan indulgencias conscientes, asegurando que cada producto no solo sea una delicia para el paladar, sino también una elección saludable que se alinea con los objetivos de bienestar.

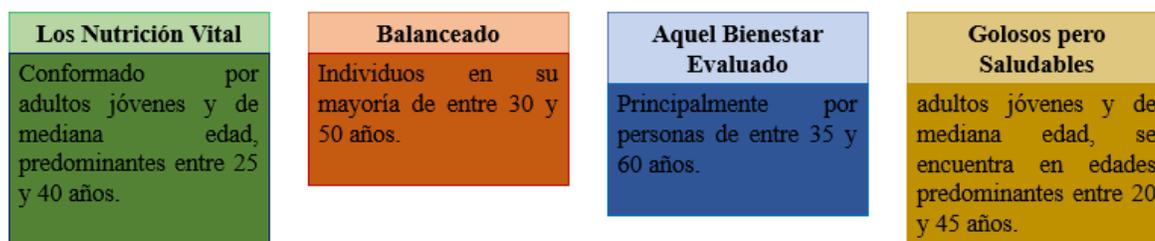
En este escenario, la definición precisa del mercado objetivo se revela como una estrategia central. Al enfocarse estratégicamente en un grupo específico de consumidores que valoran la salud y la indulgencia consciente, Adrifit tiene la oportunidad de optimizar sus esfuerzos y recursos de manera efectiva. La visualización clara de este mercado objetivo (ver gráfica 28) refleja la concentración estratégica en individuos que buscan productos saludables y auténticos.

La personalización de estrategias de marketing para este grupo específico adquiere un papel crucial. El desarrollo de campañas publicitarias auténticas y efectivas, aprovechando plataformas digitales y redes sociales, se convierte en una herramienta esencial para conectar emocionalmente con la audiencia. La creación de contenido relevante y educativo, resaltando los beneficios nutricionales y la calidad

de los productos Adrifit, fortalecerá la percepción de la marca y fomentará la lealtad del cliente.

Además, la adaptabilidad a cambios en las preferencias del consumidor se traduce directamente en estrategias de marketing y mercadeo. Estar atentos a las tendencias emergentes permite a Adrifit ajustar su enfoque publicitario y lanzar nuevos productos que respondan a las demandas cambiantes del mercado.

Hay que reconocer que estas estrategias no solo fortalecen la diferenciación de la marca, sino que también contribuyen a la medición efectiva del éxito, subraya la importancia crítica de una planificación estratégica integral, donde las estrategias de marketing desempeñan un papel clave.



Gráfica 28. Mercado objetivo de Adrifit

Fuente. Realización propia por socios Adrifit, 2023.

En la construcción de relaciones con clientes, Adrifit no solo ofrece productos, sino también información educativa que respalda su compromiso con el bienestar del cliente. Esta estrategia no solo busca construir conexiones duraderas, sino también fortalecer la confianza del consumidor en la marca como una guía confiable en temas de salud y nutrición.

La principal fuente de ingresos, las ventas de productos Adrifit, se elige el pilar fundamental del modelo de negocio. Sin embargo, la exploración de servicios adicionales relacionados con el estilo de vida saludable se presenta como una estrategia para diversificar los flujos de ingresos, adaptándose a las tendencias cambiantes y aprovechando nuevas oportunidades en el mercado.

En términos de recursos clave, Adrifit invierte en investigación y desarrollo para garantizar la calidad nutricional de sus productos. Además, el equipo capacitado en salud y

nutrición respalda la creación de productos educativos y saludables que cumplen con los estándares más altos, consolidando así la posición de la marca como líder en alimentos saludables.

La producción de productos saludables y deliciosos se destaca como una actividad clave, asegurando que cada artículo cumpla con los estándares de calidad de Adrifit. Paralelamente, las campañas educativas sobre nutrición y bienestar refuerzan la misión de la marca de ser más que una opción deliciosa, siendo también una fuente confiable de información sobre salud.

Las alianzas estratégicas con proveedores de ingredientes saludables y expertos en salud y bienestar se establecen como socios clave, respaldando la integridad y credibilidad de los productos Adrifit en el mercado. Estas asociaciones estratégicas no solo aseguran la calidad de los insumos, sino que también respaldan la credibilidad de la marca en el mercado, contribuyendo a construir una conciencia de marca sólida y sostenible en el tiempo.

Finalmente, los costos asociados con la producción y distribución garantizan la calidad y disponibilidad de los productos Adrifit. La asignación de recursos a actividades educativas y de marketing refleja el compromiso de la marca con la promoción activa de un estilo de vida saludable, contribuyendo a construir una conciencia de marca sólida y sostenible en el tiempo.

Para mantener esta conciencia de marca sólida, Adrifit se enfoca en una gestión de marca estratégica que abarca la creación de una identidad coherente y atractiva. Esta estrategia busca fortalecer la relación con los clientes a través de experiencias de alta calidad y comunicaciones efectivas, así como en la construcción de una reputación positiva en el mercado. La marca se esfuerza por estar en sintonía con las necesidades y tendencias del mercado, ajustando su enfoque según sea necesario para seguir siendo relevante y competitiva. Además, Adrifit fomenta la retroalimentación de los consumidores para mejorar continuamente sus productos y servicios, asegurando así un compromiso a largo plazo con la excelencia.

En el marco de la investigación para la tesis, se llevó a cabo una reunión con un experimentado diseñador gráfico con el propósito de desarrollar el distintivo visual de Adrifit. Durante dicho encuentro, se abordaron aspectos cruciales como la visión y

los valores de Adrifit, con el fin de capturar la esencia de la empresa en el diseño del logo. Esta colaboración refuerza la identidad visual de la marca, asegurando que sea consistente con su estrategia de gestión de marca y su compromiso con la excelencia

El diseñador gráfico, conocedor de las últimas tendencias en diseño y branding, participó activamente en la conversación, aportando su experiencia y perspicacia. Se exploraron diversas ideas y conceptos, buscando la fusión perfecta entre la imagen que Adrifit deseaba proyectar y las expectativas del mercado objetivo. Este intercambio de ideas permitió al equipo de Adrifit y al diseñador articular una visión compartida para el logo, estableciendo las bases para un diseño distintivo y memorable que comunicaría eficazmente los valores y la propuesta única de la marca., Al final entre los socios, el diseñador y la persona responsable, se logró captar la esencia y se dio a conocer el logo final (ver gráfica 29):



Gráfica 29. Logo de Adrifit

Fuente. Realización propia por socios Adrifit.

En el contexto de esta investigación académica, al analizar los componentes de Adrifit, se entiende que este producto podría clasificarse como un alimento para consumo humano envasado y procesado, sujeto a las disposiciones de la Resolución 2492 de 2022 sobre etiquetado nutricional y frontal. Los ingredientes utilizados en Adrifit podrían cumplir con los criterios contemplados en la resolución para la aplicación de las regulaciones de etiquetado.

Es crucial destacar que la resolución incluye excepciones para ciertos tipos de alimentos, por lo que es esencial realizar un análisis minucioso de los detalles y

definiciones específicas proporcionadas en la resolución para confirmar si Adrifit se acoge a alguna de estas excepciones.

En caso de que los productos de Adrifit se clasifiquen como alimentos envasados y procesados para consumo humano, es imperativo garantizar el cumplimiento de los requisitos de etiquetado nutricional y frontal establecidos en la normativa vigente. Adicionalmente, como se utiliza un edulcorante llamado stevia, es importante tener en cuenta que este pertenece al grupo de edulcorantes naturales no calóricos. La stevia, junto con otros edulcorantes como el luo han guo, la taumatina y la brazzeína, no afecta los niveles de glucosa en sangre debido a su naturaleza no carbohidratada. Estos edulcorantes de alta intensidad, presentes en diversos productos, incluyen la capacidad de endulzar de manera más pronunciada que la sacarosa, brindando una opción de bajo índice glucémico para aquellas personas que buscan reducir su ingesta calórica o controlar los niveles de azúcar (Manzur-Jattin et al., 2020). Teniendo en cuenta esto y en lo que a la resolución respecta, en relación con los edulcorantes, la resolución indica la obligación de incluirlos en el etiquetado frontal de advertencia cuando un producto los contenga en cantidades considerables, ya sean edulcorantes con o sin contenido calórico.

En la actualidad, donde la conciencia sobre la importancia de la salud y la nutrición está en niveles sin precedentes, la búsqueda de opciones alimenticias que no solo satisfacen los paladares exigentes, sino que también contribuyen al bienestar, se ha vuelto una prioridad destacada. Es en este contexto que surge Adrifit, no solo como una oferta de productos, sino como un compromiso genuino con la calidad nutricional y la promoción de un estilo de vida saludable.

La implicación con los socios ha desempeñado un papel fundamental en este proceso. Se ha optado por un enfoque participativo, llevando a cabo reuniones regulares donde se valora cada voz y perspectiva. Estas sesiones de trabajo conjunto han sido cruciales para el desarrollo de ideas y estrategias, permitiendo que cada socio aporte su experiencia y conocimientos de manera integral. A través de dinámicas de ideación, se ha explorado a fondo las oportunidades y desafíos que enfrenta Adrifit en el mercado, sentando las bases para decisiones estratégicas informadas. Cabe destacar que la investigadora, siendo a su vez emprendedora de

Adrifit, ha contado con la participación de los demás socios en el transcurso de esta investigación.

En este proceso investigativo, hubo un proceso de profundización en la singularidad que distingue a Adrifit en el mercado, poniendo énfasis en un enfoque diferencial hacia la nutrición y la salud. Se exploró detenidamente cómo esta perspectiva no solo resalta el buen sabor de los productos, sino que se centra en los beneficios tangibles que aportan al bienestar integral de los consumidores conscientes.

En cuanto a la Visión de Adrifit, el enfoque va más allá de simplemente posicionarse en el mercado; busca consolidarse como un referente nacional al poner un fuerte énfasis en la excelencia nutricional de sus productos. Esta perspectiva se traduce en destacar no solo por el excepcional sabor, sino también por la calidad nutricional excepcional y los aportes positivos para la salud que caracterizan a sus productos. A través de un compromiso constante con la mejora y la innovación, Adrifit aspira a ser reconocido no solo por la calidad gustativa, sino por el impacto positivo y transformador que tiene en la salud y el bienestar de sus consumidores. Esta visión refuerza su posición como un referente nacional en la promoción de un estilo de vida saludable, y se convierte en el núcleo esencial de su propuesta de valor centrada en la excelencia nutricional.

***VISIÓN:** Consolidarnos como una referencia en el mercado nacional al enfocarnos en la excelencia de nuestros productos, destacando por su calidad nutricional y aportes positivos para la salud.*

La misión de Adrifit se define, acorde a lo visto anteriormente en el marco teórico, como un compromiso de transformar la vida de los colombianos comprometidos con su salud. Este compromiso se traduce en la oferta de opciones alimenticias saludables en principio y de buen sabor, que se destacan por su excelencia nutricional y sus beneficios directos para el bienestar. Adrifit se presenta como un aliado esencial en el viaje hacia un estilo de vida más saludable, proporcionando productos diseñados para satisfacer tanto los paladares como las necesidades nutricionales. La misión fue escogida por los socios porque se centró en darle un foco hacia la transformación de quienes consumirían los productos, el colombiano comprometido con su salud a través de productos destacados por su calidad nutricional y beneficios para el bienestar, entonces se basa en una combinación estratégica y de valores compartidos entre los socios. Adicional, se refleja un compromiso con la salud

y el bienestar, arraigado en valores tanto personales como profesionales de los socios. Además, la misión responde a una identificación consciente de una necesidad en el mercado colombiano, destacando la diferenciación competitiva en un mercado saturado y la alineación con las tendencias de consumo centradas en la salud.

MISIÓN: *Transformar la vida de aquellos colombianos comprometidos con su salud a través de los productos Adrifit, ofreciendo opciones irresistibles que destacan por su calidad nutricional y beneficios para el bienestar.*

Por otro lado, después de las diferentes reuniones de direccionamiento estratégico que se llevaron a cabo durante el proceso investigativo relacionado con la misión y la visión y de realizar un inmersivo proceso de ideación como se mencionó anteriormente y las diferentes reuniones estratégicas con los socios, Adrifit ha trazado un rumbo distintivo al enfocarse exclusivamente en dos líneas de productos: Muffins y Tortas (ver grafica 30):



Gráfica 30. Decisión Líneas de Productos

Fuente. Creación propia (2023)

Esta decisión estratégica se respalda en una estrategia cuidadosamente concebida que busca maximizar el impacto y la diferenciación en el mercado. La elección de sabores como limón, zanahoria y cacao no es aleatoria; más bien, se basa en un análisis detallado de las preferencias del consumidor y los sabores que los

consumidores suelen escoger. Al especializarse en estas categorías, Adrifit no solo pretende ofrecer productos deliciosos, sino también capitalizar la creciente demanda de opciones saludables y sabrosas. Esta estrategia permitirá a Adrifit perfeccionar su experiencia en la producción de Muffins y Tortas, optimizando la calidad nutricional y resaltando los beneficios positivos para la salud asociados con estos productos. La idea central es no solo ser un proveedor de postres, sino un referente en el mercado por la excelencia y la innovación en estas categorías específicas. Este enfoque selectivo también simplifica la línea de productos, facilitando la comunicación de la propuesta de valor y fortaleciendo la identidad de la marca. Por otro lado, la concentración en estas dos líneas no solo optimiza los recursos y la eficiencia operativa, sino que también establece una base sólida para la expansión futura, permitiendo la introducción de nuevas variedades y la adaptación ágil a las cambiantes preferencias del mercado. En última instancia, esta estrategia refleja una elección audaz y estratégica que posiciona a Adrifit para destacar en la industria alimentaria, ofreciendo a los consumidores opciones irresistibles que van más allá del placer culinario tradicional.

Además, se ha trazado una hoja de ruta específica para aprovechar las temporadas fuertes, como Navidad, Amor y Amistad, y el Día de los Enamorados. Estas elecciones estratégicas están respaldadas por la comprensión de que estas épocas del año no solo representan picos estacionales en la demanda, sino que también ofrecen oportunidades únicas para conectar con los clientes en un nivel emocional. La Navidad, por ejemplo, es un momento donde las personas buscan indulgencias y regalos especiales, mientras que el Amor y la Amistad, así como el Día de los Enamorados, ofrecen oportunidades para presentar productos que expresan afecto y celebran las relaciones.

Esta estrategia estacional se apoya en la idea de que las emociones y experiencias asociadas con estas festividades pueden ser potenciadas a través de los productos, creando así una conexión más profunda con los clientes. La colaboración con una socia de fotografía fortalece aún más la capacidad para comunicar de manera efectiva estas historias estacionales a través de imágenes visualmente impactantes. En conjunto, estas iniciativas estratégicas buscan no solo impulsar las ventas, sino también posicionar a Adrifit como una marca integral que celebra y enriquece las experiencias de los clientes en momentos significativos.

11.2. Desarrollo del Diagnostico Estratégico

PESTEL

Como bien se ha mencionado en la parte teórica de este proceso de investigación, esta herramienta de diagnóstico proporciona una visión integral del entorno, posibilitando la identificación de los factores macroeconómicos que una organización enfrenta, tales como oportunidades y riesgos potenciales. Este conocimiento permite tomar acciones estratégicas basadas en los resultados obtenidos.

- ***Políticos:*** Cambios en la situación política nacional e internacional pueden afectar regulaciones comerciales y fiscales. Variaciones en liderazgo o políticas gubernamentales pueden impactar la estabilidad del negocio. Adrifit debe estar preparado para adaptarse a posibles cambios legislativos y regulatorios.
- ***Económicos:*** Políticas fiscales, inflación y tasas de desempleo pueden influir en el poder adquisitivo de los consumidores. Adrifit debe monitorear cambios económicos para ajustar estrategias de precios y mantener la competitividad.
- ***Socioculturales:*** Cambios en hábitos de compra, estilos de vida y eventos como la pandemia pueden afectar la demanda de productos saludables. La adaptabilidad a las tendencias sociales y la comprensión del impacto cultural en las preferencias del consumidor son esenciales para el éxito de Adrifit.
- ***Tecnológicos:*** Avances tecnológicos en comunicaciones e información son cruciales para llegar a los clientes. Adrifit debe aprovechar herramientas digitales y plataformas de comunicación para promocionar sus productos de manera efectiva y mantenerse relevante en un mercado cada vez más digitalizado.
- ***Ambientales:*** Prácticas sostenibles en la producción y el uso de envases amigables con el medio ambiente son fundamentales. Adrifit puede implementar tecnologías ecoamigables en su cadena de suministro y destacar su compromiso ambiental para atraer a consumidores preocupados por la sostenibilidad.

- **Legales:** Aspectos legales en áreas laborales, sanitarias y de derechos de autor deben ser considerados. Cumplir con regulaciones y normativas legales es esencial para evitar problemas legales y mantener la reputación de la marca.

5 fuerzas de Porter

- **Poder de Negociación de los Proveedores:** La posición de Adrifit frente a sus proveedores se caracteriza por una colaboración estratégica. Aunque existen varios proveedores, la calidad de los insumos y la formalidad en las relaciones fortalecen la capacidad de Adrifit para garantizar ingredientes de alta calidad. La diversidad de opciones de proveedores y una comunicación efectiva reducen el riesgo asociado al poder de negociación de estos.
- **Poder de Negociación de los Clientes:** La relación con los clientes es un punto destacado para Adrifit. Con una base diversificada interesada en alimentos saludables, la empresa goza de la lealtad de sus clientes. La variedad de formas de pago y el servicio rápido refuerzan la posición de Adrifit, generando una relación sólida con los consumidores.
- **Amenaza de Nuevos Competidores:** La entrada de nuevos competidores presenta desafíos, pero Adrifit ha establecido barreras efectivas. Las inversiones necesarias y los estándares de calidad actúan como obstáculos significativos, asegurando que solo aquellos comprometidos y con recursos suficientes puedan ingresar al mercado. El enfoque geográfico específico y la inversión inicial necesaria contribuyen a un entorno poco propicio para la entrada de nuevos participantes.
- **Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos:** La amenaza de sustitutos se evalúa en un contexto moderado. Aunque existen opciones en el mercado, Adrifit se beneficia de su enfoque específico en alimentos saludables y prácticos. La diferenciación y la comunicación efectiva de los beneficios nutricionales son elementos clave para mitigar la amenaza de alternativas directas.
- **Rivalidad Entre Competidores Existentes:** La competencia actual en el sector de alimentos saludables es intensa. La similitud en los productos y la facilidad de cambio entre proveedores contribuyen a un entorno altamente competitivo. La

diferenciación y construcción de marca son fundamentales para destacar en este contexto, permitiendo a Adrifit posicionarse como una opción única en el mercado.

Este análisis resalta la posición estratégica de Adrifit, destacando sus fortalezas en las relaciones con proveedores y clientes, así como la efectividad en la creación de barreras para nuevos competidores. La diferenciación y la construcción de marca se presentan como factores clave para el éxito continuo en este mercado competitivo.

Análisis DOFA

La Matriz DOFA, también conocida como DOFA o SWOT, es una herramienta estratégica que analiza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa. Aplicada a Adrifit, se presenta la siguiente matriz:

Matriz DOFA

Debilidades (D)

Limitación en la Variedad de Productos: La focalización en muffins y tortas podría limitar la variedad de opciones para ciertos segmentos de clientes.

Dependencia de Insumos Saludables: Posibles fluctuaciones en la disponibilidad de insumos saludables podrían afectar la consistencia en la producción.

Concurrencia en el Mercado: La competencia en el sector de alimentos saludables podría representar un desafío para destacar en un mercado saturado.

Oportunidades (O)

Crecimiento del Mercado de Alimentos Saludables: La creciente conciencia sobre la importancia de una dieta saludable presenta oportunidades para la expansión de Adrifit en un mercado en crecimiento.

Colaboraciones Estratégicas: Alianzas con expertos en nutrición y participación en eventos de bienestar pueden amplificar la visibilidad y alcance de la marca.

Tendencias de Consumo: La demanda de opciones de alimentos saludables y personalizables abre oportunidades para desarrollar nuevos productos y ampliar el portafolio.

Fortalezas (F)	Amenazas (A)
Calidad Nutricional: Los productos de Adrifit destacan por su calidad nutricional, ofreciendo opciones saludables y deliciosas.	Cambios en las Regulaciones Alimentarias: Modificaciones en las normativas gubernamentales pueden impactar las operaciones y la formulación de productos.
Compromiso con el Bienestar: La misión de Adrifit de transformar la vida a través de productos que benefician la salud genera una conexión emocional con los clientes.	Sensibilidad Económica: En entornos económicos inestables, la sensibilidad al precio podría afectar la demanda de productos premium.
Innovación en Productos Funcionales: Adrifit se destaca por la innovación en la creación de productos que se adaptan a las tendencias de salud y bienes	Competencia Feroz: La competencia en el mercado de alimentos saludables podría generar presión en precios y estrategias de marketing.

Tabla 3. Matriz DOFA resuelto de Adrifit

Fuente. Adaptada de David, 2003.

Análisis de Recursos y Capacidades

En el análisis de recursos y capacidades de Adrifit revela un conjunto de activos y habilidades distintivas que respaldan su propuesta de valor en el emprendimiento de comida saludable. La presencia de una ingeniera química, con experiencia técnica en materias primas y alimentos, aporta un conocimiento profundo y especializado en la creación de productos que cumplen con los estándares más altos de calidad. Además, la conexión directa con un médico en residencia en medicina funcional brinda una perspectiva integral sobre la nutrición y la funcionalidad de los alimentos, respaldando la credibilidad y la autenticidad de las prácticas adoptadas por Adrifit. La combinación única de conocimientos médicos funcionales y experiencia en deportes proporciona una ventaja distintiva, permitiendo una comprensión profunda de cómo los alimentos interactúan con el metabolismo humano y contribuyen a un estilo de vida saludable. Este enfoque holístico en la intersección de la medicina funcional y el deporte refuerza la propuesta de valor de Adrifit al ofrecer no solo productos de alta calidad, sino también un respaldo médico que resuena con la creciente conciencia de bienestar.

Recursos

Recursos Tangibles: *Adrifit cuenta con espacios de producción y equipos para garantizar la elaboración de alimentos saludables. Además, dispone de recursos financieros que respaldan el desarrollo y la expansión del negocio.*

Recursos Intangibles:

- **Creatividad y capacidad de innovación:** *La presencia de una ingeniera química y un médico en residencia en medicina funcional impulsa la creatividad y la innovación en la creación de productos nutricionales avanzados.*
- **Habilidades tecnológicas y técnicas:** *La combinación de conocimientos técnicos en materias primas y alimentos permite el uso efectivo de la tecnología en la producción y mejora continua de productos.*
- **Capital Humano:** *El equipo de Adrifit incluye profesionales altamente cualificados en áreas clave, asegurando una gestión eficiente y una producción de calidad.*

Reputación:

- **Imagen de Marca:** *La participación activa en el ámbito médico y la calidad de los productos han contribuido a una sólida imagen de marca, asociada a la salud y la excelencia.*
- **Cartera de Clientes:** *La capacidad para retener clientes se basa en la satisfacción y en la oferta constante de productos de calidad respaldados por un enfoque médico.*

Capacidades:

- **Excelente Servicio Postventa:** *La combinación de conocimientos médicos y el compromiso con la salud permite ofrecer un servicio postventa excepcional, brindando información valiosa y apoyo continuo.*
- **Innovación en Productos y Servicios:** *La presencia de un equipo diverso con conocimientos en ciencias de la salud y el desarrollo digital que fomenta la innovación constante en la creación de nuevos productos y servicios.*
- **Habilidad para reclutar, motivar y retener el talento:** *La experiencia en medicina interna y deportes facilita la construcción de un equipo motivado y comprometido con los objetivos de Adrifit.*

Adicional a lo anteriormente mencionado, Adrifit cuenta con la colaboración de una socia especializada en fotografía, se ha iniciado un proceso decisivo en la conceptualización de diseños que potenciarán la identidad visual de Adrifit. Este enfoque estratégico busca no solo destacar la calidad de los productos, sino también comunicar de manera visualmente atractiva la esencia de la marca. La elección de asociarse con una experta en fotografía no solo refleja el compromiso con la excelencia estética, sino que también tiene el propósito de generar una conexión emocional con los clientes.

11.3. Desarrollo de Objetivos y Estrategias

Ventaja Competitiva

En el marco de la estrategia competitiva propuesto por Porter, Adrifit ha logrado consolidar una ventaja competitiva distintiva en el sector de alimentos saludables, enfocándose especialmente en la diferenciación. La propuesta de valor de Adrifit se alinea con la estrategia de diferenciación, buscando ser única en el sector al proporcionar productos que combinan un excepcional sabor con beneficios nutricionales tangibles.

Diferenciación a través de la Calidad Nutricional:

Productos Exclusivos: *Adrifit se destaca por su compromiso con la calidad nutricional, ofreciendo opciones indulgentes pero saludables. Esta diferenciación no solo se limita al sabor excepcional de los productos, sino también a la atención meticulosa a los ingredientes y procesos de producción, lo que crea un producto único en el mercado.*

Enfoque en Muffins y Tortas Saludables:

Especialización en un Nicho: *La elección estratégica de enfocarse en muffins y tortas saludables no solo establece una posición distintiva, sino que también permite a Adrifit perfeccionar y diversificar estas líneas de productos. Este enfoque selectivo en un nicho específico facilita la diferenciación y la excelencia en la oferta.*

Compromiso con el Bienestar y Conexión Emocional:

Relación con los Clientes: *La misión de transformar la vida de los consumidores comprometidos con su salud crea una conexión emocional. Esta relación va más allá de una transacción comercial, generando lealtad y preferencia de marca.*

Innovación en Respuesta a las Tendencias del Mercado:

Adaptabilidad a Cambios: *La capacidad de Adrifit para innovar y ajustarse rápidamente a las tendencias del mercado demuestra su capacidad de adaptación. Esta agilidad le permite mantener su posición distintiva y responder a las cambiantes preferencias de los consumidores.*

La ventaja competitiva sostenida de Adrifit se apoya en la combinación de factores diferenciadores y una estrategia que busca constantemente la innovación y la mejora. La empresa ha logrado posicionarse como líder en la oferta de productos saludables y deliciosos, diferenciándose claramente en un mercado competitivo. Este enfoque estratégico le proporciona a Adrifit la capacidad de superar a sus competidores a largo plazo, ofreciendo a los clientes una propuesta única y valiosa en el segmento de alimentos saludables.

Desarrollo DOFA Estratégica

Matriz DOFA de estrategias

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Calidad Nutricional. Compromiso con el bienestar. Innovación de productos funcionales.	Limitación en la variedad de productos. Dependencia de insumos saludables. Concurrencia en el mercado.
OPORTUNIDADES Crecimiento del mercado de alimentos Saludables. Colaboraciones estratégicas. Tendencias de consumo.	FO1: Establecer colaboraciones estratégicas con nutricionistas y profesionales en bienestar para fortalecer la autenticidad y respaldo de nuestros productos. FO2: Expandir nuestra presencia en plataformas digitales y redes sociales para conectar con una audiencia más amplia interesada en opciones alimenticias saludables. FO3: Introducir al mercado nuevos productos innovadores que capitalicen las actuales tendencias en alimentos saludables, manteniéndonos a la vanguardia de las preferencias del consumidor	DO1: Ampliar la gama de productos saludables con el fin de superar la actual limitación en la variedad y hacer frente a la competencia en el mercado. DO2: Forjar asociaciones estratégicas con proveedores de insumos saludables para asegurar un flujo constante de suministros y reducir la dependencia de fuentes específicas. DO3: Aprovechar el crecimiento continuo del mercado de alimentos saludables mediante la ejecución de campañas de marketing y promociones que resalten la excelencia y diversidad de los productos, alineándose con las tendencias de consumo.

AMENAZAS Cambios en las regulaciones alimentarias. Sensibilidad económica. Competencia feroz.	FA1: Destacar la excelencia nutricional de nuestros productos mediante campañas de concientización y etiquetado transparente, subrayando nuestra ventaja competitiva en términos de salud y bienestar.	DA1: Mejorar la presentación y promociones de nuestra actual oferta de productos saludables para destacar frente a la competencia en el mercado.
	FA2: Consolidar nuestra posición en el mercado de alimentos saludables mediante iniciativas comunitarias y colaboraciones locales, fortaleciendo relaciones con los consumidores y reafirmando nuestro compromiso con el bienestar.	DA2: Establecer acuerdos con diversos proveedores para asegurar un suministro constante de insumos saludables, reduciendo la dependencia de fuentes específicas.
	FA3: Innovar constantemente en productos funcionales para anticipar y adaptarnos a los cambios normativos, asegurando estar a la vanguardia y cumplir con los estándares en evolución.	DA3: Introducir opciones de precios diferenciados y paquetes atractivos que se adapten a la sensibilidad económica del mercado y nos diferencien de la competencia.

Tabla 4. Matriz DOFA de estrategias resuelto de Adrifit

Fuente. Adaptada de David, 2003.

Por otro lado, y como se pudo ver anteriormente, el Balanced Scorecard (BSC) es un marco estratégico utilizado por las organizaciones para traducir sus objetivos estratégicos en medidas tangibles y específicas en cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A continuación, se podrá profundizar el cómo se estructuraría un Balanced Scorecard adaptado para Adrifit, teniendo en cuenta y como se ha visto antes que es un emprendimiento centrado en la producción de alimentos saludables. Este cuadro proporciona una visión general de los objetivos, medidas y metas en cada perspectiva para ayudar a guiar la gestión estratégica y mejorar el desempeño organizacional.

Perspectiva	Objetivo	Medida	Meta
Financiera	Incrementar los ingresos	Aumentar las ventas trimestrales en un X% en comparación con el trimestre anterior	Ingresos trimestrales
Financiera	Optimizar la rentabilidad	Mejorar el margen de beneficio	Margen de beneficio neto
Cliente	Satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente (encuestas de satisfacción)

Cliente	Expansión de la base de clientes	Aumentar la base de clientes	Número de nuevos clientes adquiridos
Procesos Internos	Innovación de productos	Desarrollar nuevos productos saludables y funcionales	Número de productos nuevos lanzados
Procesos Internos	Eficiencia operativa en la producción	Mejorar la eficiencia en la producción de alimentos saludables	Tiempo promedio de producción por lote
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo del equipo	Capacitar al equipo en nuevas tecnologías y metodologías	Horas de formación por empleado
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la innovación	Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa	Número de ideas innovadoras implementadas

Tabla 5. Balance Scorecard Adrifit.

Fuente. Creación propia, 2023.

Por otro lado, y acorde a lo referido anteriormente en el marco teórico, el tablero de control o el dashboard al que se llegó teniendo en cuenta que aún es una novedad para Adrifit, fue el siguiente;

Indicador	Descripción	Meta	Actual	Tendencia
Productos Desarrollados	Número de nuevos productos desarrollados	> X productos		
Feedback de Clientes	Porcentaje de clientes satisfechos con los productos	> X%		
Tiempo de Desarrollo	Tiempo promedio desde la idea hasta el lanzamiento de un nuevo producto	< X meses		

Rotación de Inventarios	Número de veces que el inventario se renueva durante un período determinado	> X veces
Capacitación del Equipo	Horas de capacitación proporcionadas al equipo	> X horas

Tabla 6. Tablero Operativo Adrifit.

Fuente. Creación propia, 2023.

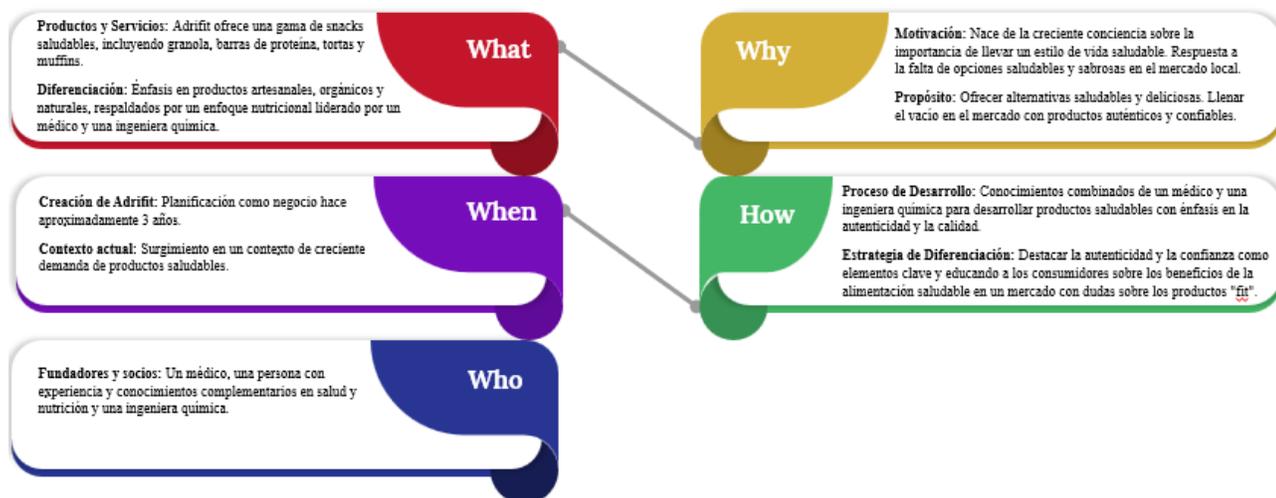
En el dinámico y desafiante panorama actual, donde la conciencia sobre la salud y el bienestar está en constante crecimiento, emprendimientos como Adrifit se encuentran en una posición única para ofrecer soluciones innovadoras y saludables. Adrifit, especializado en la creación de postres saludables a base de ingredientes naturales, surge como respuesta a la demanda de indulgencias conscientes en un mercado saturado por opciones menos saludables. Este emprendimiento familiar, liderado por un médico y una ingeniera química, se destaca por su compromiso con la calidad, autenticidad y bienestar de sus consumidores.

Para comprender completamente el impacto y la viabilidad de Adrifit, es esencial explorar el marco del 4W1H. El análisis DOFA proporciona una base sólida al identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas, como la utilización de ingredientes naturales, se alinean con el "Qué" y "Cómo" del 4W1H, permitiendo a Adrifit desarrollar estrategias detalladas para destacar sus características distintivas y capitalizar las oportunidades del mercado.

Asimismo, la respuesta al "Quién" destaca el liderazgo médico e ingenieril detrás de Adrifit, reforzando la autenticidad de la marca y su compromiso con la salud. La conexión con el "Por qué" y "Cómo" aborda las Debilidades identificadas, como la necesidad de mejorar la visibilidad en el mercado, con estrategias específicas de marketing lideradas por expertos en salud.

Explorar el "Cuándo" y "Dónde" se convierte en un componente crucial, ya que permite a Adrifit adaptarse a las tendencias del mercado y expandir su presencia en

ubicaciones estratégicas, especialmente aquellas donde la demanda de opciones saludables es creciente.



Gráfica 31. 4W 1H de Adrifit

Fuente. Realización propia por socios Adrifit.

La aplicación del marco 4W 1H es fundamental para desentrañar los aspectos cruciales de la estrategia de Adrifit. Cada componente aborda preguntas clave que orientan las decisiones y acciones estratégicas. Quién representa la identidad del emprendimiento, Qué define sus productos y propuesta de valor, Cuándo se refiere al timing estratégico, Dónde aborda la geografía y los canales de distribución, Por qué explora la motivación detrás de Adrifit, y Cómo se sumerge en las tácticas y procesos operativos.

Luego de varias reuniones en las que se fueron construyendo los planes de acción del mapa de 4W 1H de Adrifit, se decidió ejecutar los respectivos planes de acción de cada uno de los componentes para que Adrifit maximice su impacto, su diferenciación en el mercado, y logre consolidar una base sólida, razón por la cual, la solución a estos planes se podría ver en la tabla 7

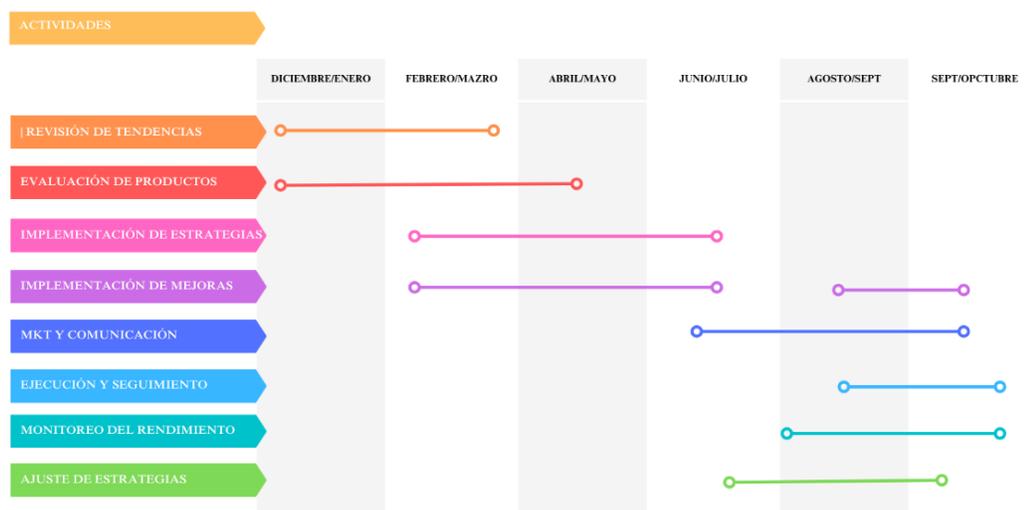
4W1H	Planes de acción
------	------------------

WHAT	Desarrollar nuevos productos innovadores basados en las tendencias del mercado de alimentos saludables. Implementar estrategias de mejora continua en la calidad y sabor de los productos existentes.
WHEN	Evaluar oportunidades estacionales y tendencias de consumo para lanzar productos o campañas específicas en momentos estratégicos. Establecer un calendario de lanzamientos y promociones.
WHO	Reforzar la narrativa detrás de los fundadores y su experiencia en medicina e ingeniería química. Hay que destacar sus credenciales para construir confianza y credibilidad en la marca.
WHY	Desarrollar campañas de marketing que comuniquen la misión y valores de Adrifit. Destacar los beneficios para la salud y la calidad de los productos como parte central de la estrategia de comunicación.
HOW	Implementar tácticas de marketing digital, como contenido educativo en redes sociales y colaboraciones con influencers de bienestar. Mejorar la presencia en línea mediante estrategias SEO y participación en eventos de la industria alimentaria.

Tabla 7. Resolución Planes de Acción Adrifit

Teniendo en cuenta el 4W 1 H y en el contexto del direccionamiento estratégico de Adrifit, construir un diagrama de Gantt brinda una visión detallada de las acciones planificadas en diferentes etapas del proceso. Cada actividad se representa como una barra horizontal, donde su posición en el eje horizontal muestra su relación temporal, y su longitud indica su duración estimada (ver gráfica 32)

GANTT ADRIFIT



Gráfica 32. Diagrama de Gantt Adrifit

Fuente. Realización propia por socios Adrifit.

La creación meticulosa de fichas técnicas dentro del ámbito del diseño y dirección estratégica de productos desempeña un papel vital en la excelencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Estas fichas actúan como documentos detallados que establecen estándares de calidad inquebrantables, proporcionando una guía esencial para la producción. Desde especificaciones de materiales hasta detalles de procesos de fabricación, las fichas técnicas no solo optimizan la eficiencia operativa, sino que también fomentan la uniformidad en la producción, fortaleciendo la reputación de la empresa en el mercado.

Además, estas fichas sirven como herramientas estratégicas al proporcionar datos críticos para la toma de decisiones. Desde la gestión de inventario hasta la expansión de líneas de productos, la información detallada en las fichas técnicas informa decisiones fundamentadas que impulsan el crecimiento y la competitividad. Asimismo, al incluir detalles sobre cumplimiento normativo y prácticas sostenibles, estas fichas no solo aseguran la conformidad con regulaciones actuales, sino que también posicionan a la empresa para abrazar futuras tendencias y expectativas del mercado.

La función de la ficha técnica trasciende su aspecto puramente operativo, convirtiéndose en una herramienta estratégica integral que impulsa la innovación continua. Al proporcionar una base sólida para la mejora constante de productos, las fichas técnicas permiten que la empresa se adapte dinámicamente a las demandas cambiantes del mercado. La ejemplificación se podrá ver en la Tabla 8 a continuación:

DATOS EMPRESA			
Razón	Adrifit.	Nombre comercial:	
Dirección:			
Teléfono:		e-	
Fax:		http	
PRODUCTO:			
CÓDIGO INTERNO:			
DESCRIPCIÓN Y USO ESPERADO			
LISTA DE INGREDIENTES (y origen):			
ANÁLISIS NUTRICIONAL: POR 100 GR			
PROCESO:			
DATOS ANALÍTICOS.			
Características Físicoquímicas:		Características Organolépticas:	
DATOS LOGÍSTICOS			
Unidad de consumo:	Unidad de venta:	Unidad logística:	
LATA 3 KG.	Bandeja de cartón y film	Palet europeo 1200 x 800	
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO			

INSTRUCCIONES DE USO

Tabla 8. Ficha Técnica Productos Adrfit

Fuente. Creación propia, 2023.

11.4. Funcionalidad de en los Alimentos de Adrfit

En el ámbito de la investigación sobre emprendimiento y alimentación saludable, se ha observado un creciente interés en entender cómo los emprendimientos pueden influir en la promoción de opciones alimenticias que no solo satisfagan las necesidades nutricionales, sino que también contribuyan a mejorar la salud y el bienestar de los consumidores. En este contexto, emprendimientos como Adrfit han surgido como ejemplos destacados, ofreciendo alternativas alimenticias que trascienden lo convencional al integrar ingredientes nutritivos, equilibrados y de alta calidad en sus productos.

Este emprendimiento se centra en ofrecer opciones de alimentos que sean nutritivas, equilibradas y hechas con ingredientes frescos y de calidad. Además, suelen tener en cuenta las necesidades dietéticas y las preferencias individuales, como las opciones vegetarianas, veganas, sin gluten u orgánicas. Para poder entender el comportamiento de este pequeño nicho de mercado, es importante entender el sector en el que se mueve.

Adrfit, como emprendimiento, se enfoca en ofrecer opciones de alimentos que sean nutritivas, equilibradas y elaboradas con ingredientes frescos y de alta calidad. Este enfoque va más allá de simplemente nutrir el cuerpo; busca proporcionar componentes adicionales que aporten efectos beneficiosos para la salud y ayuden a reducir el riesgo de enfermedades. Este concepto se alinea perfectamente con la noción de alimentos funcionales. Los alimentos funcionales, tal como se describe en el marco teórico proporcionado, son aquellos que, además de nutrir, contienen componentes que ofrecen beneficios adicionales para la salud. Adrfit reconoce la

importancia de este concepto al diseñar su oferta alimenticia. Por ejemplo, considera las necesidades dietéticas y las preferencias individuales, como las opciones vegetarianas, veganas, sin gluten u orgánicas, para asegurar que sus productos no solo sean sabrosos, sino también adaptados a las necesidades específicas de sus clientes.

Al considerar el contexto del sector de los alimentos funcionales, Adrifit se sitúa en una posición estratégica para satisfacer las demandas de un mercado en crecimiento. La creciente preocupación por la salud y el bienestar, junto con el interés en la prevención de enfermedades, ha generado un aumento en la demanda de alimentos que no solo alimenten, sino que también proporcionen beneficios adicionales para la salud. Adrifit se adapta a esta tendencia al ofrecer alimentos saludables y funcionales con un alto valor nutritivo, como la leche de almendras, el aceite de coco, la stevia y la avena sin gluten.

La leche de almendras, por ejemplo, es una alternativa saludable a la leche de vaca, rica en calcio, vitaminas y minerales esenciales. El aceite de coco, por otro lado, es conocido por sus propiedades antioxidantes y antiinflamatorias, así como por su capacidad para mejorar la salud del corazón y el cerebro. La stevia, un edulcorante natural, es una excelente alternativa al azúcar refinado, ya que no afecta los niveles de azúcar en la sangre y puede ayudar en la gestión del peso. La avena sin gluten, por su parte, es una excelente fuente de fibra, vitaminas y minerales, y es adecuada para personas con sensibilidad al gluten o enfermedad celíaca. Al elegir cuidadosamente ingredientes como la leche de almendras, el aceite de coco, la stevia y la avena sin gluten, Adrifit asegura que sus productos cumplan con los estándares de calidad y nutrición que sus clientes esperan. Estos ingredientes no solo satisfacen las necesidades dietéticas y las preferencias individuales, sino que también ofrecen beneficios adicionales para la salud, lo que respalda la misión de Adrifit de promover un estilo de vida saludable y equilibrado.

12. Conclusiones

El camino del direccionamiento estratégico para Adrifit ha permitido establecer una ventaja competitiva sólida en el mercado de alimentos saludables. Al analizar detalladamente el entorno y los factores críticos de éxito, se ha desarrollado una estrategia

que fortalece las áreas clave de la empresa, alineando su propuesta de valor con las tendencias del mercado y las necesidades de los consumidores. Esta estrategia integral, centrada en la calidad nutricional, la innovación y el bienestar del cliente, garantiza la viabilidad y el crecimiento sostenible de Adrifit.

Adrifit ha logrado trazar un camino estratégico sólido que capitaliza sus fortalezas, minimiza sus debilidades, aprovecha las oportunidades y contrarresta las amenazas en el mercado de alimentos saludables mediante análisis del entorno de la alimentación saludable, se identificaron los puntos críticos y los factores de éxito. Este proceso permitió comprender en profundidad las dinámicas del mercado y las expectativas de los consumidores, confirmando la importancia de la calidad nutricional, el compromiso con el bienestar del cliente y la innovación constante

Utilizando herramientas de análisis de mercado y entrevistas con actores clave, Adrifit pudo mapear detalladamente las tendencias del sector y los desafíos específicos de la región. Este diagnóstico incluyó un estudio exhaustivo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias efectivas

Al finalizar cada periodo de análisis y utilizando las diferentes herramientas, se ha logrado una inmersión exhaustiva en el panorama de la alimentación saludable, identificando tendencias, demandas del mercado y requisitos clave para el éxito. Esto proporciona a Adrifit un conocimiento profundo de su entorno competitivo y las necesidades de los consumidores. Además, se ha realizado un análisis detallado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de alimentos saludables en la región, lo que permite a Adrifit comprender su posición relativa en el mercado y las áreas que requieren atención estratégica.

Asimismo, se ha identificado y considerado los factores críticos que determinan el éxito en el sector de alimentos saludables, permitiendo a Adrifit desarrollar un modelo de negocio sólido y adaptable que maximiza sus fortalezas y aborda sus áreas de mejora. Finalmente, se ha creado un plan de implementación detallado que traduce la estrategia conceptual en acciones tangibles y medibles, guiando a Adrifit en la ejecución efectiva de sus estrategias y asegurando la alineación con sus objetivos y la optimización de sus recursos.

13. Recomendaciones

Para Adrift, es fundamental considerar la expansión de su línea de productos, abarcando una variedad más amplia de preferencias y necesidades de los consumidores. Esto implica la introducción de opciones para diferentes grupos demográficos, como

productos específicos para niños o adultos mayores, así como alternativas para personas con necesidades dietéticas particulares, como alimentos sin gluten, veganos o bajos en carbohidratos. Adicional a esto, se considera crucial mantener un monitoreo constante de las tendencias y cambios en el mercado de alimentos saludables. La investigación de mercado proporcionará a Adrifit información valiosa para identificar nuevas oportunidades, comprender las preferencias cambiantes de los consumidores y mantener su oferta de productos actualizada y relevante.

Por otra parte, es importante tener en el concepto de explorar alianzas estratégicas con otras empresas, nutricionistas, profesionales de la salud o influencers en el campo de la alimentación saludable puede ser beneficioso para aumentar la visibilidad de la marca, llegar a nuevos públicos y fortalecer la credibilidad de los productos de Adrifit.

Asimismo, considerar la incorporación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro y producción puede diferenciar positivamente a Adrifit en el mercado. Esto incluye el uso de ingredientes orgánicos, el embalaje ecológico y la reducción de residuos, aspectos cada vez más importantes para los consumidores preocupados por el medio ambiente.

Es fundamental que los estudios futuros se centren en mantener la vanguardia de la innovación en la industria de alimentos saludables. Se recomienda explorar nuevos ingredientes, procesos de producción y tecnologías que permitan desarrollar productos únicos y diferenciados. Esto no solo ayudará a mantener el interés de los consumidores, sino que también garantizará que las empresas sigan siendo relevantes en un mercado cada vez más competitivo.

Valdría la pena que en que futuros estudios se explore la posibilidad de ampliar el espectro de mercado para incluir segmentos nacionales e internacionales, considerando la experiencia previa de Adrifit en estos ámbitos y teniendo en cuenta que el estudio fue realizado en el sector de donde Adrifit proviene.

Para futuros emprendedores, se recomienda utilizar herramientas para entender el entorno y las capacidades internas de la empresa. Un diagnóstico bien realizado proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el mercado.

Por otro lado, es crucial reconocer las áreas donde se puede necesitar ayuda y buscar expertos en esos campos. La colaboración con profesionales que aporten habilidades complementarias puede mejorar significativamente la calidad del producto o servicio y aportar nuevas perspectivas al negocio.

Por último, se considera fundamental definir qué hace único a su producto o servicio y comunicarlo claramente al público objetivo. Una propuesta de valor sólida y bien articulada no solo atraerá a los clientes, sino que también servirá como guía para el desarrollo y la evolución del negocio. Importante asegurarse de que esta propuesta esté alineada con las necesidades y deseos del mercado objetivo.

14. Referencias

Ansoff, I. D. R. H. R. (1990). *El Planteamiento estratégico : nueva tendencia de la administración* (Trillas, Ed.; 2da edición).

- Araya L, H., & Lutz R, M. (2003). ALIMENTOS FUNCIONALES Y SALUDABLES. *Revista Chilena de Nutrición*, 30(1), 8–14. <https://doi.org/10.4067/S0717-75182003000100001>
- Beltrán, M. (2016). Alimentos funcionales. *Elsevier*, 30(3). <https://www.elsevier.es/es-revista-farmacia-profesional-3-pdf-X0213932416546681>
- Carolina, V. (2008). *Marco Contextual y referencial*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23593w/marco.png>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (A. Polkey, Ed.; 1ra ed.). Universidad Autónoma del Carmen.
- Cote, C. (2020, October 14). *Tips for Successful Strategy Formulation | HBS Online*. <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-formulation>
- Crespo, M. (2022, April 6). ✓ *Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo en tu negocio?* <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. *El método 5W1H: Definición y elementos | SafetyCulture*. (n.d.). Retrieved February 17, 2024, from <https://safetyculture.com/es/temas/5w1h/>
- Enalimentos. (2021, April 17). *Grupo Nutresa, PepsiCo y Colombina dominan más de la mitad del negocio de snacks en Colombia - enAlimentos*. <https://enalimentos.lat/noticias/3115-grupo-nutresa-pepsico-y-colombina-dominan-mas-de-la-mitad-del-negocio-de-snacks-en-colombia.html>
- Foster, L. (2020, November 30). *50 Snack Foods From Around the World | Stacker*. <https://stacker.com/food-drink/50-snack-foods-around-world>
- George, M. (2020, June 10). *Food Industry Executive*. Food Innovation During and After COVID-19 - Food Industry . <https://foodindustryexecutive.com/2020/06/food-innovation-during-and-after-covid-19/>
- Gonzalez, E., & Holes, C. (2015). *Modelo de negocio Canvas y diseño de estrategias gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda servicios de alquilar de maquinaria pesada y equipo caminero al sector industrial en Guayaquil*.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metología de la Investigación* (McGraw Hill, Ed.; 6ta ed.).
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2008). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (J. Reyes, Ed.; 9na ed.). Cengage Learning.
- Informes de Expertos. (2023). *Mercado de Postres en Colombia, Tamaño, Informe 2024-2032*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-postres-en-colombia>
- Ingredion; Opinaia. (2023). *2023 consumer food preference trends*. <https://www.ingredion.com/na/en-us/be-whats-next/2023-consumer-food-preference-trends.html>
- Invest In Bogota. (2022, December 27). *Alimentos y bebidas | Investinbogota.org | Invierta en Bogotá*. <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Balance Scorecard: The balanced scorecard translating strategy into action. *Harvard Business School*.
- La teoría de los recursos y capacidades en la Dirección Estratégica*. (n.d.). Retrieved January 6, 2024, from <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html>
- Lázaro, A. (2021, June 30). *Tendencias de consumo en panadería y pastelería*. <https://www.lazayafruits.com/es/blog-de-frutas-en-conserva/tendencias-de-consumo-en-panaderia-y-pasteleria/>
- Liñán, J., Arroyo, P., & Carrete, L. (2019). Conceptualizing Healthy Food: How Consumer's Values Influence the Perceived Healthiness of a Food Product. *Journal of Food and Nutrition Research*, 7(9), 679–687. <https://doi.org/10.12691/jfnr-7-9-10>
- Manzur-Jattin, F., Morales-Núñez, M., Ordosgoitia-Morales, J., Quiroz-Mendoza, R., Ramos-Villegas, Y., & Corrales-Santander, H. (2020). Impact of the use of calorie-free sweeteners on cardiometabolic health. In *Revista Colombiana de Cardiología* (Vol. 27, Issue 2, pp. 103–108). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.rccar.2019.11.003>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Resolución número 2492 de 2022*.
- Mondelez Internacional. (2020). *State of Snacking | Mondelēz International, Inc.*
<https://www.mondelezinternational.com/stateofsnacking>
- Morillo, M. (2013). LA PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR. *Universidad de Valladolid*.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4063/6/TESIS392-131203.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation*.
- Peterdy, K. (2022, May 9). *PESTEL Analysis & Uses in Finance*. A Framework to Assess Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal Factors.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>
- Por qué todas las empresas necesitan un modelo operativo - Cepymenews*. (n.d.). Retrieved January 6, 2024, from <https://cepynews.es/empresas-modelo-operativo/>
- Portafolio. (2020, October 15). *Portafolio*. ¿Qué Tan Importante Es Para Los Colombianos La Alimentación Saludable? <https://www.portafolio.co/tendencias/que-tan-importante-es-para-los-colombianos-la-alimentacion-saludable-545678>
- Propuesta de Valor en el Modelo Canvas con Ejemplos*. (n.d.). Retrieved January 6, 2024, from <https://modelocanvas.net/propuesta-de-valor/>
- Puratos. (2023a). *Test Tomorrow*.
- Puratos. (2023b, April 28). *The 5 biggest food trends that every baker, patissier and chocolatier should know about - Taste Tomorrow*. CONSUMERS ARE CRAVING STUNNING CLASSICS, PLANT-BASED OPTIONS, HEALTH BOOSTERS, AND SOURDOUGH INNOVATIONS. <https://www.tastetomorrow.com/inspiration/the-5-biggest-food-trends-that-every-baker-patissier-and-chocolatier-should-know-about>
- Pursell, S. (2023, February 1). *Qué es un mapa de empatía, cómo crearlo y ejemplos*.
<https://blog.hubspot.es/service/mapa-empatia#para-que>
- Ramirez, S. (2022, June 27). *Snacks saludables quieren el 40% del mercado colombiano de botanas en 2025 - Goula*. <https://goula.lat/snacks-saludables-quieren-el-40-del-mercado-colombiano-de-botanas-en-2025/>
- Roa, Y. (2023, January 27). *Modelo de negocio Canvas: ¿Qué es y cómo se utiliza?*
<https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/>
- Salas-González, M. D., Loria-Kohen, V., Jiménez-Ortega, A. I., & López-Sobaler, A. M. (2023). Factores nutricionales relacionados con la resistencia a la insulina en escolares

- y adolescentes. *Nutricion Hospitalaria*, 40(2), 51–54.
<https://doi.org/10.20960/nh.04956>
- Sikorska, J. (2023, March 17). *Foodcom*. Clean Label, Un Reto Para Los Fabricantes de Alimentos En Tiempos de Cambio de Las Tendencias de Consumo.
<https://foodcom.pl/es/clean-label-un-reto-para-los-fabricantes-de-alimentos-en-tiempos-de-cambio-de-las-tendencias-de-consumo/>
- Silva, L. (2023, March 14). *Qué son las 5 fuerzas de Porter, cómo analizarlas y ejemplos*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/fuerzas-de-porter>
- Statista Market Insights. (2023, March 1). *Food - Worldwide | Statista Market Forecast*.
<https://www.statista.com/outlook/cmo/food/worldwide#revenue>
- Statista Market Insights Colombia. (2023, May 1). *Food - Colombia | Statista Market Forecast*. <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/colombia>
- Tatiana, E., Moreno, M., & Briceño, M. C. (2012). *Estado del arte del direccionamiento estratégico* State of the art in strategic management. 1*, 91–102.
- Tendencias de Empaques Flexibles: El mercado de Snacks en Latinoamérica*. (n.d.). Retrieved April 20, 2024, from <https://www.esentia.co/blog/tendencias-de-empaques-flexibles-el-mercado-de-snacks-en-latinoamerica/>
- Thompson A, P. M. (2003). *Administración estratégica: Teoría y Casos*.
www.FreeLibros.me
- Wevalgo. (2024, April 15). *Balanced Scorecard approach (BSC): definition, limits and benefits*. <https://www.wevalgo.com/know-how/operational-excellence/performance-management/balanced-scorecard>
- What Is Balanced Scorecard And Why Is It Important? See Examples | Blog SYDLE*. (2022, June 20). <https://www.sydle.com/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4>
- Williams & Marshall. (2023, May). *Colombia: Pastry and Cakes Market and the Impact of COVID-19 on It in the Medium Term*. <https://www.marketresearch.com/Williams-Marshall-Strategy-v4196/Colombia-Pastry-Cakes-Impact-COVID-34184049/>

15. Anexos

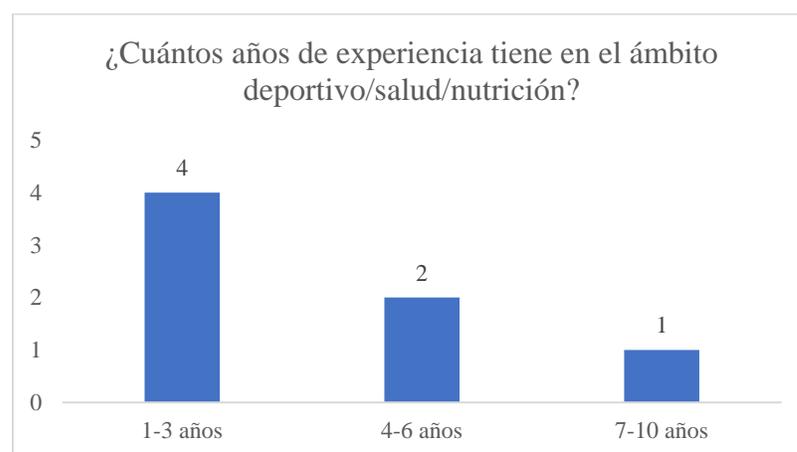
Anexo. A. Entrevistas.

1	¿Cuántos años de experiencia tiene en el ámbito deportivo/salud/nutrición?	
	1-3 años	4
	4-6 años	2
	7-10 años	1
2	En su opinión, ¿qué importancia tiene la alimentación saludable en la salud en general?	

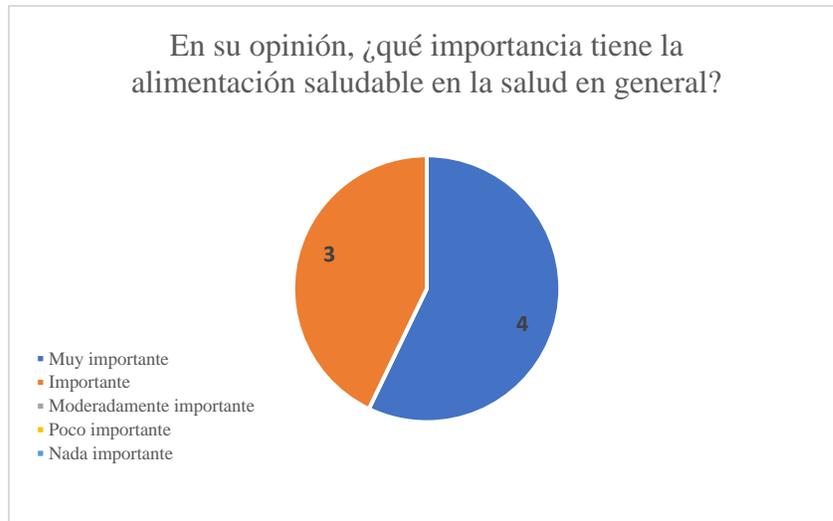
	Muy importante	4
	Importante	3
	Moderadamente importante	0
	Poco importante	0
	Nada importante	0
3	¿Cuáles son los principales factores que debería considerar una personal al elegir sus snacks o productos alimenticios? (más de una opción)	
	Contenido nutricional	7
	Disponibilidad	6
	Ingredientes naturales	7
	Recomendaciones médicas	7
4	¿Qué tendencias ha observado en el consumo de alimentos saludables en los últimos años? (más de una opción)	
	Aumento del consumo de productos orgánicos	5
	Preferencia por alimentos sin gluten	5
	Aumento del consumo de alimentos veganos	2
	Mayor demanda de alimentos funcionales	7
	Crecimiento de productos con etiqueta limpia	7
	Mayor consumo de proteína	7
5	¿Cuáles son los beneficios más importantes de consumir snacks saludables para las personas? (más de una opción)	
	Mejora del rendimiento físico	7
	Recuperación muscular	7
	Aporte de energía	7
	Control del peso	7
	Mejora del bienestar general	7
6	¿Qué factores influyen más en la decisión de dar un concepto para consumir snacks saludables? (más de una opción)	
	Beneficios para la salud	7
	Mejora del bienestar general	7
	Reducción de enfermedades crónicas	7
	Bienestar gastrointestinal	7

Anexo B. Análisis Entrevistas

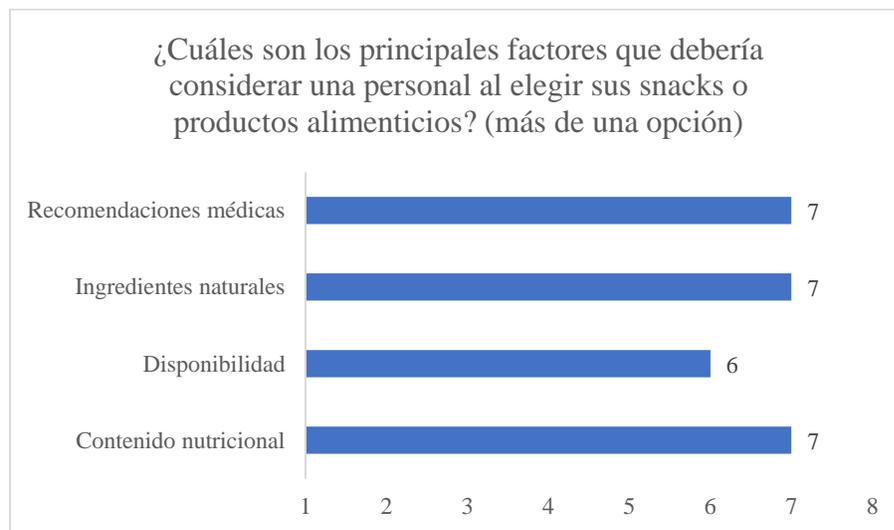
1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el ámbito deportivo/salud/nutrición?



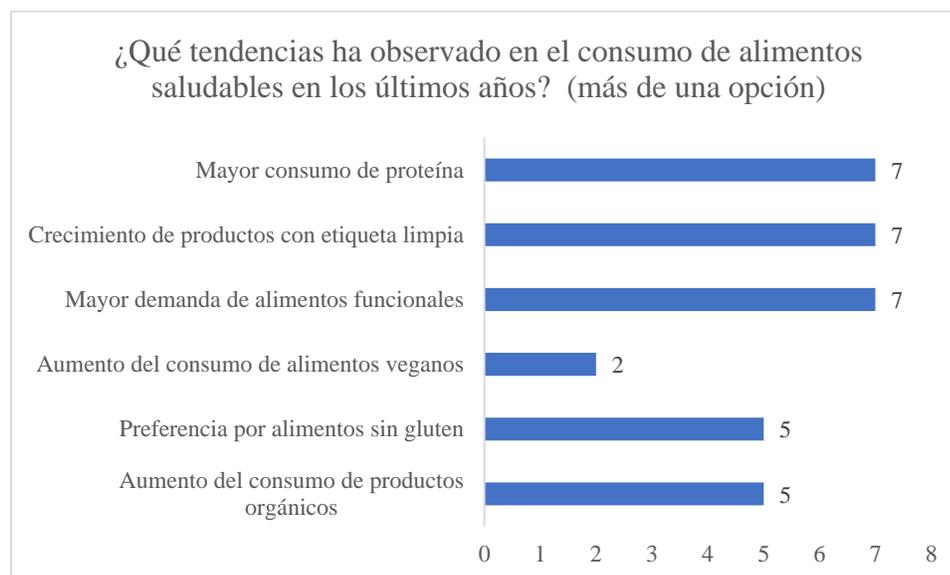
2. En su opinión, ¿qué importancia tiene la alimentación saludable en la salud en general?



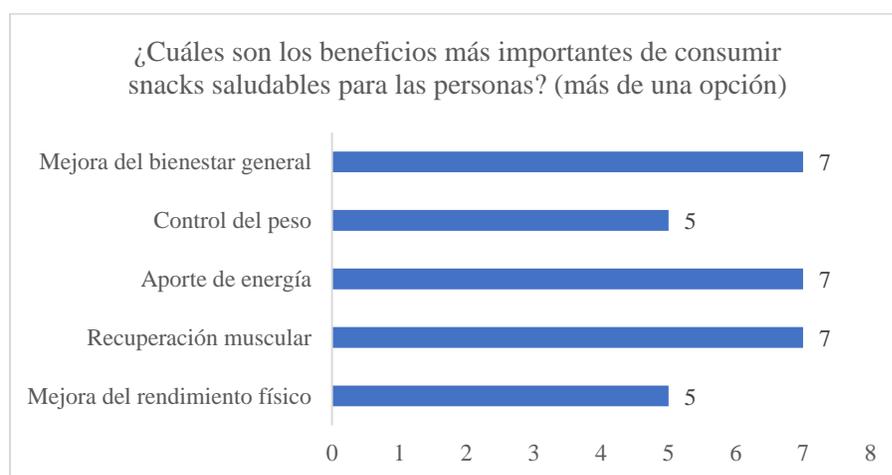
3. ¿Cuáles son los principales factores que debería considerar una personal al elegir sus snacks o productos alimenticios? (más de una opción)



4. ¿Qué tendencias ha observado en el consumo de alimentos saludables en los últimos años? (más de una opción)



5. ¿Cuáles son los beneficios más importantes de consumir snacks saludables para las personas? (más de una opción)



63. ¿Qué factores influyen más en la decisión de dar un concepto para consumir snacks saludables? (más de una opción)

