



**Viabilidad del modelo de negocio basado en la suscripción de una membresía para la venta de productos *fit* dirigido a habitantes de la ciudad de Tunja.**

Leidy Lorena Niño Escobar

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

07/julio/2025

**Viabilidad del modelo de negocio basado en la suscripción de una membresía  
para la venta de productos *fit* dirigido a habitantes de la ciudad de Tunja.**

Leidy Lorena Niño Escobar

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Magister en Administración de Empresas - MBA

Director:

Juan Camilo Machado Ferrucho

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

07/julio/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

Dedicado primeramente a Dios por darme la fe y la fortaleza para que pueda cumplir mis sueños.

A mis padres quienes siempre han estado en cada momento de mi vida apoyándome incondicionalmente y recordándome que todo lo que se anhela de corazón llega.

A mis hermanos quienes, con su alegría y amor, iluminan mi vida.

A mí misma, por elegirme y creer en todo lo que soy.

Hasta que lo inconsciente no se haga consciente, dirigirá tu vida y tú lo llamarás destino. Carl Jung

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi director, Juan Camilo Machado Ferrucho, por su paciencia, guía y apoyo en la culminación de mi trabajo de grado.

A Diaco por apoyarme en mis estudios y darme esos espacios para poder culminar mis asignaturas.

A mis amigos y cada una de las personas que conocí en el transcurso de la maestría quienes aportaron un rayo de luz en este proceso y hacían que este espacio fuera especial cada sábado.

A la vida por cada aprendizaje, cada momento lleno de felicidad y de dificultades que nos recuerdan que nos somos seres perfectos, si no seres completos.

## Resumen

Este trabajo de grado evalúa la viabilidad de un modelo de negocio basado en la suscripción a una membresía para la venta de productos *fit*, dirigido a habitantes de Tunja. Surge de la necesidad de mejorar la alimentación en personas con estilos de vida activos, limitaciones de tiempo y conciencia sobre su salud. A partir del análisis del negocio Fruver de mi Campo, se identificó una oportunidad de mercado enfocada en consumidores que frecuentan gimnasios y buscan planes alimenticios personalizados. En el análisis de mercado se aplicó una metodología de muestreo por conveniencia, así mismo, se evaluó el respectivo análisis financiero. Los resultados del muestreo arrojaron un interés del 37% en el modelo propuesto y una proyección de ventas anuales de \$624 millones. El análisis financiero arrojó un VPN positivo y una TIR del 47,5%, lo que confirma la viabilidad del proyecto. Se concluye que la propuesta, que incluye asesoría nutricional, entrega de *kits* personalizados y enfoque sostenible, responde a una necesidad real del mercado y tiene alto potencial de éxito.

**Palabras clave:** alimentación saludable, emprendimiento, membresía, modelo de negocio, productos *fit* y viabilidad.

### **Abstract**

This thesis evaluates the viability of a subscription-based membership business model for the sale of fitness products, aimed at residents of Tunja. It arose from the need to improve nutrition among people with active lifestyles, time constraints, and health-conscious individuals. Based on the analysis of the Fruver de mi Campo business, a market opportunity focused on consumers who frequent gyms and seek personalized meal plans was identified. A convenience sampling methodology was applied in the market analysis, and the corresponding financial analysis was also evaluated. The sampling results showed a 37% interest in the proposed model and projected annual sales of \$624 million. The financial analysis yielded a positive NPV and an IRR of 47.5%, confirming the project's viability. It is concluded that the proposal, which includes nutritional counseling, delivery of personalized kits, and a sustainable approach, responds to a real market need and has high potential for success.

**Keywords:** healthy eating, entrepreneurship, membership, business model, *fit* products and viability.

## Contenido

<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>12</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Naturaleza del proyecto.....</b>	<b>20</b>
<b>Análisis del Sector.....</b>	<b>29</b>
<i>Marco PESTEL .....</i>	<i>29</i>
<i>Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.....</i>	<i>38</i>
<i>Análisis DOFA.....</i>	<i>41</i>
<b>Validación e Investigación de Mercado.....</b>	<b>43</b>
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.....</i>	<i>43</i>
<i>Estudio piloto de mercado.....</i>	<i>50</i>
<i>Diseño de herramientas de investigación.....</i>	<i>50</i>
<i>Resultados de encuestas a clientes.....</i>	<i>53</i>
<b>Estrategia y Plan de introducción de mercado.....</b>	<b>65</b>
<b>Aspectos Técnicos .....</b>	<b>72</b>
<b>Aspectos Organizacionales y Legales .....</b>	<b>79</b>
<b>Aspectos Financieros.....</b>	<b>89</b>

<b>Enfoque hacia la Sostenibilidad .....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>107</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 1. Resumen marco PESTEL .....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 2. Ficha técnica experto técnico .....</b>	<b>115</b>
<b>Anexo 3. Ficha técnica aliado .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 4. Fichas técnicas empresarios .....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 5. Ficha técnica experto en sostenibilidad .....</b>	<b>119</b>
<b>Anexo 6. Fichas técnicas clientes potenciales .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 7. Perfil de cargo Administrador .....</b>	<b>122</b>
<b>Anexo 8. Perfil de cargo Operador .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexo 9. Perfil de cargo Ejecutivo de ventas .....</b>	<b>124</b>

### Lista de Figuras

Figura 1. Propuesta de valor.....	18
Figura 2. Ubicación actual.....	23
Figura 3. Población de Tunja por edad .....	24
Figura 4. Cinco fuerzas de Porter .....	38
Figura 5. DOFA de modelo de negocio.....	41
Figura 6. Mapa de empatía .....	46
Figura 7. Buyer persona .....	48
Figura 8. Árbol de problemas.....	49
Figura 9. Respuesta a pregunta 1 de encuesta.....	54
Figura 10. Respuesta a pregunta 2 de encuesta.....	54
Figura 11. Respuesta a pregunta 3 de encuesta.....	55
Figura 12. Respuesta a pregunta 4 de encuesta.....	55
Figura 13. Respuesta a pregunta 5 de encuesta.....	56
Figura 14. Respuesta a pregunta 6 de encuesta.....	56
Figura 15. Respuesta a pregunta 7 de encuesta.....	57
Figura 16. Respuesta de pregunta 8 de encuesta.....	57
Figura 17. Respuesta a pregunta 9 de encuesta.....	58
Figura 18. Respuesta a pregunta 10 de la encuesta .....	58
Figura 19. Respuesta de pregunta 11 de la encuesta .....	59
Figura 20. Respuesta a pregunta 12 de encuesta.....	60
Figura 21. Respuesta a pregunta 13 de encuesta.....	60
Figura 22. Respuesta a pregunta 14 de encuesta.....	61
Figura 23. Respuesta a pregunta 15 de la encuesta .....	62
Figura 24. Respuesta a pregunta 16 de la encuesta .....	62

Figura 25. Respuesta a preguntas 17 y 18 de la encuesta.....	63
Figura 26. Interés en la membresía de la muestra .....	63
Figura 27. Estrategia 4P de membresía de productos fit.....	66
Figura 28. Presupuesto estrategia de marketing.....	71
Figura 29. Presupuesto de marketing para el primer año.....	71
Figura 30. Paso a paso para obtención de membresía de alimentos fit .....	74
Figura 31. Estructura organizacional.....	80
Figura 32. Costo de estrategia de mercadeo para membresía.....	91
Figura 33. Inversión inicial .....	92
Figura 34. Estado de resultados para membresía.....	94
Figura 35. Balance general de membresía .....	95
Figura 36. Flujo de cada de membresía.....	96
Figura 37. Fuentes de financiación de membresía.....	97
Figura 38. TIR y periodo de recuperación .....	98
Figura 39. Punto de equilibrio de membresía.....	98
Figura 40. Modelo de negocio de membresía de venta de productos fit para habitantes de Tunja .....	102
Figura 41. Lienzo de modelo de negocio sostenible.....	104

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Inversiones específicas de cada rubro .....	26
Tabla 2. Proyección de ventas próximos 5 años .....	27
Tabla 3. Proyección de la demanda.....	64
Tabla 4. Ficha técnica de membresía de alimentos fit.....	73
Tabla 5. Presupuesto recursos tecnológicos e infraestructura .....	76
Tabla 6. Capacidad de producción de membresías .....	77
Tabla 7. Personal requerido en la operación de membresía .....	78
Tabla 8. Gastos de personal para membresía .....	81
Tabla 9. Costos de personal administrativo .....	88
Tabla 10. Proyección de venta de membresía .....	90

## Introducción

A finales del año 2020 surge la idea de crear una sociedad de emprendimiento con un negocio de comercialización de frutas, verduras y carnes en la ciudad de Tunja; dicha iniciativa nace al evidenciar que los productos que más se comercializaron y que tenía algunos beneficios por parte del gobierno son los productos de la canasta familiar, lo cual, se puede identificar en el Decreto 507 de 2020 (Decreto 507 de 2020, 2020, 01 de abril).

Se consolidó esta idea y se materializó como Fruver de mi Campo, el cual, actualmente se encuentra ubicado la Calle 45 # 6-25 local 101, de la ciudad de Tunja, esta zona cuenta con otros establecimientos como Fruver las quintas y Olímpica que comercializan los mismos productos, lo cual, hace que se vuelva más competitivo el mercado en esta zona (Camara de Comercio de Tunja, 2024).

Al analizar el comportamiento financiero del negocio, se observa que durante los primeros dos años de operación los costos superaron a los ingresos. Sin embargo, en el tercer año se logra alcanzar el punto de equilibrio. A pesar de esto, se evidencia que, en algunos meses, como: junio, julio y agosto, los ingresos no son suficientes para cubrir los costos y gastos, lo que resulta en un déficit en el flujo de caja.

Se identifica que para los meses con menor ventas es cuando los estudiantes universitarios se encuentran en vacaciones y la ubicación del lugar es aproximadamente a unos 500 metros de la universidad con mayor cobertura de estudiantes como lo es la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia, según datos Sistema Nacional de Información de la Educación Superior solo para el 2019 se matricularon para el primer semestre en dicha universidad 8936 estudiantes (SNIES, 2019), lo cual, genera una

proyección de una densidad poblacional alta de estudiantes que serían clientes directos e indirectos (restaurantes).

También se tiene que para el enero del 2021 en Tunja la subclase de Frutas Frescas tuvo una variación positiva del 11,46% y una contribución de 0,11 p-p de acuerdo con (DANE, 2021).

Actualmente la comercialización de los productos de Fruver de mi Campo se realiza por ventanilla en el punto de ventas, los clientes que comúnmente adquieren los productos por allí son adultos mayores y familias. A domicilio normalmente los clientes principales son los restaurantes quienes hacen su pedido al número telefónico de la administración.

Cerca del 60% de los clientes actuales de Fruver de mi Campo son restaurantes fidelizados quienes realizan pedidos semanales y en este mismo periodo realizan el pago de las cuentas, lo cual, genera en algunas ocasiones la falta de flujo de caja. Lo anterior, es importante tenerlo en cuenta y hacer la evaluación muy adecuada de los plazos que se les da a los clientes de pago, pues como lo menciona Gabriel Escobar (Escobar, 2013) el flujo de caja debería utilizarse como medio o herramienta para tomar decisiones como inversiones, generación de estrategias y la permanencia del mercado.

Aunque se cuenta con página en redes sociales como *Facebook* e *Instagram* no se han realizado ventas a través de este medio. Cabe resaltar que como lo menciona Pizarra Tecnológica en su video “La Importancia del *Marketing* Digital en la Actualidad” (Tecnológica, 2023, 06 de noviembre), permite promocionar los productos, ser competitivo globalmente, las personas optimizan su tiempo y permite llegar a una

audiencia que no se tiene en el punto físico de comercialización (Tecnológica, 2023, 06 de noviembre). Sin embargo, en productos como lo son las frutas, verduras y carnes las personas prefieren seleccionar su producto a su gusto dado el grado de madurez y cantidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se valida otro grupo de interés como posibles clientes los cuales son las personas que asisten a los gimnasios y personas que siguen la línea *fit* o saludable, las cuales se caracterizan por su enfoque en la salud, cuidado del cuerpo e interés por la buena alimentación, está juega un papel importante para que este grupo de personas puedan tener los resultados que quieren. En la ciudad de Tunja, actualmente operan dos gimnasios de grandes cadenas, como *Bodytech* y *Smart Fit*. Esto sugiere que existe un interés significativo por parte de la población en asistir a centros de entrenamiento deportivo y mantenerse físicamente activos, cuidado su salud y por ende su alimentación juega un papel importante en la obtención de resultados y logros de su acondicionamiento físico. Tal como lo mencionó mercado *fitness* que para el 2022 *Bodytech* esperaba tener ventas de por un valor de \$1.200 millones de pesos y tener cerca de 2500 afiliados (Avila, 2022), este gimnasio aún sigue operando en el mismo lugar donde inició.

En relación con la sostenibilidad del negocio, debido a su tamaño, se centra en optimizar los recursos y reducir los desperdicios ocasionados por la sobremaduración de los productos disminuyendo la generación de residuos sólidos, impactando positivamente al medio ambiente y a su vez mejorando la rentabilidad del negocio, al no tener pérdida de producto. Así mismo, la práctica de control de residuos se alinea con las políticas gubernamentales, como la del Ministerio de medio ambiente, el cual, **está** interesado en

disminuir el desperdicio de alimentos y de acuerdo con (Ministerio ambiente, 2022), mencionan que el desperdicio de alimentos responsabiliza del 7 % de las emisiones globales de Gases de Efecto Invernadero según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), debido a su huella de carbono después de completa su ciclo de vida.

### Problemática

En los últimos años con la era del desarrollo tecnológico y el trabajo en casa (home office), el sedentarismo ha crecido en especial en las ciudades principales de cada departamento, es por ello por lo que muchas personas buscan ejercitarse en centro de entrenamiento deportivo como lo son los gimnasios y tener una alimentación sana u orientada por un nutricionista. Sin embargo, el estilo de vida de la sociedad actual no les permite a muchas personas tomar el tiempo para hacer las compras de sus alimentos y optan por comidas rápidas que no contribuyen a su salud y bienestar, además no tienen claro que alimentos deben consumir para que les de energía, mejore su salud o aporte a su acondicionamiento físico en el caso de las personas que hacen ejercicio. Es por ello por lo que se identifica como posibles clientes al grupo de personas que laboran entre los 20 a 50 años que quieran mejorar su alimentación y en especial a aquellos que asisten a gimnasios que quieren complementar su rutina de ejercicios con una alimentación que les ayude a conseguir los objetivos deseados. Además, que es un mercado que Fruver de mi campo no ha explorado o impulsado, dado que su enfoque principal ha sido personas de la tercera edad y restaurantes. Por lo anterior, se realiza una serie de entrevistas a personas en la ciudad de Tunja para entender cuáles son sus necesidades.

### Objetivos

Teniendo en cuenta la problemática antes mencionada a continuación se mencionan los objetivos para poder llevar a cabo el modelo de negocio de membresía.

#### Objetivo general:

Evaluar la viabilidad de implementar un modelo de negocio basado en suscripciones para la comercialización de productos *fit* en Fruver Mi Campo, dirigido a los ciudadanos de Tunja.

#### Objetivos específicos:

- Identificar las necesidades y preferencias de consumo de alimentos *fit* por parte de los ciudadanos interesados en una alimentación saludable, con el fin de establecer su potencial como clientes del modelo por suscripción de Fruver Mi Campo.
- Analizar el entorno macro y microeconómico en el que se desarrollaría la propuesta, considerando factores sociales, económicos, tecnológicos y competitivos que puedan influir en la adopción del modelo por parte de los potenciales clientes.
- Analizar el modelo de negocio propuesto para la venta por suscripción de productos *fit* en Fruver Mi Campo, evaluando su viabilidad desde las dimensiones de mercado, técnica, financiera y de sostenibilidad, con el fin de atender la demanda de clientes interesados en una alimentación más saludable.
- Determinar la sostenibilidad a largo plazo de la propuesta de suscripción de productos *fit*, en caso de que resulte viable su implementación, considerando impactos económicos, sociales y ambientales.

### Propuesta de valor

Promover la alimentación saludable y sostenible de los habitantes de Tunja a través de una suscripción mensual, donde los usuarios podrán programar en conjunto las entregas de sus *kits* semanales donde encontrarán alimentos saludables basados en la valoración con nutricionista y poder consumir la cantidad de alimentos que necesitan para su complemento nutricional. Este tipo de línea no solo le va a permitir al usuario ahorrar tiempo en la compra de dichos productos, sino, a su vez seleccionar la cantidad adecuada que necesita para su cuerpo. Por lo anterior, este *kit* de la línea *fit* tendrá un listado de productos dado a la valoración su entregará será semanalmente, con el fin de mantener la frescura de dichos productos, esta dosificación, empaquetado y entrega la cubre la suscripción ver figura de propuesta de valor.

*Figura 1. Propuesta de valor*



*Fuente: Elaboración propia*

Actualmente en la ciudad de Tunja ningún negocio de frutas y verduras tiene este tipo de producto ni de servicio de comercializar la línea *fit* y tampoco se cuentan con suscripciones para alimentos.

Tampoco existen clínicas en la ciudad de Tunja o la región que ofrezca un servicio de entrega de alimentos, los consultorios de nutricionistas existentes o de los gimnasios realizan el tamizaje y establece una minuta para cada usuario, sin embargo, no cuentan con el servicio complementario de comercializar dichos alimentos que ellos siguieren.

Por lo anterior, en el nuevo modelo de negocio se identifica el diferencial de recibir no solo alimentos sino toda una experiencia que ayudara a los clientes a reducir tiempo en sus compras, reducir el estrés del menú y aportar a los beneficios de salud que quieren conseguir.

En el presente documento se realiza un análisis detallado de un nuevo modelo de negocio para Fruver de mi Campo, basado en una membresía de alimentos *fit*. La primera sección presenta una descripción general del proyecto, mientras que la segunda aborda el análisis del sector, así como la validación e investigación de mercado. En la tercera sección, se expone la estrategia y el plan para la introducción al mercado. La cuarta parte identifica los aspectos técnicos, organizacionales, legales y financieros del proyecto. Finalmente, se aborda el enfoque hacia la sostenibilidad de este.

### **Naturaleza del proyecto**

En este trabajo se encuentra documentado el análisis cualitativo y cuantitativo sobre un nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo como lo es una membresía de productos *fit* para los habitantes de Tunja. Aquí se encuentra la evaluación de las condiciones de mercado, los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, los aspectos legales que se deben cumplir, los datos recopilados de las necesidades de los clientes los cuales se hicieron mediante entrevista identificando sus preferencias a la hora de hablar de productos saludables.

#### Origen o fuente de la idea de negocio.

La idea de negocio surge de la necesidad que tienen las personas hoy de alimentarse de forma saludable, nutritiva y deliciosa. Donde puedan tener una variación en el menú y así mejorar su estado físico y mental, debido a que el día a día los obliga a trabajar y tener una serie de responsabilidades que no dan lugar para pensar en la alimentación o poder prepararla en casa. Por ello Fruver de mi Campo saca una nueva línea como lo es la membresía de alimentos *fit* para atender esta oportunidad de que las personas puedan adquirir los productos alimenticios que su cuerpo necesita sin un mayor esfuerzo.

#### Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio planteado para la nueva línea de negocio la cual, es la comercialización de productos de *fit* mediante suscripción a usuarios se basa en un beneficio de que dichos usuarios donde podrán reducir su tiempo de compra de dichos productos, en las cantidades adecuadas y con entregas semanales sin costo adicional, inicialmente se hará una valoración por nutricionista verificando que alimentos requiere la

persona y semanalmente recibirá el *kit* de alimentos ya dosificados en el lugar de su preferencia.

#### Objetivos empresariales

Dentro de cualquier organización los objetivos se convierten en el norte hacia donde se dirige la compañía, sin duda es la base para definir las metas para enfocar los esfuerzos, además ayudan a ser resilientes a los cambios y ser innovadores, es por ello por lo que se definen los siguientes objetivos:

#### Objetivos empresariales a corto plazo:

Lanzar un nuevo servicio que incluye productos como lo es la membresía de alimentos *fit* en un plazo no mayor a seis meses e inicio de captación de clientes para este nuevo modelo de negocio.

Disminuir las averías y pérdidas de productos en un 5 % en el primer semestre del año referente al anterior.

#### Objetivos empresariales a mediano plazo:

Aumentar la participación en el mercado de la ciudad, abriendo dos puntos nuevos en la región en las ciudades de Duitama y Sogamoso, con un lazo de tres años.

#### Objetivos empresariales a largo plazo:

Aumentar los ingresos en un 20% en los próximos 5 años, implementando prácticas sostenibles.

#### Estado actual del negocio

La nueva línea de negocio de Fruver de mi Campo como lo es la comercialización de productos saludables a través de una membresía aún se encuentra en desarrollo, definiendo el detalle del producto que a su vez es un servicio. Después de pasar por una etapa de investigación de mercado identificando las necesidades de los futuros clientes, se determinó la propuesta de valor, la planeación de las estrategias de *marketing* y de logística que se requieren para la implementación del proyecto. De acuerdo, con lo anterior se determinan también los recursos que se requieren y la proyección de los estados financieros.

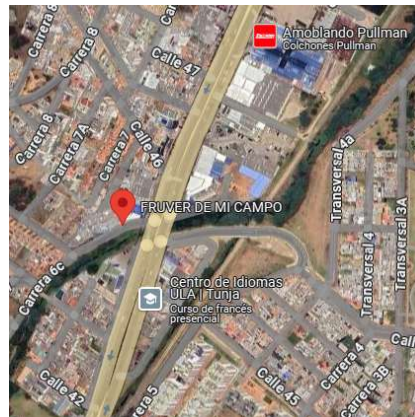
#### Descripción de productos o servicios.

Se ofrece una membresía mensual la cual contiene una cita inicial con nutricionista en donde hace una minuta de alimentación y se define la comida que se quiere recibir (almuerzo, cena o desayuno), dosificada para preparar. La entrega del *kit* se realizará una vez por semana en el lugar de preferencia escogido por el cliente y en cantidad vienen 6 comidas semanales, ver ficha técnica del producto.

#### Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

La nueva línea de negocio de Fruver de mi campo se ubicará en el punto de operación actual donde se desarrolla las otras líneas, su ubicación es en el departamento de Boyacá en la ciudad de Tunja, en la calle 45 # 6 – 25 local 101 entrada al barrio los Rosales., debido a que se cuenta con el espacio requerido para hacer el alistamiento del *kit* de alimentos saludables reduciendo el costo de arrendamiento para la nueva línea.

*Figura 2. Ubicación actual*



*Fuente: Elaboración propia*

La ubicación es cercana a la principal universidad del departamento como lo es la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, aumentando el paso de la población por esta vía durante los meses de operación de la universidad, se encuentra a 20 metros de la avenida norte una de las principales vías de la ciudad y se encuentra al lado de una de las sedes de la Nueva EPS, lo cual, facilita también la llegada de la materia prima y mejora los tiempos de entrega de los *kits* de la membresía debido a la facilidad del descargue y cargue de productos.

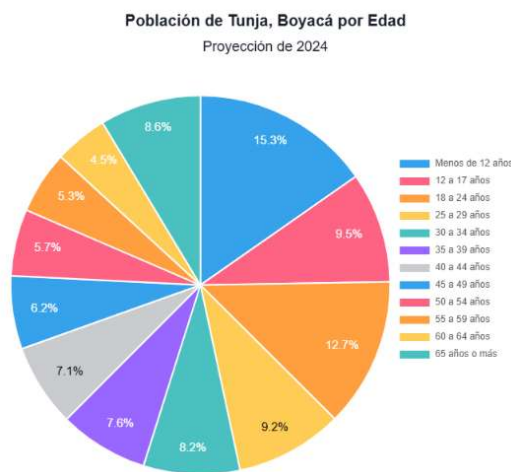
Además, un factor importante para definir el lugar es que ya se cuenta con una sede y se puede utilizar el espacio libre para organizar los *kits*, lo cual, ayudando a disminuir los costos operativos y enfocarse en la gestión logística estableciendo rutas de entrega.

#### Potencial del mercado en cifras

De acuerdo con las proyecciones del DANE los habitantes de Tunja para el 2024 tiene un estimado de 187.286 habitantes de los cuales 98.645 son mujeres que es el 52,7% y para los hombres 88.641 con un porcentaje de 47,3% referenciadas en (Telencuestas, 2024). Encontrándose que los datos demográficos muestran una población objetivo de

posibles clientes entre las edades entre 18 a los 49 años que corresponde al 51% de la población, lo que se observa en la figura 3.

*Figura 3. Población de Tunja por edad*



*Fuente:* en (Telencuestas, 2024)

Según (Herrena, Panader, Cárdenas y Agudelo, 2012) en su artículo “Promoción de una alimentación saludable: experiencia en Tunja, Colombia” se encuentra que la población entre los 15 a los 44 años tiene un consumo insuficiente de frutas o verduras para disminuir enfermedades crónicas y que según la OMS el consumo de cinco porciones diarias de frutas y verduras salvaría alrededor de 2,7 millones de vidas a nivel mundial. Lo anterior, refuerza que una buena alimentación no solo puede salvar vidas sino a su vez mejorar la calidad de vida de las personas, dado que se relaciona directamente con la disminución de la obesidad o sobrepeso.

También se tiene en cuenta las campañas de hábitos saludables que viene haciendo la Gobernación de Boyacá desde la Secretaría de Salud, tomado como iniciativa la semana de la salud y promocionando los estilos de vida que protejan y mejoren la salud, tal como lo mencionan en su campaña (Quintana, 2024), donde se menciona que solo el

20% de la población nacional cumple con las recomendaciones mínimas de ejercicio semanal. Además, se relaciona que el 56,5% de los adultos colombianos tienen sobrepeso.

Actualmente en Tunja se encuentran registrados 142 establecimientos que comercializan frutas y verduras de acuerdo con la base de datos de (Tunja, 2025), sin embargo, al revisar en las páginas de redes sociales de estos se encontró que no cuentan con el servicio de entrega programada y que no tienen el servicio complementario de nutricionista, solo se tiene el servicio a domicilio para pedidos.

Oficialmente se encuentran registrados 13 gimnasios de acuerdo con (Tunja C. d., 2025), los cuales pueden tener clientes potenciales para la membresía puesto que las personas que normalmente se ejercitan complementan su rutina con una alimentación saludable,

Además, gracias a los diferentes climas y pisos térmicos con los que cuenta el departamento de Boyacá, se encuentra gran variedad de alimentos, sin embargo y de acuerdo con (Vega y López), los principales alimentos que se consumen son: caldo de papas con carne, changua con huevo, cuchuco, cocido boyacense, mazamorra chiquita, agua de panela, chocolate, chicha, papa salada, tamal; analizando la anterior información se identifica una dieta rica en carbohidratos, pero el nuevo modelo de membresía de alimento *fit* permite tener más opciones en el consumo de alimentos.

#### Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Una de las principales ventajas es que se trata de un producto personalizado, diseñado para satisfacer las necesidades alimenticias específicas de cada cliente, como, por ejemplo, mejorar su salud o aumentar su energía. Además, ya viene dosificado por día optimizando el tiempo de los clientes en su preparación o alistamiento para consumo.

Resumen de las inversiones requeridas

A continuación, en la tabla 1 se relacionan las inversiones específicas de cada uno de estos rubros:

Tabla 1. Inversiones específicas de cada rubro

RECURSOS	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO	TOTAL
HUMANO	3	meses	Administrativo	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000
	3	meses	Operativo	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000
	3	meses	Comercial	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000
	3	meses	Asesoría nutricional	\$ 4.200.000	\$ 12.600.000
	3	meses	Asesor en contabilidad	\$ 500.000	\$ 1.500.000
TECNOLÓGICO	1	anual	POS	\$ 500.000	\$ 500.000
	1	#	Equipo computo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
EQUIPO/ MAQUINARIA	1	#	Refrigerador	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
	2	#	Básculas en acero inoxidable	\$ 250.000	\$ 500.000
	1	#	Báscula electrónica grande	\$ 170.000	\$ 170.000
	1	#	Kit utensilios para pesaje	\$ 100.000	\$ 100.000
	1	#	Dosificadores de alimentos	\$ 200.000	\$ 200.000
	1	#	Empacadora al vacío	\$ 250.000	\$ 250.000
	2	#	Neveras	\$ 500.000	\$ 1.000.000
	1	#	Set de cuchillos	\$ 100.000	\$ 100.000
	2	#	Termómetros	\$ 60.000	\$ 120.000
INFRAESTRUCTURA	1	#	Mesa de acero inoxidable	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
	1	#	Adecuación locativa	\$ 500.000	\$ 500.000
CAPITAL DE TRABAJO	2	meses	Costos operativos	\$ 32.500.000	\$ 65.000.000
	3	meses	Marketing mix	\$ 1.958.333	\$ 5.875.000
	3	meses	Gastos fijos	\$ 93.333	\$ 280.000
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 118.995.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Se tuvo en cuenta dentro de la inversión inicial lo siguientes cinco rubros:

- El primer rubro referente a capital humano que incluye la parte operativa, administrativos y los asesores, lo que corresponde al 30,76% de la inversión.
- El rubro referente a tecnológicos que incluye servicio *Point of sale (POS)* y el equipo de cómputo, lo que corresponde al 1,26% de la inversión inicial.
- El tercer rubro equipo y maquinaria donde se encuentran los equipos y utensilios para el alistamiento de los *kits*, corresponde al 6,42% de la inversión inicial.



la puedan adquirir. Fruver de mi Campo aspira al 3% de la población mayor de 18 años de los habitantes de Tunja. Para el cual, se tendría una venta anual de \$624.000.000 millones de pesos y una venta mensual de \$52.000.000 millones de pesos. Contando con una venta de 1560 membresía al año y en el mes 130 membresía al mes.

#### Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

De acuerdo con los resultados obtenidos para el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo como lo es la membresía de alimentos *fit* da que es viable de acuerdo con un VPN de \$110.834.921 millones de pesos, una TIR de 47,5% superior a la tasa de evaluación esperada para la evaluación del proyecto y un tiempo de recuperación de la inversión de 2,59 años.

#### **Equipo de trabajo.**

El equipo de trabajo está conformado por dos personas de la siguiente manera:

Leidy Lorena Niño Escobar, Ingeniera Química, especialista en Seguridad y calidad alimentaria y especialista en Administración Financiera, con 12 años de experiencia en control de calidad y producción en sector petrolero, alimentos y siderúrgico.

Ha liderado procesos de industrialización de chatarra, fabricación de productos lácteos, control de calidad de aguas, figuración, crudo y destilados de refinería. Estableciendo estrategias de optimización de costos, rentabilidad y cumplimiento de KPI's.

Ricardo Andres Niño Escobar, Ingeniero Industrial, con 10 años de experiencia, liderando equipos de alto desempeño en el sector de consumo masivo y actualmente es el gerente de Fruver de mi Campo.

## **Análisis del Sector**

En esta sección se encuentran relacionadas las oportunidades y amenazas del sector que se está evaluando, la metodología utilizada se basa en las matrices de PESTEL y PORTER. El primero establece los aspectos políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales sobre los cuales el nuevo modelo a implementar. En cuanto a la aplicación de la matriz de Michel Porter se toman en cuenta el análisis y las herramientas que se pueden identificar para generar una estrategia que se puede implementar en el modelo para aumentar la probabilidad de éxito.

### **Marco PESTEL**

Los factores sobre los cuales se desarrolla la nueva línea de negocio de Fruver de mi Campo como lo es la comercialización de productos *fit* mediante una membresía a habitantes de Tunja por medio de suscripción, allí se podrán identificar que oportunidades y amenazas puede impactar la nueva línea de negocio y tener una visión de cómo abordar dichos retos. Los resultados se pueden observar en el [anexo 1](#). donde se especifican el análisis de cada variable:

Factor político

Variables:

- Plan de desarrollo territorial de Tunja (Tunja., 2024).

Línea Temática: Desarrollo económico, empleabilidad y trabajo digno

Programa: emprendimiento y fortalecimiento empresarial. Estrategia: Nos une la competitividad, la productividad, la innovación, las TIC, la calidad y la comercialización.

Objetivo: Fortalecer el sector empresarial, por medio de estrategias fundamentadas en las TIC, logrando así, el incremento de la competitividad y la productividad.

Estrategia: *marketing* territorial Tunja: Desarrollar acciones fundamentadas en *marketing* territorial para la consolidación de la inversión privada.

Los emprendedores deben aprovechar las políticas municipales, que demuestran un gran interés en fomentar el espíritu emprendedor y apoyar a las empresas ya existentes. Esto es clave para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que a menudo constituyen la base de la economía local y generan empleo. Además, es fundamental considerar la implementación de nuevas tecnologías y el uso de herramientas modernas de comunicación, ya que estas ayudan a las empresas a optimizar sus procesos, comercializar productos o servicios y ofrecer una atención más directa y efectiva a los clientes. Así mismo, el impulso del *marketing* regional puede promover la región como un lugar atractivo para invertir, facilitando el contacto y la creación de redes de colaboración que fortalezcan a las empresas y las hagan más competitivas.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable Plan de desarrollo municipal de Tunja en el nuevo modelo de negocio, el cual es, impacto alto y probabilidad de ocurrencia alto.

- Ley 2069 de 31 de diciembre de 2020, por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.

Tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.

Artículos 5. Mecanismo exploratorio de regulación para modelos de negocio innovadores en industrias reguladas (SANDBOX), (Colombia, 2020).

Las microempresas deben tener en cuenta el conjunto de herramientas que facilitan la creación y operación de microempresas en Colombia. Al abordar aspectos como la

formalización, el acceso a financiamiento, la capacitación y la reducción de cargas tributarias, la ley busca crear un entorno más propicio para el emprendimiento. Esto es especialmente relevante en un país donde las microempresas son fundamentales para la generación de empleo y el desarrollo económico. La implementación efectiva de esta ley puede contribuir significativamente al fortalecimiento del ecosistema emprendedor en Colombia.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: Ley 2069 de 31 de diciembre de 2020, por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia en el nuevo modelo de negocio, el cual es, impacto medio y probabilidad de ocurrencia bajo.

#### Factor económico

- Análisis de Mercado a nivel local, según (Tunja C. d., 2019), se puede identificar: A nivel local existen más de 20 establecimientos en la ciudad de Tunja que comercializan los mismos productos. Se ha evidenciado el crecimiento de pequeños negocios que se especializan en alguno de los productos que contiene la membresía, esta desde supermercados, grandes cadenas, *fruvers* y se incluye las plazas de mercado local donde se encuentran los productos al por mayor.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: Mercado local, el cual es, impacto alto y probabilidad de ocurrencia medio.

- Análisis de Mercado a nivel regional.

Si bien las frutas, verduras y carnes son productos que se comercializan frescos, Tunja está ubicada cerca a varios municipios del departamento lo que permite que las personas

puedan adquirir estos productos en los pueblos aledaños. Sin embargo, eso a su vez permite adquirir productos de la región a un menor costo y obtener descuentos.

La provincia centro del Departamento de Boyacá cuenta con 15 municipios de acuerdo con (Gobernación de Boyacá, 2021), los cuales se encuentran aproximadamente a 20 minutos de distancia, permitiendo la comercialización fácilmente de productos alimenticios de la zona de la región.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: Mercado regional, el cual es, impacto medio y probabilidad de ocurrencia medio.

- Indicadores macroeconómicos

Indicadores macroeconómicos principales: PIB, inflación, desempleo, tasa de interés y el índice de precios al consumidor. De acuerdo con (Economics, 2023), en el primer trimestre de 2024, el PIB creció 0,65% y el equipo técnico del Banco de la República proyecta un crecimiento de la economía de 1,4% para 2024. En cuanto a la inflación para el 2024 y según (Republica, 2025), la inflación anual fue de 5,2%, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de diciembre fue de 0,4% y la inflación continuó a la baja. Para la tasa de interés según (Sánchez, 2024).

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: indicadores macroeconómicos, el cual es, impacto bajo y probabilidad de ocurrencia bajo.

#### Factor social

- Cambios de estilo de vida.

Las tendencias en redes sociales a llevado a las personas a pensar y querer verse *fit*, lo cual, se ve reflejado con el estilo de vida saludable de los estudiantes de una universidad de Boyacá como lo menciona (Suescún-Carrero, y otros, 2017) . A alimentarse de la

mejor manera. Sin embargo, en la actualidad falta de tiempo hace que se genere preferencia por las comidas rápidas como solución a una alimentación rápida y existe gran variedad de establecimientos que ofrecen comidas rápidas.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: cambios de estilo de vida, el cual es, impacto alto y probabilidad de ocurrencia alto.

- Tendencias de consumo de los clientes

Los habitantes de Tunja están adoptando progresivamente nuevas tecnologías y plataformas digitales para sus compras. El uso de aplicaciones móviles y comercio electrónico ha ganado terreno, facilitando el acceso a una variedad de productos y servicios sin necesidad de desplazarse físicamente. Esta tendencia se ha visto acelerada por la necesidad de adaptarse a contextos cambiantes y la búsqueda de conveniencia de acuerdo con lo que se mencionado por (Chaparro Pinzón, 2022).

Es importante tener en cuenta que, durante la época de actividad académica en universidades y colegios, se observa que hay un aumento en el consumo de restaurantes y de compras por parte de estudiantes.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: tendencias de consumo de los clientes, el cual es, impacto bajo y probabilidad de ocurrencia bajo.

- Variedad de productos en el mercado

El acceso a redes sociales e internet hace que el consumidor pueda encontrar más productos alimenticios en el mercado, de acuerdo con lo que requiere o dese para alimentarse. La preocupación por la salud y la variedad de alimentos en el mercado hace que los consumidores tengan diferentes opciones para alimentarse de forma saludable y

rica, con mezcla de alimentos que aportan los nutrientes necesarios para sus cuerpos y que además sea toda una experiencia a la hora de consumirlos. La oferta comercial en Tunja se distingue por su diversidad y calidad regional, integrando: productos frescos de la región y agroindustria local, así como ofertas de gastronomía tradicional y moderna. Todo esto está presente en distintos escenarios desde plazas de mercado hasta centros comerciales modernos de acuerdo con lo encontrado en (OpenAI, 2025, junio 25).

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: variedad de productos en el mercado, el cual es, impacto medio y probabilidad de ocurrencia medio.

#### Factor tecnológico

- Nueva Tecnología: Conocimiento, equipos, máquinas, software, hardware y su disposición en el mercado Internacional o Nacional.

Implementar tecnologías que ayuden a la preservación y dar mayor tiempo de vida a los productos. En la actualidad hay neveras de enfriamiento para productos como las hortalizas, sin embargo, no se tienen debido a su costo y mantenimiento, basado en el estudio de (Arteaga Monsalve, 2016)

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: nueva tecnología, el cual es, impacto bajo y probabilidad de ocurrencia bajo.

- Redes sociales

Utilizar aplicaciones o redes sociales para aumentar las ventas por este medio. Con la nueva era global del uso de celulares y computadoras, las redes sociales se pueden convertir en un aliado estratégico para llegar a más público y de todas las edades, para

ello se debe tener una buena estrategia de *marketing*, por ejemplo: se puede realizar posicionamiento para la empresa Centro de Formación Técnico Laboral en Tunja como lo mencionan en (Borda Tovar, 2022).

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: redes sociales, el cual es, impacto alto y probabilidad de ocurrencia alto.

#### Factor ecológico

- Condiciones Climáticas y situaciones fortuitas de la naturaleza.

Fenómeno del niño y fenómeno de la niña. El gremio agrícola se ve afectado reduciendo su producción y aumentando los precios cuando hay sequía, muchos campesinos pierden sus cosechas, por otro lado, cuando llueve mucho se presentan inundaciones en los cultivos y en algunas ocasiones se puede presentar pérdida de los mismo tal como lo menciona (Rodríguez, 2018), y por consiguiente aumento de precios de los productos.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: condiciones climáticas, el cual es, impacto alto y probabilidad de ocurrencia alto.

- Generación de residuos.

Cumplimiento de normativas ambientales en el tema de disposición de residuos sólidos y vertimientos.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: generación de residuos, el cual es, impacto medio y probabilidad de ocurrencia medio.

La dosificación de los alimentos impacta positivamente en la disminución de residuos, dado que se optimiza los recursos y se reducen los desperdicios

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: generación de residuos, el cual es, impacto medio y probabilidad de ocurrencia medio.

- Empaques sostenibles.

Implementación de empaques sostenibles o de menor impacto ambiental.

El uso de empaques sostenibles es una decisión que va más allá de la simple elección de materiales; es un compromiso con un futuro más saludable y equilibrado. Al adoptar prácticas de empaque responsables, no solo estamos protegiendo nuestro entorno, sino que también estamos fomentando una cultura de sostenibilidad que puede tener un impacto positivo en la economía, la sociedad y el planeta.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: empaques sostenibles, el cual es, impacto medio y probabilidad de ocurrencia medio

#### Factor legal

- Legislación del sector de carne

Buenas prácticas de manufactura BPM. Decreto 1500 Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne (Colombia R. d., 2007). Los manipuladores de alimentos deben tener la certificación de buenas prácticas de manipulación de alimentos y para carnes las instalaciones deben contar con unos requisitos y tener el permiso por parte de la alcaldía municipal para comercializar carne. Adicional se debe tener la trazabilidad del origen de las carnes como la guía de sacrificio, una planta de beneficio autorizada.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: legislación del sector de carne, el cual es, impacto alto y probabilidad de ocurrencia medio.

- Impuestos, tributos al estado.

Impuesto sobre las ventas (IVA), impuesto de industria y comercio (ICA), impuesto sobre los alimentos por ejemplos FEDEPAPA.

Pago de declaración de renta a la Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales (DIAN).

Pago de matrícula mercantil a Cámara de Comercio.

Beneficios fiscales: para emprendedores pueden existir algunos beneficios o incentivos.

Para la comercialización y venta de este servicio se debe establecer exactamente el objetivo mercantil y sobre este el pago de impuestos y todos los requisitos que se requieren.

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: impuestos, tributos al estado, el cual es, impacto bajo y probabilidad de ocurrencia bajo.

- Seguridad y salud en el trabajo.

La Ley 1562 de 2012, Sistema General de Riesgos Laborales. Relacionado en (Republica P. d., 2012)

Mejorar las condiciones laborales

Prevenir accidentes y enfermedades laborales

Promover la salud de los trabajadores

Mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.

El cumplimiento de la ley establece las condiciones adecuadas para que los trabajadores puedan desarrollar correctamente sus funciones, para así prevenir enfermedades laborales y accidentes en el trabajo. Además, se incluye el ambiente laboral puesto que muchas personas sufren de estrés y su salud mental no es estable

Es de gran relevancia determinar el impacto y la probabilidad que tiene la variable: seguridad y salud en el trabajo, el cual es, impacto medio y probabilidad de ocurrencia medio.

### **Análisis de las cinco fuerzas de PORTER**

Las cinco (5) Fuerzas de Porter son un marco analítico desarrollado por Michael E. Porter en 1979, que se utiliza para evaluar la competitividad de una industria y entender las dinámicas del mercado. Este modelo ayuda a las empresas a identificar las fuerzas que afectan su capacidad para competir y, en consecuencia, a formular estrategias efectivas.

Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter

*Figura 4. Cinco fuerzas de Porter*



*Fuente: Elaboración propia*

Como posible amenaza de nuevos competidores, se identificó que los costos iniciales del modelo de negocio pueden ser elevados, especialmente por los requerimientos de refrigeración y congelación de ciertos alimentos que exigen una cadena de frío. No obstante, el modelo actual no presenta procedimientos críticos o exclusivos que dificulten el ingreso de nuevos participantes al mercado. En la ciudad de Tunja, actualmente no se conoce ningún servicio que ofrezca entrega a domicilio de productos dosificados, lo cual

representa un elemento diferenciador. Visitar personalmente a los usuarios en sus centros de entrenamiento, explicándoles que recibirán alimentos sin desperdicios ni residuos, puede convertirse en una gran oportunidad de posicionamiento.

Se identificó que existe una amplia oferta de proveedores para los productos que comercializamos, los cuales son comunes y de fácil acceso, especialmente en el nuevo Parque Agroalimentario de Tunja (Rural, 2021). Gracias a la experiencia adquirida con Fruver de Mi Campo, se tiene un buen conocimiento del producto y de su comportamiento en el mercado regional y nacional. Estos tres factores otorgan un buen poder de negociación frente a los proveedores. Sin embargo, el volumen de compras que realizamos representa una porción pequeña en comparación con el total que manejan estos proveedores, por lo que no dependen directamente de nuestras adquisiciones. Además, el ingreso al mercado es relativamente sencillo para nuevos competidores que cuenten con capital y conozcan los canales de abastecimiento directo desde el agricultor.

Aun así, el poder de negociación con los proveedores representa una oportunidad significativa: al contar con mayor flujo de caja, es posible obtener descuentos o mejores precios mediante pagos al contado o pronto pago al momento de recibir la mercancía.

En cuanto a los compradores, se identificó que actualmente no se cuenta con una base de clientes lo suficientemente amplia como para garantizar independencia comercial. Además, los productos ofrecidos son fácilmente adquiribles en otros establecimientos, e incluso los clientes podrían acceder directamente a los mismos proveedores, ya que no se manejan productos exclusivos, actualmente Tunja cuenta con 28 establecimientos registrados en Cámara de Comercio que comercializan frutas, verduras y hortalizas de acuerdo con los datos de (Tunja F. &, 2020). No obstante, esto representa una oportunidad

para diferenciarse mediante un servicio casi personalizado, destacando la calidad de los productos, la entrega en dosis exactas según lo requerido, la programación de entregas semanales y la ausencia de costos adicionales.

En cuanto a los productos sustitutos, es fácil encontrarlos en el mercado y es posible que los clientes los adquieran por razones de conveniencia. No obstante, estos productos suelen ser más costosos y menos saludables. Esto representa una oportunidad para desarrollar estrategias de comunicación que destaquen los beneficios del consumo de alimentos preparados en casa, así como las propiedades nutricionales de cada ingrediente ofrecido. Hay una amplia disponibilidad de productos sustitutos, accesibles en establecimientos cercanos en cadenas reconocidas, Tunja tiene aproximadamente 14 tiendas reconocidas como *D1*, *Éxito*, *Jumbo*, *Makro*, *Surtimax*, entre otros (Sucursales24, s.f.).

Referente a la rivalidad de competidores existentes, en la ciudad de Tunja no se encuentra ninguna aplicación o negocio que maneje este tipo de membresía. La ciudad más cercana con este modelo de negocio de entrega a domicilio de alimentos saludables existe en Bogotá (Ruiz Marín, 2019). Lo cual, genera una gran oportunidad de ser pioneros con este modelo de negocio e innovación en la ciudad como una nueva forma de alimentarse.

Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de análisis estratégico que permite a las organizaciones evaluar su situación interna y externa, en el cual, se puede tener una visión de cuáles son las ventajas competitivas, que se tiene por mejorar y cuáles son esos factores externos que ponen en riesgo el éxito del emprendimiento. A continuación, se relaciona la DOFA para el nuevo modelo de negocio:

Figura 5. DOFA de modelo de negocio

DEBILIDADES	FORTALEZAS	Interno
Aunque se cuenta con redes sociales no se mueve pedidos por este medio, falta fortalecer estos. Falta de flujo de caja. Vida útil de los productos corta Costos fijos altos Baja rotación de algunos productos y por ende se genera avería. Alimentos que requieran refrigeración consumen energía eléctrica para conservarlos.	Buena experiencia del cliente. Calidad de los productos y Entrega en cualquier punto de la ciudad. Puntualidad en entrega de domicilios. Cantidad requerida por el cliente, reduce los residuos solidos por avería o vencimiento de los alimentos. Promoción digital efectiva. Posibilidad de personalización. Mejor planificación con la membresía	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	Externo
Aumento de competidores. Negocios del mismo tipo en la zona. Proveedores venden directamente a mis clientes. Los clientes pueden cancelar la membresía si no ven resultados rápidos complementarios a su rutina de ejercicio	Incluir productos orgánicos dentro del portafolio. Contactar directamente a proveedores que cosechan los productos y proveedores de la región, para disminuir precios productos. Reducir intermediarios. Incluir productos complementarios a la línea fit. Socializar los beneficios de los alimentos fit. Tendencia de estilo de vida saludable. Amplio público	

*Fuente: Elaboración propia*

Observando la matriz DOFA se evidencia que la cantidad de fortalezas es mayor a la a la cantidad de debilidades lo cual aumenta la confianza en los procedimientos que se planean realizar; sin embargo, las debilidades muestran varios aspectos sobre los cuales se debe trabajar y generar estrategias para optimizar los costos y aumentar las ventas a través de redes sociales.

Los factores externos como las amenazas son sucesos que no se pueden controlar y que se pueden presentar en cualquier momento del proyecto, por ello, la importancia de tenerlos identificados para validar internamente como responder flexiblemente y enfrentar aquellas dificultades que se puedan presentar mediante un análisis de datos una vez este compilada la información. Adicional, las oportunidades muestran aquellos campos en los que se puede incursionar, pero para hacerlo se debe definir una metodología y realizar un seguimiento verificando que las acciones implementadas son efectivas y aportan al modelo de negocio.

En este momento el análisis se realiza basado en las experiencias que se tiene con la comercialización de frutas, verduras y carnes de Fruver de mi Campo y teniendo en cuenta la información adquirida en el marco PESTEL y la metodología de las 5 fuerzas de PORTER.

### **Validación e Investigación de Mercado**

La validación e investigación de mercado es clave para para aumentar las probabilidades de que el nuevo modelo de negocio sea rentable.

Según (García, 2022), la investigación cualitativa se emplea como un elemento representativo para comprender el fenómeno o hecho a investigar, permitiendo así la elaboración de un diseño inicial. Por esta razón, en la primera etapa del estudio se realizaron entrevistas a 20 personas, con el propósito de identificar las necesidades relacionadas con la alimentación de los habitantes de la ciudad de Tunja.

En la segunda etapa, dicho diseño inicial fue validado mediante entrevistas con expertos en la materia. Finalmente, en la tercera etapa se aplicó una encuesta a 102 personas, utilizando un método de muestreo por conveniencia, el cual corresponde a un tipo de muestreo no probabilístico. Esto implica que los participantes fueron seleccionados de forma accesible y práctica, centrando la muestra en los clientes actuales del Fruver, quienes ya estaban familiarizados con sus productos y servicios. Este enfoque fue elegido por su facilidad de aplicación y rapidez, ya que permite obtener información valiosa directamente del público objetivo, sin requerir un procedimiento de muestreo aleatorio o probabilístico.

#### **Análisis del cliente frente a la propuesta de valor**

En esta etapa se busca comprender cuáles son las necesidades reales de la población objetivo, con el fin de evaluar si la propuesta de valor ofrecida por el nuevo modelo de negocio responde efectivamente a sus expectativas. De esta manera, se podrá alinear el producto de forma más precisa con los intereses y preferencias del cliente.

Para el desarrollo del mapa de empatía, el perfil del *buyer persona* y el árbol de problemas, se realizaron entrevistas personales a 20 personas con el objetivo de identificar sus necesidades y definir el perfil del cliente, previo a la etapa de validación por parte de expertos. A continuación, se presentan las preguntas utilizadas durante la entrevista:

- Nombre
- Género
- Edad
- ¿Qué es lo que más te importa en tu alimentación?
- Crees que tu alimentación está alineada con tus metas de: ¿salud, rendimiento físico o estético? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el factor más importante en tu decisión de compra de frutas, verduras y carnes?
- ¿Ves, oyes o sigues algún influencia, aplicación o programa que hable sobre alimentación saludable?, por ejemplo: YouTube, Instagram, TikTok u otra
- ¿Qué miedos o frustraciones tienes con tu alimentación?
- ¿Qué logros y resultados tienes con tu alimentación?
- ¿Te atraería la idea de un servicio de suscripción que te entregue productos frescos en casa, con algún costo adicional?
- ¿Tus amigos, familia o compañeros de trabajo que piensan sobre la alimentación?
- ¿Te gustaría recibir descuentos y precios especiales en frutas, verduras y carnes?
- ¿Qué innovaciones o servicios adicionales te harían la vida más fácil a la hora de comprar frutas, verduras y carnes?

### Mapa de empatía

En este caso se utiliza el mapa de empatía como una herramienta que ayuda a comprender al cliente frente a los siguientes aspectos:

- ¿Qué piensa y siente? En este se busca encontrar su preocupación, su motivación y sus miedos.
- ¿Qué ve? En este se busca reconocer su entorno y que soluciones o problemas ve en el mercado.
- ¿Qué oye? En este se busca identificar que dicen sus amigos, redes sociales o personas cercanas.
- ¿Qué dice y hace? En este se busca saber como se comporta en público, sus necesidades y deseos.
- ¿Qué le duele (esfuerzos)? Se busca saber a qué obstáculos se enfrenta y frustraciones.
- ¿Qué gana (resultados)? Se busca identificar que necesita para sentirse satisfecho y que logros espera obtener.

En la figura 6, se muestra el desarrollo de los aspectos anteriormente mencionados:

Figura 6. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia

Allí se pudo identificar que su mayor preocupación en términos de alimentación son la falta de tiempo para preparar sus comidas y sus mayores logros son la mejora del aspecto físico, los cuales, se alinean con lo que puede ofrecer Fruver de mi Campo. Para llegar a este grupo de clientes es necesario identificar la minuta nutricional que requiere cada cliente a través de una asesoría con un nutricionista y así poder generar un *kit* que se adapte a lo que requiere su cuerpo, en las cantidades requeridas y dosificadas optimizando su tiempo en la compra de alimentos, es por lo anterior que se ofrece mejorar su experiencia en compra y ahorro de tiempo con una suscripción mensual para recibir productos de la línea *fit* con entregas programadas a través de una membresía mensual, haciendo entrega de los alimentos 1 vez por semana.

Tal como lo mencionan (Vega, Tupiza, & Nicole, 2022) los hábitos de alimentación en personas que hacen ejercicio son de gran importancia dado que tiene una relación directa en la autopercepción dado que existe unas personas que desean perder peso en su mayoría las mujeres con un 56% y otros que desean ganarlo como el 52% de los hombres, es por ello por lo que combinan el ejercicio con la alimentación para obtener mejores resultados en menor tiempo.

De acuerdo con (Torrado & Pacheco, 2017), reafirma que una necesidad primaria del ser humano es comer de donde se obtienen los nutrientes necesarios para el correcto funcionamiento del cuerpo, lo cual, hoy en día se ve afectado por aumento en el consumo de comidas rápidas debido a su fácil acceso y falta de tiempo para preparar los alimentos en casa hacen que esta sea una opción. Es por lo anterior, que ser consciente de lo que se está consumiendo no solo ayuda al acondicionamiento físico sino además contribuye a la salud.

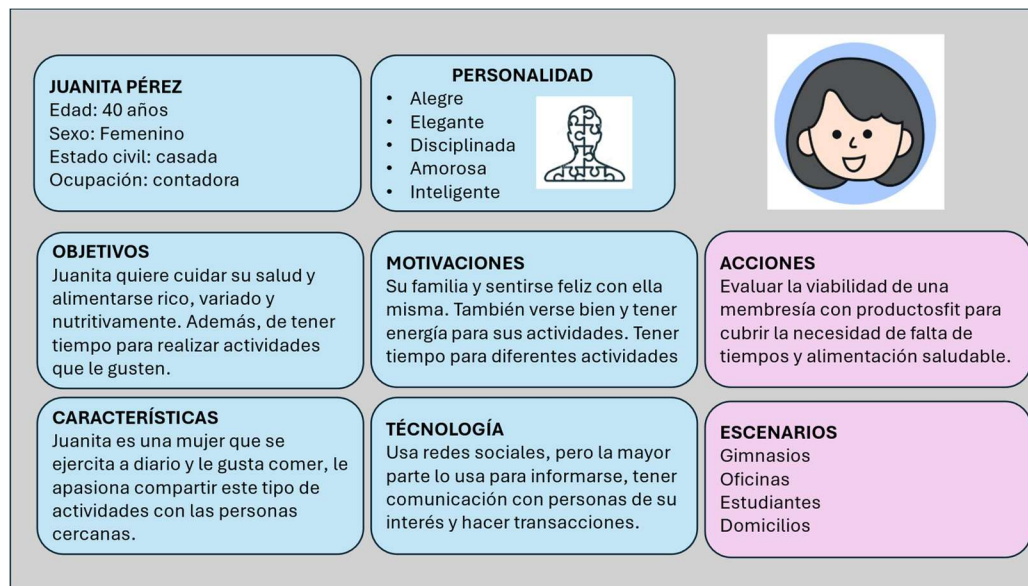
De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la alimentación es una necesidad humana primaria básica desde el inicio de los tiempos, sin embargo, con el día de día se ha convertido en todo un reto alimentarse de forma saludable y consciente de tal manera que el cuerpo adquiera los nutrientes que necesita para sus actividades y mejorar su condición física.

### *Buyer* persona

El *buyer* persona permite identificar las características del público objetivo definiendo algunos rasgos del posible cliente, basada en datos reales y en investigaciones de mercado realizadas, describiendo su información demográfica, comportamientos, motivaciones, necesidades y desafíos a los cuales se enfrenta el cliente. Esto permitirá

ofrecer realmente lo que los clientes necesitan y por lo cual estarían dispuestos a pagar, mejorando su calidad de vida o quizás reduciendo algunos miedos

Figura 7. Buyer persona



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 7 de *Buyer persona*, se logra identificar que necesidades tiene el usuario en su alimentación para ser suplidas con la mejor experiencia por el nuevo modelo de negocio, para cuidar la salud física y su vez brindarle alimentos que le suministren la energía necesaria, sin dejar, aun lado la variedad y la entrega dosificada que le permitirá más tiempo al usuario para otras actividades.

### Árbol de problemas

El árbol de causas es una herramienta valiosa en la investigación de mercado, ya que permite a las empresas descomponer problemas complejos, identificar causas subyacentes, visualizar relaciones causales y desarrollar estrategias efectivas. En este caso se utilizó para determinar si era viable el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo. Se desarrolló entrevistas consultando algunos puntos clave que son relevantes

para la propuesta como: nombre, genero, edad, motivaciones en su alimentación, interés por el *kit* saludable.

De acuerdo con las respuestas a la entrevista se construye el árbol de problemas, donde se identifica que la principal necesidad de las personas a la hora de alimentarse es cuidar su salud. Identifican que una mala alimentación está relacionada con comida chatarra llena de azúcares y grasas. Mientras que para ellos una buena alimentación es un equilibrio donde se puedan recibir los nutrientes necesarios. Lo que se puede observar en la figura 8 árbol del problema.

*Figura 8. Árbol de problemas*



*Fuente: Elaboración propia*

Como se evidencia en el árbol de problemas algunas de las causas es el desconocimiento, el cual, puede cubrirse con asesoría de una persona especializada en el tema y donde sea personalizado para lo que necesite el cuerpo de cada persona y así pueda cubrir su necesidad de alimentación.

### **Estudio piloto de mercado.**

Es una pequeña muestra de lo que sería el desarrollo total del proyecto, donde se puede identificar oportunidades de mejora del proceso, conocer un poco más al detalle el gusto de los clientes, detectar de pronto algunas situaciones o recursos que no funcionan. Para poder hacer el ajuste necesario antes de poner en marcha el nuevo modelo de negocio.

### **Diseño de herramientas de investigación.**

La aplicación de herramientas de investigación permite tener datos para su análisis y poder determinar si el proyecto a desarrollar es viable, genera una mayor confiabilidad y validez de los datos, por este caso se implementó la entrevista a expertos y entrevistas a algunos habitantes de la ciudad de Tunja y encuestas a posibles clientes, para ello se determinó el siguiente número de entrevistados:

- 1 experto técnico, ver [anexo 2](#).
- 1 aliado clave, ver [anexo 3](#).
- 2 empresarios, ver [anexo 4](#).
- 1 experto en sostenibilidad, [ver anexo 5](#).
- 2 clientes potenciales, [ver anexo 6](#).

### **Entrevistas**

Al realizar las validaciones con las entrevistas de este modelo de negocio planteado con expertos se pueden encontrar los siguientes hallazgos más relevantes:

- Para el experto técnico la propuesta es viable, todo aquello que se haga para promocionar y hacer conocido el modelo, sin embargo, se debe definir claramente que beneficios se van a recibir con esta entrega.

- Para el aliado clave es importante este tipo de líneas de negocio dado que fortalece y mejora la experiencia de los clientes, menciona que es importante el servicio a domicilio, lo cual, es consecuente con la propuesta inicial del modelo de negocio, es de su interés el apoyo de información nutricional, sin embargo, se requiere de un especialista en el tema dado que es prácticamente personalizado.
- Para el grupo de empresarios es importante ampliar a otros segmentos como lo son las madres y padres de familia que se preocupan por la alimentación adecuada de sus hijos, como oportunidad de mejora se identifica el poder negociar directamente con los productores y quitar lo más que se pueda a los intermediarios esto daría un mejor precio a los productos. Sin duda, se valida que el diferencial que se debe tener es la experiencia del cliente ya sea por compra directa o por domicilio y la optimización de tiempo para los clientes.
- Para el experto en sostenibilidad se observa una oportunidad de implementar empaques biodegradables, reutilizables o que conserven la humedad de los productos con el fin de reducir el impacto ambiental y por ende reducir los residuos sólidos generados, usar un empaque ecológico puede hacer que las nuevas generaciones se interesen en adquirir esta membresía.
- Para el grupo de clientes finales quienes son los que van a adquirir el producto se enfocaron en la optimización de tiempo y calidad de los productos, es por ellos que la alternativa de que la membresía incluya el servicio a domicilio es sin duda de gran importancia.

### **Encuesta clientes.**

Para determinar la muestra se optó por un método de muestreo por conveniencia, que es un tipo de muestreo no probabilístico. Esto significa que se seleccionó a los participantes de manera sencilla y práctica, enfocado en los clientes actuales del Fruver, quienes ya están familiarizados con los productos y servicios. Este método fue elegido por su facilidad y rapidez, porque permite obtener información valiosa directamente de quienes ya forman parte de la base de clientes, sin necesidad de realizar un muestreo aleatorio o probabilístico.

En total, se aplicó una encuesta a 102 personas, compuesta por 18 preguntas, tanto de selección múltiple como abiertas. La encuesta se estructuró en tres etapas: en la primera, se indagó sobre los hábitos y el enfoque alimenticio de los encuestados; en la segunda, se identificó a quienes manifestaban interés en contar con un plan nutricional; y en la tercera, se recopilaron los datos de contacto de aquellas personas interesadas en adquirir la membresía. Las preguntas son:

- Nombre
- Género
- Edad
- ¿Selecciona máximo los 3 principales objetivos que tienes con tu alimentación?
- Selecciona máximo los 3 aspectos más importantes que influyen en la compra de tus alimentos.
- ¿Te gustaría contar con un plan nutricional personalizado que se ajuste a tus necesidades?
- Te gustaría recibir la comida preparada en tu casa o en algún otro lugar.
- Te gustaría recibir la comida para cocinar en tu casa o en algún otro lugar.

- Escribe con tus palabras que es una buena alimentación.
- Escribe con tus palabras que es una mala alimentación
- Te gustaría adquirir una membresía personalizada donde reciba asesoramiento en nutrición, un menú saludable que se ajuste a tus necesidades con una entrega programada en la frecuencia que lo requieres.
- Selecciona la o las comidas que te gustaría que el menú saludable incluya en tu alimentación
- ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir el menú saludable?
- Teniendo en cuenta la pregunta anterior, cuantas comidas deseas recibir en tu menú saludable.
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta membresía mensual?
- Si estas interesado déjanos tu correo electrónico o e-mail
- Si estas interesado déjanos tu número telefónico

### **Resultados de encuestas a clientes**

A continuación, se presentan los resultados de las 18 preguntas de la encuesta, acompañados del respectivo análisis individual. Este proceso concluye con la definición del producto, el cual se describe en su correspondiente ficha técnica.

**Pregunta 1:** En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013, que desarrollan el derecho de habeas data, ¿estás de acuerdo con proporcionar información que será tratada y utilizada únicamente con propósitos de la investigación de estudio de mercado de Fruver de mi Campo.

Figura 9. Respuesta a pregunta 1 de encuesta



Fuente: Elaboración propia

Del total de 102 personas que respondieron la encuesta 101 personas indicaron estar de acuerdo y solo 1 persona indicó no estar de acuerdo, en este caso se finaliza la encuesta. De lo cual se concluye un grado de confianza en el propósito del estudio de mercado pues el 99% de los encuestados aceptó continuar con el diligenciamiento de la encuesta.

### Pregunta 2: Nombre

Figura 10. Respuesta a pregunta 2 de encuesta



Fuente: Elaboración propia

De las 101 personas que aceptaron el tratamiento de datos el 100% diligenció el nombre, esto genera un mayor acercamiento frente a la propuesta y el interés por obtener la información.

**Pregunta 3: Género**

*Figura 11. Respuesta a pregunta 3 de encuesta*

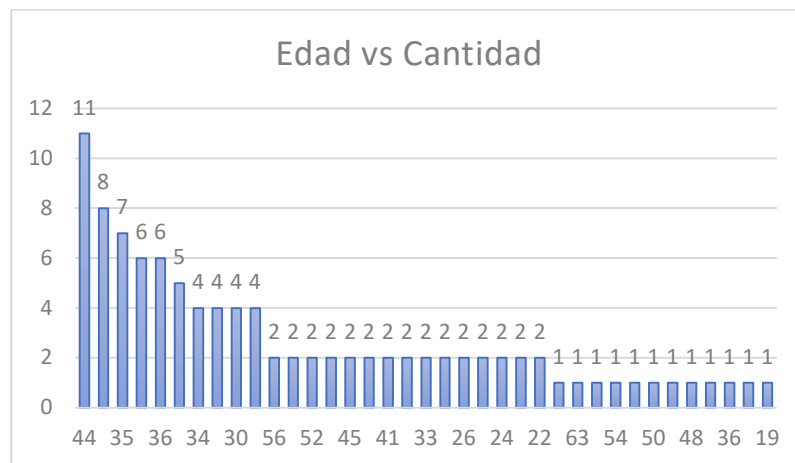


*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con la figura 11 el 59% que respondió son del género masculino, esta es una información de gran interés dado que en la sociedad se tiene a generalizar que las mujeres son las que se interesan por la alimentación.

**Pregunta 4: Edad**

*Figura 12. Respuesta a pregunta 4 de encuesta*

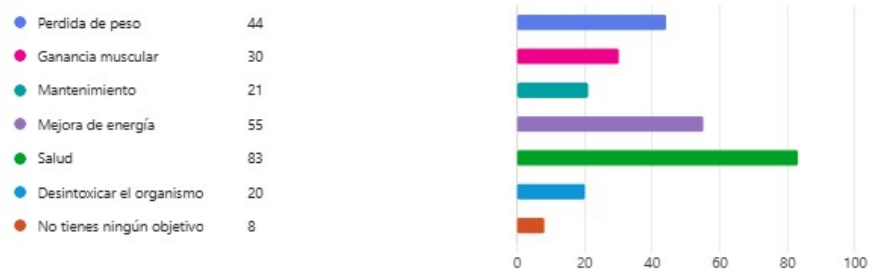


*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con, la figura 12 se observa que la mayoría de las personas que respondieron la encuesta se encuentran por encima de los 30 años, lo cual, es consecuente con la preocupación por mejorar la salud y recuperar energía. Para las personas menores de 20 años quizás tienen otros intereses.

**Pregunta 5:** ¿Selecciona máximo los 3 principales objetivos que tienes con tu alimentación?

Figura 13. Respuesta a pregunta 5 de encuesta

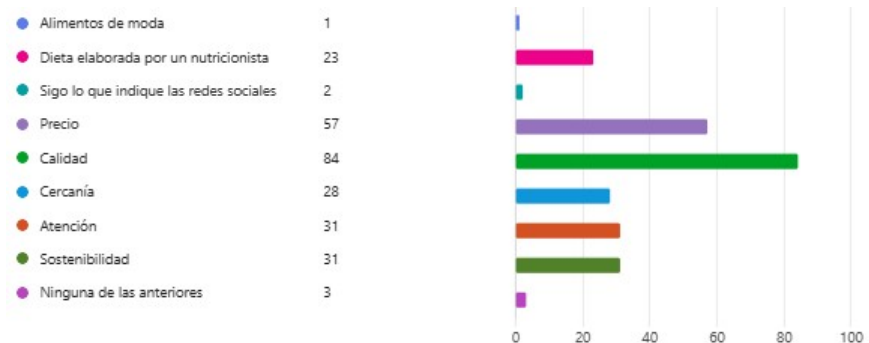


Fuente: Elaboración propia

Se observa que el principal objetivo para las personas que respondieron las encuesta es la salud, seguido de la mejora de energía y por tercero la pérdida de peso. Esto quiere decir, que para ellos es más importante lo que los alimentos puedan aportar a su cuerpo, que mantener una figura delgada.

**Pregunta 6:** Selecciona máximo los 3 aspectos más importantes que influyen en la compra de tus alimentos

Figura 14. Respuesta a pregunta 6 de encuesta



Fuente: Elaboración propia

Como factor más relevante a la hora de comprar alimentos la mayoría de las personas seleccionaron la calidad como el principal aspecto, seguido del precio. Esto hace un mercado exigente con buenos productos, pero a bajo costo.

**Pregunta 7:** ¿Te gustaría contar con un plan nutricional personalizado que se ajuste a tus necesidades?

*Figura 15. Respuesta a pregunta 7 de encuesta*



*Fuente: Elaboración propia*

Al 81% de las personas le gustaría recibir un plan nutricional personalizado, quizás que les ayude a cumplir sus objetivos en la alimentación.

**Pregunta 8:** Te gustaría recibir la comida preparada en tu casa o en algún otro lugar.

*Figura 16. Respuesta de pregunta 8 de encuesta*



*Fuente: Elaboración propia*

El análisis de esta respuesta se hace en conjunto con la siguiente pregunta para determinar, cual es la modalidad por establecer si comida para preparar en casa o que ya llegué lista para consumo.

**Pregunta 9:** Te gustaría recibir la comida preparada en tu casa o en algún otro lugar.

Figura 17. Respuesta a pregunta 9 de encuesta



Fuente: Elaboración propia

Al comparar los resultados de la pregunta 8 con los resultados de la pregunta 9, se identifica que el 82% de las personas prefieren alimentos y que 62 % prefieren que llegue lista para consumo. Es posible que esté relacionado con el objetivo de salud y que las personas prefieran mantener la frescura de los alimentos y consumirlos de inmediato por temas de inocuidad.

**Pregunta 10:** Escribe con tus palabras que es una buena alimentación.

Figura 18. Respuesta a pregunta 10 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Para el 14% de los encuestados los **nutrientes** es el factor más importante de una buena alimentación, lo cual, es consecuente con el objetivo de tener una buena salud y con los aspectos que más influyen en el momento de comprar un alimento como lo es

la calidad, seguido de energía como segunda palabra más común de que es una buena alimentación.

**Pregunta 11:** Escribe con tus palabras que es una mala alimentación.

*Figura 19. Respuesta de pregunta 11 de la encuesta*



*Fuente: Elaboración propia*

Para el 15% de los encuestados una mala alimentación contiene grasas, sin embargo y de acuerdo con (Sánchez P. , 2024), las grasas desempeñan funciones vitales en nuestro organismo, y según lo menciona este mismo autor las grasas insaturadas ayudan a la salud cardiovascular y regulación de la glucosa, función cerebral y absorción de vitaminas, es por ello, que es importante el acompañamiento de un especialista en que es una mala alimentación.

**Pregunta 12:** Te gustaría adquirir una membresía personalizada donde reciba asesoramiento en nutrición, un menú saludable que se ajuste a tus necesidades con una entrega programada en la frecuencia que lo requieres.

Figura 20. Respuesta a pregunta 12 de encuesta

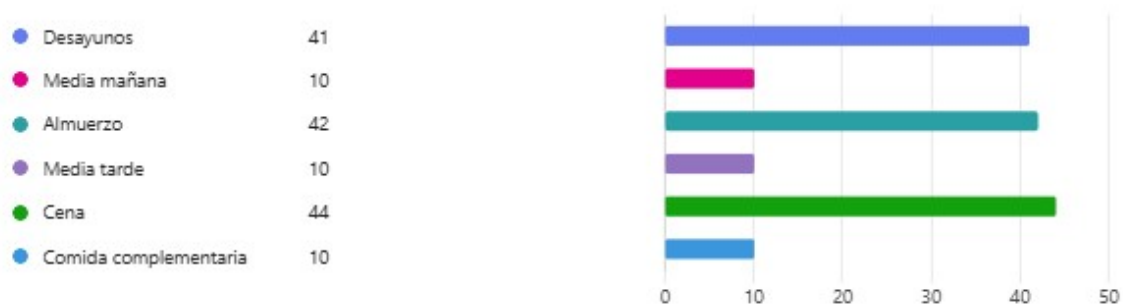


Fuente: Elaboración propia

Al 42% de los encuestados no les interesa tener un plan de beneficios alimenticios como lo es la membresía; sin embargo, a la mayoría como lo es el 58% de las personas encuestadas les interesa tener este beneficio. Para las personas que respondieron no, la encuesta finaliza, dado que las siguientes preguntas son clave para la definición del servicio a ofrecer y ayuda a especificar más la necesidad del cliente.

**Pregunta 13** Selecciona la o las comidas que te gustaría que el menú saludable incluya en tu alimentación.

Figura 21. Respuesta a pregunta 13 de encuesta



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 21, las comidas principales como el desayuno, el almuerzo y la cena, son las que les gustaría que se incluyan en la membresía. Se descarta las comidas suplementarias o meriendas como principal objetivo.

**Pregunta 14** ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir el menú saludable?

*Figura 22. Respuesta a pregunta 14 de encuesta*

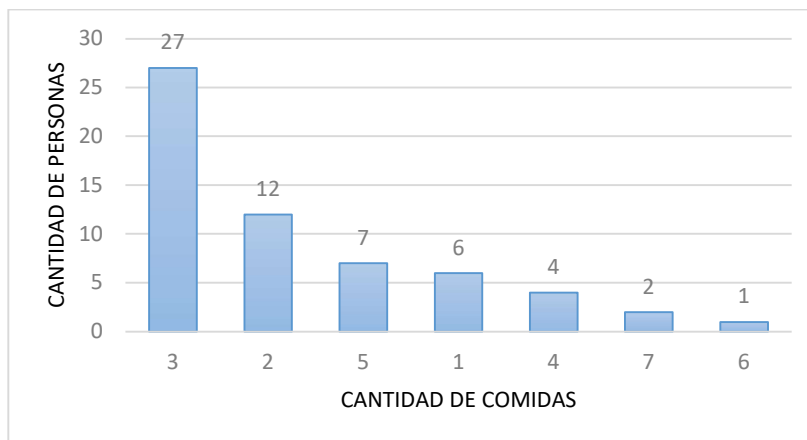


*Fuente: Elaboración propia*

Para el 53% de las personas les gustaría recibir el menú saludable semanalmente, esto ayuda a poder tener alimentos más frescos respecto a quincenalmente, también se puede organizar mejor la rutina de las personas y se puede dosificar y etiquetar los alimentos para los días de la semana.

**Pregunta 15** Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿cuántas comidas deseas recibir en tu menú saludable en ese período de tiempo seleccionado anteriormente?

*Figura 23. Respuesta a pregunta 15 de la encuesta*



*Fuente: Elaboración propia*

La cantidad de comidas que prefieren las personas que respondieron la encuesta son 3 comidas de acuerdo con el periodo que escogieron en la pregunta anterior, 27 personas son el 46% respecto a las 59 que seleccionaron que si les gustaría tener un plan de alimentación.

**Pregunta 16** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta membresía mensual??

*Figura 24. Respuesta a pregunta 16 de la encuesta*



*Fuente: Elaboración propia*

El 86% prefiere pagar menos de \$400.000 pesos y es una característica común de los seres humanos, si podemos obtener el producto por el menor costo lo hacemos; sin embargo, existe un 14% que está dispuesto a pagar entre \$400.000 a \$600.000 mensuales por la membresía.

**Pregunta 17 y pregunta 18** Si estas interesado déjanos tu correo electrónico o e-mail y Si estas interesado déjanos tu número telefónico

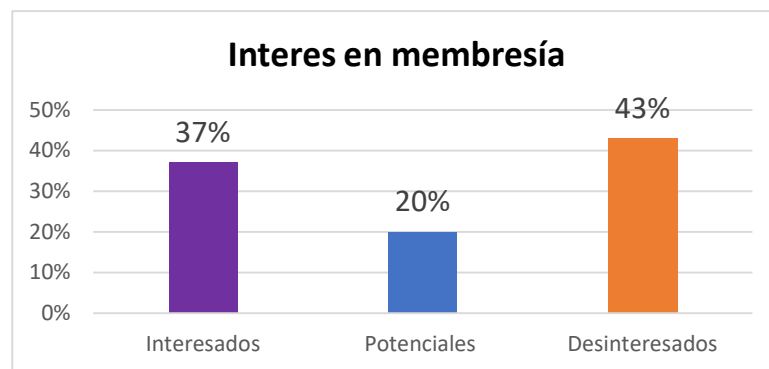
*Figura 25. Respuesta a preguntas 17 y 18 de la encuesta*



*Fuente: Elaboración propia*

Estas dos últimas preguntas no se dejaron como obligatorias para responderlas, pues el objetivo era identificar con exactitud que publico realmente está interesado en el producto y para ello se les solicitó dejar el correo y número telefónico donde se puede entrar en contacto para comercializar este producto. En total 38 personas dejaron los datos de contacto de lo cual se puede hacer el siguiente análisis de la información.

*Figura 26. Interés en la membresía de la muestra*



*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se realiza el cálculo y proyección de la demanda potencial del mercado teniendo en cuenta: precio, frecuencia de entrega y comida preferida para entrega.

Tabla 3. Proyección de la demanda

Población objetivo (habitantes)	52.153
Precio mensual	\$ 400.000
Frecuencia al año	12
Precio anual por persona	\$ 4.800.000
Demanda potencial anual	\$250.334.400.000
Fruver de mi campo aspira al	3%
Venta anual	\$624.000.000
Venta mensual	\$52.000.000
Promedio de venta de membresías por año	1560

*Fuente: Elaboración propia*

Para proyectar la demanda presentada en la Tabla 3, se parte de la población estimada para la ciudad de Tunja en el año 2024, que es de 187.286 habitantes, según (Telencuestas, 2024). Dado que el producto está dirigido a personas mayores de 18 años, se excluye la población infantil, reduciendo así el universo potencial a 140.956 personas (75% del total), conforme a los datos del mismo estudio.

A partir de esta cifra, se considera un 37% como población interesada en adquirir el producto, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada. Esto representa un mercado potencial de 52.153 personas. Adicionalmente, se tiene en cuenta la capacidad adquisitiva, tomando como referencia los hogares de estrato 5, los cuales representaban el 7,5% de la población en 2015, equivalente a 3.240 hogares (Tobasura y Casas, 2017). membresía al año y en el mes 130 membresía al mes.

No obstante, Fruver de mi Campo proyecta inicialmente alcanzar el 3% de esta población, lo que equivale a 1.560 membresías anuales, es decir, aproximadamente 130 membresías mensuales. Esta meta representaría ingresos por \$624.000.000 anuales y \$52.000.000 mensuales por concepto de ventas de membresía.

### **Estrategia y Plan de introducción de mercado**

Para el nuevo modelo de negocio que se proyecta a implementar en la ciudad de Tunja se requiere un estrategia de mercado la cual genere el acercamiento con la población objetivo y el producto, que explique muy bien de que se trata y los beneficios que se puede conseguir son la adquisición de la membresía, generando un vínculo con los clientes, por lo cual, es importante elaborar un plan de mercadeo que genere que abra mercado e impulse el posicionamiento del nuevo modelo para que sea conocido en la ciudad y que no se quede solo en una tendencia *fit*, sino que sea un estilo de vida para ser sostenibles.

#### Objetivos del plan de mercadeo

- Diseñar un plan de mercadeo para una campaña de expectativa del nuevo producto en Tunja, que incluya producto, precio, plaza y promoción, con el fin de implementarlo antes del lanzamiento oficial, para alcanzar al menos 130 suscripciones.
- Establecer un plan de comunicación interna y externa para el posicionamiento del nuevo producto, definiendo canales, públicos, frecuencia y mensajes, con indicadores de seguimiento mes a mes.
- Establecer una estructura de precios competitiva y escalonada para la membresía de productos *fit* de Fruver de mi Campo para el 2025, que incluya precios base, opciones premium, descuentos por pago anticipado o referidos.

#### Estrategia de las 4P's

Para incursionar en este nuevo mercado se va a implementar la metodología de las 4 P's también conocida como "*Marketing Mix*", la cual, está basada en lo que la organización ofrece como lo es el *Producto*, teniendo claro que es lo que se ofrece y las características de este. La segunda P es el *Precio*, es el valor que el cliente va a pagar por adquirir el producto y es importante tener en cuenta los descuentos sin dejar a un lado el punto de

equilibrio para la rentabilidad y la percepción del cliente. La tercera P es *Plaza* también conocido como distribución que es como se distribuye el producto a los clientes o consumidores es importante tener en cuenta la logística que se debe llevar a cabo. La cuarta P es *Promoción*, que consisten en las acciones de comunicación y *marketing* que se realizan para dar a conocer el producto en esta se incluye la publicidad, promociones y *marketing* digital.

A continuación, se relaciona el modelo 4 P's para el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo:

Figura 27. Estrategia 4P de membresía de productos *fit*



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se relaciona como se implementarán cada una de las estrategias para implementar la metodología 4 P:

### Estrategia de Producto y Servicio

Una estrategia de producto y servicio es fundamental porque ayuda a definir claramente el servicio de membresía que incluye la comercialización de alimentos *fit* y el cómo satisfacer las necesidades de los futuros clientes para generar una conexión desde el inicio, con la mejor experiencia y personalizada. Esto ayuda a tener una diferenciación en el mercado de comercialización de alimentos y así mismo optimizar los recursos a implementar siendo eficientes en toda la cadena y poder ser sostenibles y avanzar con crecimiento.

Por lo anterior, la membresía de productos *fit* permite a las personas adquirir alimentos de acuerdo con las necesidades que cada persona requiere, lo cual, se fortalecerá mediante una cita inicial y de control con un especialista en nutrición que valide los gustos de las personas y tenga en cuenta que es lo que desea con su alimentación, pues de acuerdo con la encuesta la salud y la energía son los principales objetivos de los clientes. La dosificación de las porciones va a permitir que las personas optimicen su tiempo y que Fruver de mi Campo reduzca su avería en los alimentos y se adquiera la materia prima necesaria para los *kits*.

### Estrategia de Precio

Elaborar una buena estrategia de precios apunta hacia el principal objetivo de un emprendimiento que es la rentabilidad de un negocio. Establecer los precios correctos y que sean llamativos para los clientes asegurara un equilibrio entre los costos, gastos e ingresos. Permite desde un inicio posicionar la marca frente a posibles competidores y con el valor añadido.

La estructura de precios debe estar basada en lo siguiente:

- Precio base: establece que el precio sea competitivo.

- Niveles: opciones o productos adicionales a medida que aumenta el precio.
- Descuentos y promociones: en este caso se trata de dar un descuento, por ejemplo: pagos anules, referidos o combos.
- Precios premium: servicios exclusivos o diferenciados

Hay que destacar el valor y los beneficios que se reciben con el producto o servicio, una vez se lleve tiempo comercializando se puede usar testimonio de beneficios o casos de éxito.

Llevar indicadores financieros y de percepción del cliente.

En el caso de la membresía de Fruver de mi campo se puede establecer un costo fijo de materia prima comprando alimentos que se encuentren de cosecha en la temporada y que estén dentro de la minuta de los clientes.

Establecer un valor mínimo de la membresía mensual y si se desean productos adicionales tener la opción de incluirlo o poder adquirir la programación de otra comida como el almuerzo.

Adicional promocionar descuento del 5% por adquirir la membresía de 6 meses, descuento de un mes por referir a una persona.

Validar los precios de la competencia que comercializan alimentos como verduras, frutas y carnes y poder comparar si el precio es competitivo.

Resaltar los atributos del producto como lo es asesoría con nutricionista, su dosificación y la entrega a domicilio.

Estrategia de Plaza o Distribución.

Es importante establecer el punto donde el cliente puede encontrar su producto o servicio, el horario de servicio. Si es a domicilio la forma de distribución del producto para no incurrir en gastos logísticos no necesarios.

Proyección de expansión en la zona o región de influencia y la forma en la que se va a hacer para llegar a más personas.

Cumplimiento con las entregas generando una ventaja competitiva de confianza, asegurando productos frescos y de buena calidad en el caso de los alimentos. Además, permite afirmar la marca del producto.

Para el nuevo modelo se tendría la siguiente plaza:

- **Punto físico:** en este momento se cuenta con un punto físico de comercialización de frutas, verduras y carnes. En el cual, se tendrá publicidad sobre el producto y así los clientes o personas que pasen por la zona pueden ver la nueva opción de alimentarse.
- **Domicilios:** el producto final se entregará a la puerta del lugar donde el cliente lo desee, preferiblemente se les recomendará que sea en casa, por temas de conservación de alimentos refrigerados.

Estrategia de promoción

Dar a conocer el nuevo servicio de manera efectiva permite maximizar los recursos y el incursionar en un nuevo mercado ayuda a que las personas recuerden la marca y por ende a aumentar las ventas con el paso de tiempo, para esta estrategia se contempla lo siguiente:

- **Voz a voz:** con los clientes que adquieran la membresía ofrecer algún tipo de descuento o beneficio para el siguiente mes por traer 3 referidos que compren el producto, así mismo, hacer seguimiento del estilo de vida de aquellos que nos quieran compartir su historia de como la alimentación saludable le cambió la vida.

- **Visita gimnasios:** las personas que asisten a gimnasios en la mayoría de los casos son personas que tienen un estilo de vida saludable, *fitness* y se interesan mucho por los alimentos que consumen, pueden ser un público potencial que deseen mejorar su rendimiento en el ejercicio o requieran complementar su alimentación rutinaria. Se puede establecer alianzas locales.
- **Redes sociales:** la creación de perfiles en plataformas como *Instagram, Facebook, Tik tok*, donde se pueda compartir contenido atractivo, donde se puedan publicar testimonios y los beneficios de la alimentación que se ofrece, algunos *tips* de salud y promociones. Usando los hashtags relacionados con Tunja.
- **Influencers:** una manera de generar mayor impacto es con una persona que este en la línea *fit* o algún famoso regional que desee mejorar su calidad en la alimentación puede promocionar y generar un impacto positivo donde sus seguidores quieran conocer el producto y adquirirlo, puede volverse una tendencia.

Para poder alcanzar los objetivos del proyecto y cumplir la promesa de valor es necesario implementar una estrategia de *marketing*, donde se puedan generar nuevos clientes y afianzarlos no solo con la marca sino con el producto, donde ellos mismos lo puedan recomendar nos solo por la forma en la que hablan sino también por la forma en la que se ve reflejado en su vida, quizás con más energía, salud y vida. Por ellos, se plantea el siguiente presupuesto asignado a cada línea de *marketing*:

Figura 28. Presupuesto estrategia de *marketing*

Año	Producto	Precio	Plaza	Promoción	Total
2025	\$ 3.800.000	\$ 5.000.000	\$ 2.700.000	\$ 12.000.000	\$ 23.500.000
2026	\$ 3.914.000	\$ 5.150.000	\$ 2.781.000	\$ 12.360.000	\$ 24.205.000
2027	\$ 4.031.420	\$ 5.304.500	\$ 2.864.430	\$ 12.730.800	\$ 24.931.150
2028	\$ 4.152.363	\$ 5.463.635	\$ 2.950.363	\$ 13.112.724	\$ 25.679.085
2029	\$ 4.276.933	\$ 5.627.544	\$ 3.038.874	\$ 13.506.106	\$ 26.449.457

Fuente: *Elaboración propia*

En la siguiente tabla se detallan el costo de las actividades de publicidad para el primer año:

Figura 29. Presupuesto de *marketing* para el primer año

Actividad	Producto	Precio	Plaza	Promoción	Total
Diseño de marca	\$ 2.300.000			\$ 1.500.000	\$ 3.800.000
Diseño de empaques	\$ 1.500.000				\$ 1.500.000
Promociones y descuentos		\$ 2.000.000		\$ 1.500.000	\$ 3.500.000
Capacitación servicio al cliente			\$ 700.000		\$ 700.000
Eventos		\$ 3.000.000			\$ 3.000.000
Redes sociales				\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Aplicación APP			\$ 2.000.000		\$ 2.000.000
Publicidad local				\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Alianzas locales				\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Programas de fidelización				\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total	\$ 3.800.000	\$ 5.000.000	\$ 2.700.000	\$ 12.000.000	\$ 23.500.000

Fuente: *Elaboración propia*

Como se observa en la figura 29 se especifica la estructura del presupuesto asignado para la estrategia de marketing, donde la mayor inversión es en la promoción con 12 millones de pesos, debido a la publicidad que debe generarse para que las personas conozcan o se interesen por este nuevo servicio de membresía para la ciudad de Tunja.

### **Aspectos Técnicos**

El identificar los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para elaborar un producto son necesarias para desarrollar de manera efectiva y eficiente un producto o servicio. Además, que se puede determinar correctamente los recursos económicos que se deben planear para un correcto desarrollo y sobre este también identificar como se va a realizar la operación para que la membresía cumpla con las expectativas de los clientes.

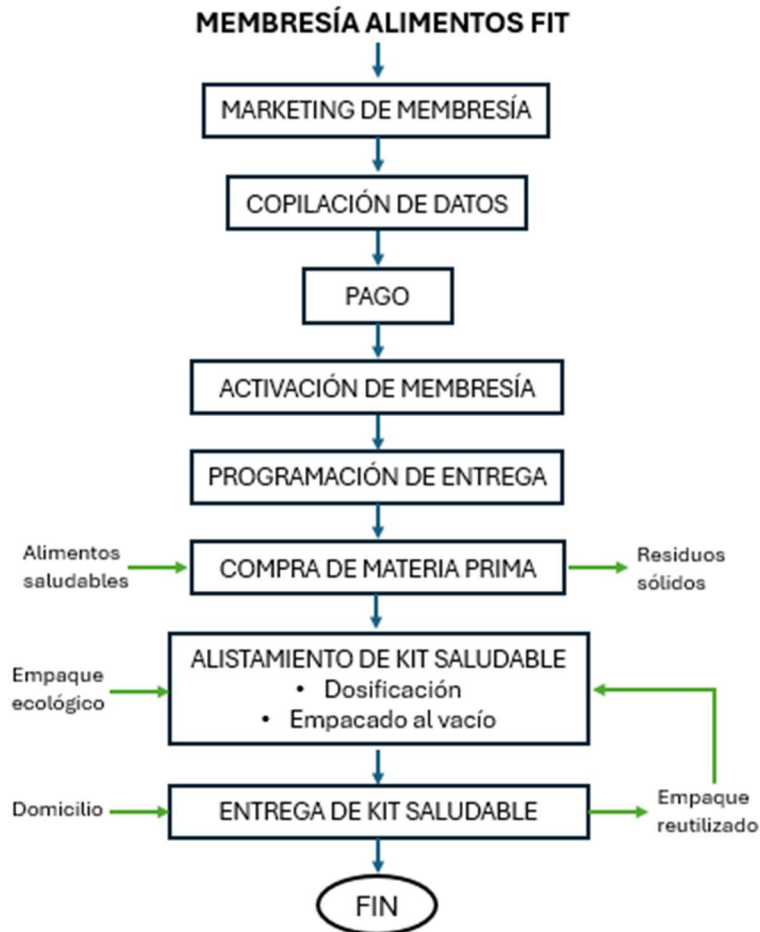
A continuación, se puede visualizar la ficha técnica del servicio de membresía de alimentos *fit*, en la cual, se especifica las características, beneficios,

Tabla 4. Ficha técnica de membresía de alimentos *fit*

<b>Nombre</b>	<i>Nutrifit en Casa</i>
<b>Propósito</b>	Apoyar el rendimiento físico, promover la salud y optimizar tiempos de compra de alimentos para los habitantes de Tunja.
<b>Descripción</b>	Kit de alimentos <i>fit</i> con entrega programada y asistencia nutricional, contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cita mensual con nutricionista.</li> <li>• Batido congelado para preparar.</li> <li>• Proteína (dosificado) para preparar.</li> <li>• Grasa saludable (dosificado) para preparar.</li> <li>• Carbohidrato (dosificado) para preparar.</li> </ul>
<b>Mercado objetivo:</b>	Habitantes de la ciudad de Tunja
<b>Características</b>	La membresía del <i>kit</i> de alimentos <i>fit</i> cuenta con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega programada.</li> <li>• Atención a público personalizada.</li> <li>• Cantidad dosificada según las necesidades requeridas de acuerdo con la minuta sugerida por el nutricionista.</li> <li>• Los alimentos contienen: alto contenido de proteína, bajo contenido de azúcares, alto contenido de fibra para mejorar la digestión, grasas saludables, carbohidratos complejos.</li> <li>• Calidad garantizada.</li> <li>• Empaque ecológico.</li> </ul>
<b>Beneficios del producto</b>	Optimización de tiempo al adquirir estos alimentos saludables, mejorar en salud y energía.
<b>Elemento diferenciador</b>	Atención personalizada en los alimentos y cantidades requeridas, evitando desperdicios, reduce la generación de residuos y permite un ahorro económico al no adquirir alimentos en exceso, asegurando además que siempre se reciban frescos.
<b>Procesos requeridos:</b>	Compra materia prima, Operación, ventas, Logística de entrega
<b>Insumos requeridos:</b>	Computador, internet, caja de facturación, empaques ecológicos, balanza, utensilios para pesaje, horas de dosificador y empaquetador, horas de administrador, domiciliario.
<b>Duración aproximada de producción o prestación del servicio:</b>	2 días en: confirmación de pedido, compra de materia prima, dosificación, alistamiento y entrega.
<b>Posibles proveedores:</b>	Tiendas de cadena, productores primarios, microempresarios, comerciantes de alimentos de la región y plazas de mercado.
<b>Entregables al cliente:</b>	Asesoría con nutricionista y <i>kit</i> de alimentos <i>fit</i> .
<b>Costos fijos:</b>	Nominas, arriendo, servicios públicos, software, asesorías.
<b>Costos Variables:</b>	Materia prima, empaques, transporte, comisiones por venta, descuentos aplicados

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 30. Paso a paso para obtención de membresía de alimentos *fit*



*Fuente: Elaboración propia*

Recursos tecnológicos e infraestructura

*Talento humano:*

- Persona con habilidades de negociación con proveedores para las compras de los productos se requieren como materia prima para el *kit*, que tenga gestión administrativa, manejo de software de base de datos.
- Personal capacitado con habilidades y competencias para atraer y cautivar a los clientes, negociación, que pueda identificar las necesidades de los clientes y a su vez promueva la membresía en todos los gimnasios de la ciudad. Capaz de comunicar de manera asertiva los beneficios de la membresía, destacando

cómo este servicio no solo contribuye al bienestar físico, sino también a una mejor organización del tiempo.

- Asesor o contador para manejo de contabilidad, conocimiento en impuestos y toda la parte legal que requiere el manejo de alimentos *fit*.
- Personal con certificación de buenas prácticas de manipulación de alimentos, con conocimiento en clasificación de los alimentos y protocolos de higiene, organizada y con destreza para armar *kit* de manera rápida y eficiente.
- Profesional en nutrición que inicialmente realice una asesoría a los clientes que adquieran la membresía y haga seguimiento de los resultados que las personas quieren con esta alimentación saludable.

#### *Tecnológico:*

- A través de internet establecer un *link* donde los clientes puedan suscribirse y comprar la membresía, además de poder seleccionar el adicional que quiere agregar a su *kit* de alimentos saludables.
- Redes sociales y medios de comunicación en general para promocionar la membresía.

#### *Maquinaria y equipo:*

- Nevera para refrigeración.
- Basculas
- Dosificadores
- Utensilios para pesaje
- Empacadora al vacío
- Set de cuchillos

- Termómetros
- Mesa en acero inoxidable
- Espacio de 12 m3

Tabla 5. Presupuesto recursos tecnológicos e infraestructura

RECURSOS	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO	TOTAL
HUMANO	3	meses	Administrativo	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000
	3	meses	Operativo	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000
	3	meses	Comercial	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000
	3	meses	Asesoría nutricional	\$ 4.200.000	\$ 12.600.000
	3	meses	Asesor en contabilidad	\$ 500.000	\$ 1.500.000
TECNOLÓGICO	1	anual	POS	\$ 500.000	\$ 500.000
	1	#	Equipo computo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
EQUIPO/ MAQUINARIA	1	#	Refrigerador	\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
	2	#	Básculas en acero inoxidable mesa	\$ 250.000	\$ 500.000
	1	#	Báscula electrónica grande	\$ 170.000	\$ 170.000
	1	#	Kit utensilios para pesaje	\$ 100.000	\$ 100.000
	1	#	Dosificadores de alimentos	\$ 200.000	\$ 200.000
	1	#	Empacadora al vacío	\$ 250.000	\$ 250.000
	2	#	Neveras	\$ 500.000	\$ 1.000.000
	1	#	Set de cuchillos	\$ 100.000	\$ 100.000
	2	#	Termómetros	\$ 60.000	\$ 120.000
INFRAESTRUCTURA	1	#	Mesas de acero inoxidable	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
	1	#	Adecuación locativa	\$ 500.000	\$ 500.000
CAPITAL DE TRABAJO	2	meses	Costos operativos	\$ 32.500.000	\$ 65.000.000
	3	meses	Marketing mix	\$ 1.958.333	\$ 5.875.000
	3	meses	Gastos fijos	\$ 93.333	\$ 280.000
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 118.995.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Se especifican los detalles de todos los recursos que se requieren, se incluye los servicios de asesoría de nutricionista, financiero y contractual no como contrato directo; tampoco se incluye el valor del arriendo, servicios, ni materias primas.

### Capacidad de producción

Para calcular la capacidad de producción del proyecto se elabora la siguiente tabla:

Tabla 6. Capacidad de producción de membresías

Detalle	Data	Observaciones
Venta en unidades por año	1560	Venta de <i>kit</i> de membresía por año
Venta de productos por mes	130	Venta de <i>kit</i> de membresía por mes
Capacidad de producción mes	200	<i>Kit</i> por mes que se pueden producir
Incremento de ventas anual	10%	Base de datos simulador financiero
% de capacidad de producción	65%	Es la capacidad que permite atender el aumento de la demanda sin aumentar significativamente el capital de trabajo

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo con la proyección de ventas anual de 1560 *kit* de membresía y por ende 130 *kits* de venta proyectada por mes, permite estimar el personal requerido, equipos, espacio, materiales, horario de trabajo, costos de implementación, sin embargo, el aumento de ventas de la proyección da del 10% anual, de acuerdo con la información del simulador, es importante tener en cuenta que este aumento de la demanda no implica que el capital de trabajo aumente significativamente, pues el modelo de negocio permite comprar la materia prima para los *kits* una vez se tenga la confirmación de compra de la membresía, por lo cual, el stock de materia prima no es alto.

De acuerdo con los cálculos realizados la capacidad de producción es el 65% de la capacidad máxima de producción, proyectando, distribuidos en 6 días de operación de lunes a sábado gracias a que la entrega del *kit* se puede programar anticipadamente.

Tabla 7. Personal requerido en la operación de membresía

Detalle	Data	Observaciones
Unidades de membresías vendidas al mes	130	Base de datos simulador financiero
Alistamiento de membresías por día	7	<i>Kit</i> que se esperan alistar de lunes a viernes
Alistamiento de productos por hora	1	Se espera completar el <i>kit</i> en una hora con pesaje y alistamiento completo
Operación de horas por día	6, 7 y 8	Operación para cumplir las horas de trabajo semanales
Horas trabajadas por día	Lunes y martes 7 horas, martes a viernes 8 horas, sábado 6 horas	Se espera organizar mayor número de horas, con los días de mayor demanda y un gap de 6 horas para hacer otras actividades o en caso de días festivos se pueda cubrir con el horario del sábado los <i>kits</i> que se deben alistar
Personal requerido	1 operativo y 1 administrativo/operativo	El operativo esta 100% concentrado en la producción; sin embargo, el personal administrativo debe cumplir otras funciones como compra de materia prima y estar pendiente de los temas de mantenimiento.

*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con la tabla anterior se plantea que por hora se realice el alistamiento de un (1) *kit*, lo cual, contempla limpieza, alistamiento de empaques, dosificación, con el aumento de la proyección de ventas la persona administrativa también debe apoyar la operación.

## **Aspectos Organizacionales y Legales**

### Misión

Ofrecer a nuestros clientes acceso exclusivo a productos *fit* de alta calidad, diseñados para cumplir con sus expectativas de un estilo de vida saludable y lleno de energía. Nos comprometemos a apoyar, inspirar y motivar a cada persona en su camino hacia el bienestar, brindando una experiencia personalizada que se adapte a las necesidades de cada cuerpo. Además, fomentamos un sentido de comunidad que impulsa sus metas de salud y *fitness*, acompañándolos en cada paso de su transformación.

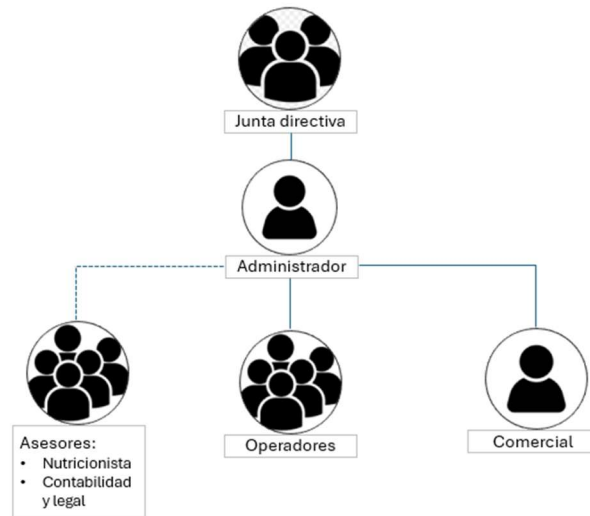
### Visión

Convertirnos en la primera opción en la ciudad de Tunja en 2025, ofreciendo una membresía exclusiva que brinda acceso a productos *fit* de alta calidad, diseñados para transformar vidas y potenciar el bienestar, la salud y un estilo de vida activo. Para 2028, buscamos ser reconocidos por la calidad y excelencia de estos productos. Además, en 2029, planeamos expandir nuestro servicio a las ciudades de Duitama y Sogamoso, llevando nuestro compromiso con la salud y el bienestar a más comunidades.

### Estructura organizacional

Es importante definir las tareas y funciones de cada persona con el nuevo modelo negocio de Fruver de mi Campo, recordando las responsabilidades y autoridades dentro de la empresa y como se va a manejar este nuevo modelo de negocio y mejora la toma decisiones.

Figura 31. Estructura organizacional



*Fuente: Elaboración propia*

### Perfiles y funciones

Para facilitar la comunicación, la coordinación y la eficiencia de la operación es importante asegurar que cada persona sepa exactamente qué debe hacer y cuáles son sus responsabilidades. Esto ayuda a evitar confusiones, duplicidades o tareas que puedan quedar sin hacer. Además, permite que cada empleado tenga las habilidades y conocimientos adecuados para su rol, lo que mejora la eficiencia y la calidad del trabajo. También facilita la coordinación entre diferentes áreas y contribuye a que la empresa funcione de manera más ordenada y efectiva, es por ello por lo que Fruver de mi Campo cuenta con la descripción de cargo y los gastos que se componen para este nuevo modelo de negocio.

A continuación, se relacionan los gastos del personal:

Tabla 8. Gastos de personal para membresía

Cargo	Mensual	Anual
Administrativo/Operativo	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Asesor en contabilidad	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Comercial	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Operativo	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Asesoría nutricional (trimestral)	\$ 4.200.000	\$ 50.400.000
Total	\$ 12.200.000	\$ 146.400.000

*Fuente: Elaboración propia*

Para comunicar la asignación de salarios el administrador es el encargado de la selección de personas y todo lo que tiene que ver con su contratación. Para la contratación el administrador será designado por la junta directiva.

La junta directiva se encargará de velar por el cumplimiento de la visión y misión del nuevo modelo de negocio y establecer las prioridades estratégicas de la organización, para ello la junta debe ejercer las siguientes funciones:

- **Definir la estrategia comercial:** Establecer las metas y objetivos de ventas, así como las estrategias para promocionar y vender las membresías de productos *fit*.
- **Supervisar el desempeño:** Monitorear los resultados de ventas, analizar indicadores clave y asegurarse de que se cumplan las metas establecidas.
- **Aprobar presupuestos y recursos:** Determinar el presupuesto destinado a campañas de *marketing*, promociones y capacitaciones del equipo de ventas.
- **Tomar decisiones sobre productos y servicios:** Aprobar nuevas membresías, promociones, descuentos o cambios en los productos *fit* que se ofrecen a los clientes.
- **Fomentar la innovación:** Buscar nuevas oportunidades de mercado, tendencias en salud y bienestar, y mejorar continuamente la oferta de membresías.

- **Garantizar el cumplimiento legal y ético:** Asegurarse de que todas las actividades comerciales se realicen respetando las normativas y principios éticos del sector.
- **Evaluar alianzas y colaboraciones:** Decidir sobre posibles alianzas estratégicas con otros negocios o instituciones relacionadas con el sector *fitness* y bienestar.
- **Gestionar riesgos:** Identificar posibles riesgos en la estrategia comercial y tomar medidas para mitigarlos.

El administrador rendirá informes a la junta directiva y se puede observar la descripción del perfil de cargo en [anexo 7](#), este también se relacionará con los asesores externos y para la contratación de los servicios deben estar alineados con las prioridades del negocio, para garantizar el servicio al cliente y la disminución de riesgos frente a la parte legal. Para el área comercial se tiene el descriptivo de ejecutivo de ventas, el cual, estará bajo la dirección del administrador y entre estos deben generar estrategias para aumentar el número de ventas el perfil de cargo se encuentra en el [anexo 8](#), este cargo es clave porque va hacer la principal persona que va a tener el contacto con los clientes y las retroalimentaciones de estos, va a escuchar de manera directa las necesidades que tienen en su alimentación y los logros frente a la adquisición de la membresía. Finalmente, para el área operativa se encuentra la descripción del cargo en el [anexo 9](#), donde se prioriza el tema de manipulación de alimentos, dado que depende de los procedimientos correctos la inocuidad de estos y por ende la salud de las personas que van a consumirlos.

En el caso del asesor en contabilidad se pagará la consultoría mensual para hacer seguimiento a la parte contable y legal pertinente. Para la asesora nutricional tendrá un contrato por prestación de servicios.

### Factores clave de la gestión del talento humano

A pesar de que estamos en la era de la globalización y donde la aplicación de tecnología e inteligencias artificiales ayuda a mejorar la calidad de vida de muchas personas, no podemos dejar a un lado el factor humano, si bien los productos que se comercializan o servicios que se tienen se dan gracias a las necesidades de los seres humanos, no se puede dejar a un lado el recurso humano en ninguna organización. Es por ello y de acuerdo con **(Díaz y Quintana, 2021)** la gestión del talento humano implica mucho más que el simple reclutamiento de personal o asignación de tareas, pues implica un conjunto integrado de procesos que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la industria y, como resultado de dicha gestión, obtener mejores resultados que redunden, por un lado, en la fabricación de productos o servicios que cumplan los estándares de calidad requeridos por el mercado y, por otro, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos institucionales.

En este caso se tienen en cuenta los siguientes factores que son fundamentales para fortalecer el equipo humano:

- **Atraer y retener talento:** Cuando se gestionan bien estos factores, la organización puede atraer a los mejores profesionales y mantenerlos motivados, lo que reduce la rotación y asegura un equipo fuerte y comprometido. En este caso es importante que desde la selección se identifique aquellas personas que sean proactivas y que les gusten los retos, además que sean comprometidos, dado que el iniciar un negocio puede tener grandes desafíos y es muy importante la actitud y la mente con pensamientos positivos.

- **Mejorar el rendimiento:** La capacitación, la motivación y una buena evaluación del desempeño permiten que los empleados sean más productivos y contribuyan de manera efectiva a los objetivos de la organización. En este caso la capacitación en los temas *fit* puede ser clave para el éxito, además de profundizar en los temas de buenas prácticas de manufactura, inocuidad de alimentos y el nuevo modelo negocio de membresía y de cómo se puede impactar positivamente en la vida de las personas que adquieren el producto.
- **Fomentar un buen clima laboral:** Un ambiente positivo y una comunicación efectiva hacen que los empleados se sientan valorados y felices en su trabajo, lo que aumenta su compromiso y satisfacción. Es importante desarrollar la confianza con el personal entendiendo que todos somos seres humanos y que se pueden tener temas personales difíciles, sin embargo, la buena comunicación y ambiente laboral puede incluso ayudar a mejorar temas personales, que se sientan aliviados con llegar a su lugar de trabajo
- **Cumplir con objetivos estratégicos:** La gestión efectiva del talento humano alinea las habilidades y capacidades del personal con las metas de la organización, asegurando un crecimiento sostenido. Es importante definir objetivos claros y metas desafiantes pero alcanzables con el equipo de trabajo y así mismo hacer el reconocimiento cuando se tengan buenos resultados y retroalimentaciones de forma positiva cuando los resultados no se den y buscar nuevas estrategias.

### Esquema de gobierno corporativo

Tal como lo mencionan **(Flores y Rozas, 2008)** un gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros, que afectan el proceso a través del cual las rentas de la sociedad son distribuidas, esto con el fin de proteger y mantener estable la compañía frente a cambios que se puedan generar con el tiempo.

En el caso de Colombia se toma como referencia Ley 222 de 1995 en la cual se da detalle de la gobernanza corporativa (Republica C. d., 1995), para el caso de Fruver de mi Campo se establecen lo siguiente:

- Apertura o generación de nuevos puntos de venta.
- Cambios en estructura financiera.
- Adquisición de deuda.
- Adopción y cumplimiento de normas y temas de sostenibilidad.
- Decisiones relacionadas con la gestión de la marca y las estrategias de *marketing*.
- Toma de decisiones relacionadas con la cultura organizacional.

### Aspectos legales

El manejo de alimentos implica una serie de normas y requisitos legales que se deben cumplir para asegurar la inocuidad de estos, dado que una mala manipulación puede implicar incluso la pérdida de la vida de una persona, su control incluye la seguridad alimentaria, etiquetado, condiciones de almacenamiento y transporte, basado en la información de **(tech, 2023)** se tiene en cuenta la siguiente regulación:

- Normatividad: La Ley 9 de 1979 establece las disposiciones sanitarias y fitosanitarias para la producción, almacenamiento, transporte, comercialización y consumo de alimentos.
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Plan de saneamiento
- Certificación medica del personal.
- Inspección sanitaria, se debe solicitar a la alcaldía.
- Uso del suelo.
- Capacitación del personal en tema de inocuidad de alimentos.
- Registros de control de temperatura, limpieza y desinfección.

En cuanto al servicio de membresía es fundamental contar con la aprobación de la Ley 1581 de 2012 de tratamiento de datos, además de establecer un contrato claro donde especifique los deberes y derechos de ambas partes donde incluyan especificaciones sobre: que cubre la membresía, pagos, cancelaciones y políticas de devolución.

Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Se plantea que Fruver de mi Campo quede constituida como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), esto debido al tamaño inicial de la organización, para su constitución y de acuerdo con lo mencionado en (Justicia, 2018), es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

- Las SAS se constituyen mediante documento privado, por lo tanto, usted tendrá que redactar un contrato (si hay varios socios) o un documento que exprese su voluntad de crear la sociedad (Cuando solo hay un socio) en donde se exprese el nombre o razón social, el objeto social, es decir, la actividad que se propone realizar la sociedad, el capital de la sociedad, el nombre de los administradores, el valor y la cantidad de acciones como mínimo (Justicia, 2018).
- Una vez se haya realizado el documento privado, el socio único o la totalidad de socios deberán acercarse a la Cámara y Comercio del lugar donde se constituirá la sociedad para autenticar sus firmas frente a un funcionario de esta entidad (Justicia, 2018).
- En la misma oficina de Cámara y Comercio en la cual se autenticaron las firmas de los socios se debe realizar la inscripción del documento privado en el registro mercantil, se deben pagar los derechos de inscripción y los impuestos correspondientes y hacer solicitar la inscripción en el Registro Único de Empresas RUE y el Registro único Tributario RUT (Justicia, 2018).

Así mismo, es importante realizar el registro de marca Fruver de mi Campo ante la superintendencia de industria y comercio, esto con el fin de proteger la propiedad intelectual.

Regímenes especiales

En este caso aplica el régimen especial de pequeñas empresas o microempresas Ley 2069 de 2020, en este caso como el número de empleados es menor a 10 personas y tiene un nivel de ventas limitado, donde se puede acceder a reducciones de impuestos, como el impuesto a la renta, por ejemplo. También se identifica algunas facilidades de financiamiento con condiciones preferentes para micro y pequeñas empresas. Así mismo, conocer y participar en los programas de capacitación y asesoramiento por entidades desde la gobernación de Boyacá o la alcaldía municipal de Tunja junto con la Cámara de comercio.

#### Presupuesto personal administrativo

Cuando se habla de presupuesto administrativo debemos enfocarnos a todas aquellas personas que no hacen parte directa del proceso productivo para la elaboración o fabricación el producto. Sin embargo, es importante tenerlo debido a que hay funciones de carácter administrativo que se deben realizar, pero es vital tener en cuenta los sueldos, prestaciones y cargas sociales de estas personas, para garantizar la rentabilidad del negocio. A continuación, se relacionan los costos administrativos.

Tabla 9. Costos de personal administrativo

<b>Cargo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Administrativo	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Comercial	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Asesor en contabilidad	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Total	\$ 5.500.000	\$ 66.000.000

*Fuente: Elaboración propia*

### **Aspectos Financieros**

En el marco del análisis financiero de cualquier organización y de acuerdo con **(Dapena y Alonso, 2015)** es importante entender el papel relevante tanto en la gestión eficiente de la firma como en la evaluación de proyectos de inversión, más aún en un contexto inflacionario y de mercados de crédito restringidos. Ex ante, los proyectos de inversión se evalúan en la práctica (en la modalidad más difundida) a partir de la proyección de flujo de fondos y luego su descuento con una tasa que refleje apropiadamente la composición del costo financiero de acuerdo con las fuentes de provisión de capital, sea para la firma en su conjunto o para el accionista en particular. Ex post se utiliza en general la cuenta económica de resultados hacia los accionistas para medir el retorno económico a la luz de la inversión efectuada. Para determinar si es viable o no un proyecto y cuál es el retorno esperado frente a la inversión, lo que se conoce como costo oportunidad.

Es por ello por lo que, en el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo, se realizó un análisis financiero al detalle, teniendo en cuenta los costos de inversión, ingresos proyectados, utilidades, etc.

Para ellos se plantean los siguientes objetivos:

#### Objetivos financieros

1. Lograr una TIR de 47,5% en un tiempo de 2,59 años.
2. Recuperar la inversión inicial de \$118.995.000 millones de pesos en un tiempo menor a 2,59 años
3. Comercializar 1140 membresías anuales las cuales son el punto de equilibrio del proyecto.



Para determinar la cantidad de membresía a vender anualmente, se toma el estudio de población de Tunja, la encuesta realizada y las personas que respondieron querer adquirir esta membresía, también se tiene en cuenta la edad y el poder adquisitivo de las personas de esta ciudad para determinar la cantidad de personas que se estima que adquieran este producto. Se estima vender 130 membresía por mes dando un promedio mensual de \$52.000.000 millones de pesos y anualmente 1560 membresía para un valor de ingreso de \$624.000.000 millones de pesos para el primer año.

#### Proyección de gastos de mercadeo

Cuando se inicia un emprendimiento o un nuevo modelo de negocio uno de los factores más influyentes en su éxito es el mercadeo, por ello el presupuesto para comenzar es importante y clave incluirlo dentro de la inversión inicial, para tratar de llegar a un mayor público y poder conseguir las ventas proyectadas, en la figura 32 se relaciona el costo del mercadeo para iniciar con el nuevo modelo de negocio y la proyección de este mismo costo para los siguientes cuatro (4) años.

Figura 32. Costo de estrategia de mercadeo para membresía

<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.</b>	<b>\$</b>	<b>23.500.000</b>
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>		
<b>2026</b>	<b>\$</b>	<b>24.205.000</b>
<b>2027</b>	<b>\$</b>	<b>24.931.150</b>
<b>2028</b>	<b>\$</b>	<b>25.679.085</b>
<b>2029</b>	<b>\$</b>	<b>26.449.457</b>

Fuente: Formato diligenciado del simulador financiero autor Darío Mauricio Reyes

Tener una estrategia clara de cómo se va a llegar a los clientes es clave para el éxito de todo proyecto de emprendimiento, es por ello, que para el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo se plantea asignar un presupuesto de \$23.500.000 mil pesos para llegar al público objetivo a través de diferentes canales, tal como se indicó en el capítulo correspondiente. Adicional se establece la proyección de inversión en *marketing* para los siguientes 4 años, para consolidar la marca y llegar a más personas.

#### Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión es clave para validar en que se van a asignar los recursos de manera eficiente, para evitar pérdida de dinero o gastos innecesarios. En este caso se define en que rubros se van a invertir algunos recursos y cuanto es el monto, lo cual, se puede observar en la figura 33:

Figura 33. Inversión inicial

	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 2.100.000,00</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>\$ 7.640.000,00</b>
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	<b>\$ 1.500.000,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	<b>\$ 107.755.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 118.995.000,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Al revisar la información se identifica que la inversión inicial es por \$118.995.000 millones de pesos, divididos en propiedad, planta y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y capital de trabajo para los primeros meses de operación. Este valor de inversión no es alto debido a que Fruver de mi campo ya cuenta con una sede y en esta misma se realizará todo el almacenamiento de alimentos, dosificación y alistamiento de los *kits* de alimentos saludables, adicional se comparten costos como equipos de oficina con el modelo actual del negocio, lo que disminuye el valor de la inversión.

#### Estados financieros (escenario probable)

Un estado financiero como escenario probable para un proyecto de emprendimiento permite visualizar cómo podrían comportarse tus finanzas en diferentes situaciones. Ayudando a cuantificar el dinero que se necesita, cuanto serían las ganancias o si pueden generarse pérdidas. Además, define la viabilidad de un proyecto y mejora la toma de decisiones basado en datos. A continuación, se relaciona el análisis financiero al detalle:

#### Estado de resultados

Los estados financieros representan el producto final del proceso contable y tienen por objeto presentar información financiera para que diversos usuarios puedan tomar decisiones eficientes y oportunas según lo mencionado por (Molina, 2013). Identificando la rentabilidad de la empresa, para el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo se obtuvo el siguiente estado de resultados:

Figura 34. Estado de resultados para membresía

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	
VENTAS	\$ 624.000.000,0	\$ 711.110.400,0	\$ 811.163.633,3	\$ 919.048.396,5	\$ 1.041.281.833,2	
COSTO VENTAS	\$ 390.000.000,0	\$ 434.577.000,0	\$ 484.249.151,1	\$ 539.598.829,1	\$ 601.274.975,2	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 234.000.000,0</b>	<b>\$ 276.533.400,0</b>	<b>\$ 326.914.482,2</b>	<b>\$ 379.449.567,4</b>	<b>\$ 440.006.858,0</b>	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 146.400.000,0	\$ 151.670.400,0	\$ 157.282.204,8	\$ 162.000.670,9	\$ 166.860.691,1	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 1.120.000,0	\$ 1.160.320,0	\$ 1.203.251,8	\$ 1.239.349,4	\$ 1.276.529,9	
OTROS GASTOS	\$ 23.500.000,0	\$ 24.205.000,0	\$ 24.931.150,0	\$ 25.679.084,5	\$ 26.449.457,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 2.038.000,0	\$ 2.038.000,0	\$ 2.038.000,0	\$ 2.038.000,0	\$ 2.038.000,0	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 60.942.000,0</b>	<b>\$ 97.459.680,0</b>	<b>\$ 141.459.875,5</b>	<b>\$ 188.492.462,6</b>	<b>\$ 243.382.180,0</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 24.358.950,0	\$ 21.149.284,9	\$ 17.265.590,2	\$ 12.566.319,6	\$ 6.880.202,1	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 36.583.050,0</b>	<b>\$ 76.310.395,1</b>	<b>\$ 124.194.285,3</b>	<b>\$ 175.926.143,0</b>	<b>\$ 236.501.977,9</b>	
IMPUESTOS	\$ 12.804.067,5	\$ 26.708.638,3	\$ 43.467.999,9	\$ 61.574.150,1	\$ 82.775.692,3	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 23.778.982,5</b>	<b>\$ 49.601.756,8</b>	<b>\$ 80.726.285,5</b>	<b>\$ 114.351.993,0</b>	<b>\$ 153.726.285,6</b>	

*Fuente: Formato diligenciado del simulador financiero autor Darío Mauricio Reyes*

Para el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo para el 2025 se espera una utilidad neta de \$ 23.778.982, la cual aumenta para el año 2026 con \$ 46.601.756, sigue su incremento para el 2027 por \$ 80.726.285, para el 2028 \$ 114.351.993 y para el 2029 una utilidad neta de \$ 153.726.285.

### Balance general

Es un informe que muestra la naturaleza y cantidad de los recursos económicos de una sociedad en un momento determinado (Activos), las obligaciones hacia los acreedores (Pasivos) y la participación de los socios sobre dichos recursos (Patrimonio Neto), de acuerdo con **(Atieri, Martínez y Perri, 2018)**. A continuación, se relaciona el balance general:

Figura 35. Balance general de membresía

		<b>BALANCE</b>					
<b>ANO 0</b>		<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	
		<b>ACTIVO</b>					
CAJA/BANCOS	\$	107.755.000,00	\$ 131.091.930,63	\$ 154.363.491,27	\$ 181.907.902,37	\$ 208.601.010,26	\$ 238.451.977,90
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	11.240.000,00	\$ 11.240.000,00	\$ 11.240.000,00	\$ 11.240.000,00	\$ 11.240.000,00	\$ 11.240.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 2.038.000,00	\$ 4.076.000,00	\$ 6.114.000,00	\$ 8.152.000,00	\$ 10.190.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	11.240.000,00	\$ 9.202.000,00	\$ 7.164.000,00	\$ 5.126.000,00	\$ 3.088.000,00	\$ 1.050.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>118.995.000,00</b>	<b>\$ 140.293.930,63</b>	<b>\$ 161.527.491,27</b>	<b>\$ 187.033.902,37</b>	<b>\$ 211.689.010,26</b>	<b>\$ 239.501.977,90</b>
		<b>PASIVO</b>					
Impuestos X Pagar	0 \$	12.804.067,5	\$ 26.708.638,3	\$ 43.467.999,9	\$ 61.574.150,1	\$ 82.775.692,3	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 12.804.067,5	\$ 26.708.638,3	\$ 43.467.999,9	\$ 61.574.150,1	\$ 82.775.692,3
Obligaciones Financieras	\$	115.995.000,00	\$ 100.710.880,63	\$ 82.217.096,20	\$ 59.839.617,03	\$ 32.762.867,25	\$ 0,00
<b>PASIVO</b>	<b>\$</b>	<b>115.995.000,00</b>	<b>\$ 113.514.948,13</b>	<b>\$ 108.925.734,47</b>	<b>\$ 103.307.616,90</b>	<b>\$ 94.337.017,30</b>	<b>\$ 82.775.692,27</b>
		<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$	3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0 \$	23.778.982,5	\$ 49.601.756,8	\$ 80.726.285,5	\$ 114.351.993,0	\$ 153.726.285,6	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>3.000.000,00</b>	<b>\$ 26.778.982,50</b>	<b>\$ 52.601.756,79</b>	<b>\$ 83.726.285,47</b>	<b>\$ 117.351.992,96</b>	<b>\$ 156.726.285,64</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$</b>	<b>118.995.000,00</b>	<b>\$ 140.293.930,63</b>	<b>\$ 161.527.491,27</b>	<b>\$ 187.033.902,37</b>	<b>\$ 211.689.010,26</b>	<b>\$ 239.501.977,90</b>

*Fuente: Formato diligenciado del simulador financiero autor Darío Mauricio Reyes*

En la figura anterior se puede visualizar el detalle del balance general, para hacer un análisis de cómo se espera que se comporte financieramente el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo y la proyección a 4 años, lo cual, permite hacer el análisis completo y poder tomar decisiones correctamente fundamentadas.

### Flujo de caja

En cuanto al flujo de caja es clave para para conocer cuánto dinero entra y sale de una organización dentro de un tiempo establecido. Permite la toma de decisiones oportunas basado en si hay excedentes o déficits y así mantener la estabilidad financiera y poder planear el crecimiento del negocio. A continuación, se relaciona el flujo de caja:

Figura 36. Flujo de cada de membresía

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:</b>						
<b>CAPITAL INVERTIDO</b>						
<b>ANO o</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	
Activos Corrientes	\$ 107.755.000	\$ 131.091.931	\$ 154.363.491	\$ 181.907.902	\$ 208.601.010	\$ 238.451.978
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 12.804.068	\$ 26.708.638	\$ 43.468.000	\$ 61.574.150	\$ 82.775.692
<b>KTNO</b>	<b>\$ 107.755.000</b>	<b>\$ 118.287.863</b>	<b>\$ 127.654.853</b>	<b>\$ 138.439.903</b>	<b>\$ 147.026.860</b>	<b>\$ 155.676.286</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 11.240.000</b>	<b>\$ 9.202.000</b>	<b>\$ 7.164.000</b>	<b>\$ 5.126.000</b>	<b>\$ 3.088.000</b>	<b>\$ 1.050.000</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2.038.000	\$ 4.076.000	\$ 6.114.000	\$ 8.152.000	\$ 10.190.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 11.240.000</b>	<b>\$ 11.240.000</b>	<b>\$ 11.240.000</b>	<b>\$ 11.240.000</b>	<b>\$ 11.240.000</b>	<b>\$ 11.240.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 118.995.000</b>	<b>\$ 127.489.863</b>	<b>\$ 134.818.853</b>	<b>\$ 143.565.903</b>	<b>\$ 150.114.860</b>	<b>\$ 156.726.286</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT	\$ 60.942.000,0	\$ 97.459.680,0	\$ 141.459.875,5	\$ 188.492.462,6	\$ 243.382.180,0	
Impuestos	\$ 21.329.700,0	\$ 34.110.888,0	\$ 49.510.956,4	\$ 65.972.361,9	\$ 85.183.763,0	
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 39.612.300,0</b>	<b>\$ 63.348.792,0</b>	<b>\$ 91.948.919,1</b>	<b>\$ 122.520.100,7</b>	<b>\$ 158.198.417,0</b>	
Inversión Neta	\$ -8.494.863,1	\$ -7.328.989,9	\$ -8.747.049,5	\$ -6.548.957,7	\$ -6.611.425,4	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 31.117.437</b>	<b>\$ 56.019.802</b>	<b>\$ 83.201.870</b>	<b>\$ 115.971.143</b>	<b>\$ 151.586.992</b>	

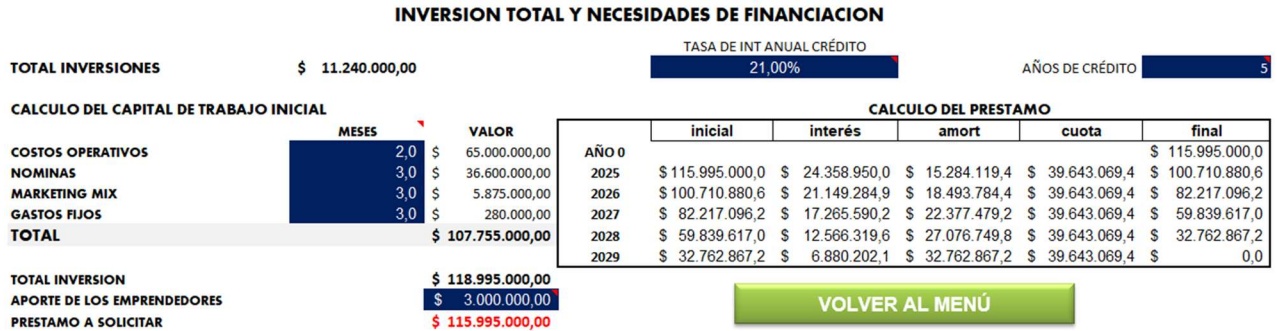
Fuente: Formato diligenciado del simulador financiero autor Darío Mauricio Reyes

En la figura 36, se muestra como para el año 2025 el nuevo modelo de negocio se espera que el flujo de caja sea de \$ 31.117.437, aumenta para el 2026 a un valor de \$ 56.019.802, para el 2027 tiene un valor de \$ 83.201.870, para el 2028 el valor es de \$ 115.971.143 y para el 2029 el valor es de \$ 151.586.992, para todos los años se observó un incremento.

#### Fuentes de financiación

Referente a las fuentes de financiación para el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi campo se tiene un capital de los socios de \$ 3.000.000, sin embargo, el valor de la inversión es mayor, lo cual se puede observar en la figura 37:

Figura 37. Fuentes de financiación de membresía



*Fuente: Formato diligenciado del simulador financiero autor Darío Mauricio Reyes*

Se observa en la figura 37 que el valor a solicitar de financiación es de \$ 115.995.000 con una tasa de interés de 21% E.A a un plazo de 5 años. Esta tasa fue seleccionada teniendo en cuenta que actualmente, según la Superintendencia Financiera, las tasas para medianas empresas oscilan entre 19,01 % y 38,04 % E.A., mientras que los bancos más competitivos ofrecen tasas desde 16,24 % hasta 24,64 % E.A, dependiendo del perfil de la empresa (**Superintendencia Financiera de Colombia, 2025**). Como Fruver de mi Campo lleva varios años operando y cuenta con historial crediticio, se optó por asumir esta tasa.

#### Indicadores financieros de rentabilidad y evaluación financiera

La tasa interna de retorno y el periodo de recuperación muestran realmente en cuanto tiempo se recobra la inversión, mostrando la eficiencia del ciclo completo de la empresa. En la figura 38 se observa la TIR y el tiempo de recuperación de la inversión esperado. Para esta simulación se utilizó una tasa de evaluación del proyecto del 20%, por encima del promedio de las tasas de CDT en el mercado, teniendo en cuenta que el Fruver ya está en funcionamiento y es el retorno esperado por parte de los socios actuales.

Figura 38. TIR y periodo de recuperación

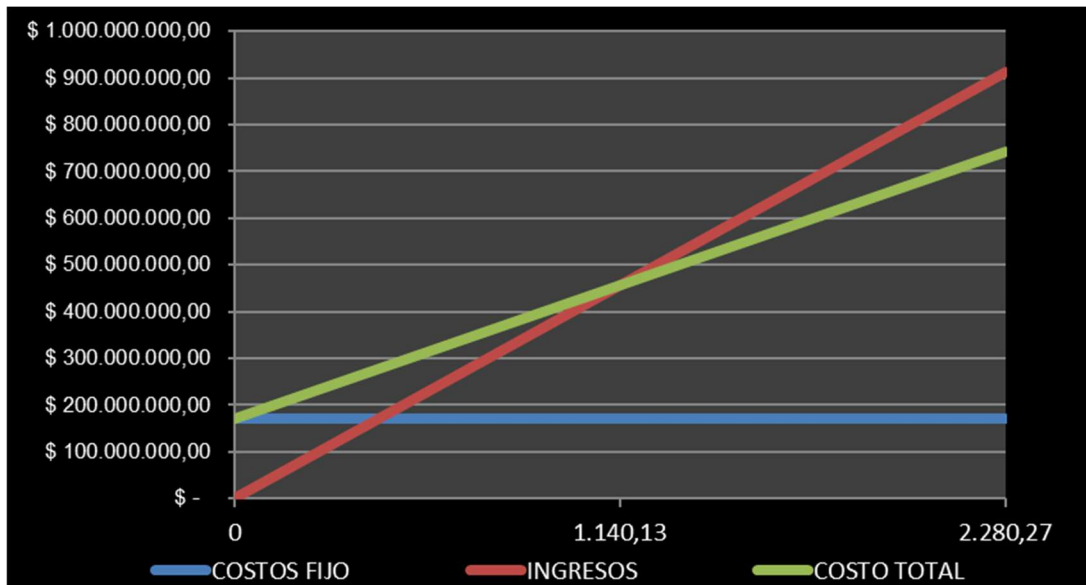
TASA DE EVALUACION DEL PROYECTO		20,00%					
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION AÑO	2025	2026	2027	2028	2029	
		-\$118.995.000,00	\$31.117.436,87	\$56.019.802,14	\$83.201.869,59	\$115.971.142,98	\$151.586.991,59
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 110.834.921,62					
TASA INTERNA DE RETORNO =		47,50%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN:					2,59 AÑOS		

Fuente: Formato diligenciado del simulador financiero autor Darío Mauricio Reyes

Teniendo en cuenta los resultados que se muestran en la figura 38 como lo es la TIR de 47,5% y un periodo de recuperación de 2,59 años se puede observar que el proyecto del nuevo modelo de negocio si tiene un retorno.

Todo proyecto debe tener un punto de equilibrio, el cual, son las unidades mínimas para vender donde se cubran los todos los costos y no haya perdida, en la figura 39 se muestra al detalle esta información para el nuevo modelo de negocio.

Figura 39. Punto de equilibrio de membresía



Fuente: Formato diligenciado del simulador financiero autor Darío Mauricio Reyes

En el caso del nuevo modelo de negocio para llegar al punto de equilibrio se debe comercializar 1140 membresías anualmente, por encima de este valor se va a generar retorno.

Después de revisar todos los datos para el análisis financiero se observa que el proyecto del nuevo negocio es viable, con un Valor presente neto del proyecto (VPN) de \$110.834.921 millones de pesos, se calcula con un tiempo estimado de 3 meses de trabajo, se incluyen costos de valor de inversión inicial, nómina, costos operativos, *marketing* y costos fijos.

Por parte de los socios se cuenta inicialmente con un capital de inversión de \$ 3.000.000, para lo cual se debe financiar \$ 115.995.000 millones de pesos con una tasa de interés de 21% E.A, porque el costo total de la inversión es de \$118. 995.000 millones de pesos, se evalúa el proyecto con una tasa de 20%, teniendo como resultado una TIR del 47,5% con tiempo de retorno de inversión de 2,59 años. Para ver más detalle ver el simulador financiero.

### **Enfoque hacia la Sostenibilidad**

Como se menciona en (Beltran, 2017) la definición más conocida de desarrollo sostenible fue dada por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland) en 1987 en donde se define como: El desarrollo sostenible se entiende como aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". En este sentido, el modelo de negocio basado en la membresía de alimentos *fit* contribuye significativamente a este propósito, al minimizar casi por completo la generación de residuos orgánicos, gracias a un sistema de dosificación precisa y la planeación anticipada en la compra de materia prima. Esto permite atender las necesidades actuales de los consumidores, al tiempo que reduce el impacto ambiental y aporta a la sostenibilidad para las futuras generaciones.

Esta propuesta se alinea directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 12: Producción y Consumo Responsables, al fomentar prácticas sostenibles en el manejo de alimentos y recursos.

Asimismo, impacta positivamente en el ODS 2: Hambre Cero, al promover el acceso a una alimentación saludable, balanceada y adaptada a las necesidades individuales, y en el ODS 3: Salud y Bienestar, al contribuir al bienestar general mediante asesoría nutricional personalizada que previene enfermedades relacionadas con la mala alimentación.

Finalmente, la iniciativa también se vincula con el ODS 13: Acción por el Clima, al priorizar la compra de productos locales, reducir desperdicios y, en consecuencia, disminuir la huella de carbono generada en la cadena de valor.

### Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible

El nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo es importante que este alineado a la sostenibilidad, porque permite asegurar la continuidad y el éxito a largo plazo. Sin embargo, el modelo de negocio sostenible no solo busca ganancias sino también cuidar el medio ambiente, apoyar a la comunidad y mantener relaciones responsables con todos los actores involucrados. Ayuda a construir una reputación sólida, atraer clientes que valoran la responsabilidad social y ambiental, y reducir riesgos asociados a prácticas insostenibles. Además, un negocio sostenible puede adaptarse mejor a cambios en el mercado y en las regulaciones, garantizando que siga siendo viable en el tiempo y que mejor hacerlo desde el inicio para que quede inmerso en la cultura del negocio.

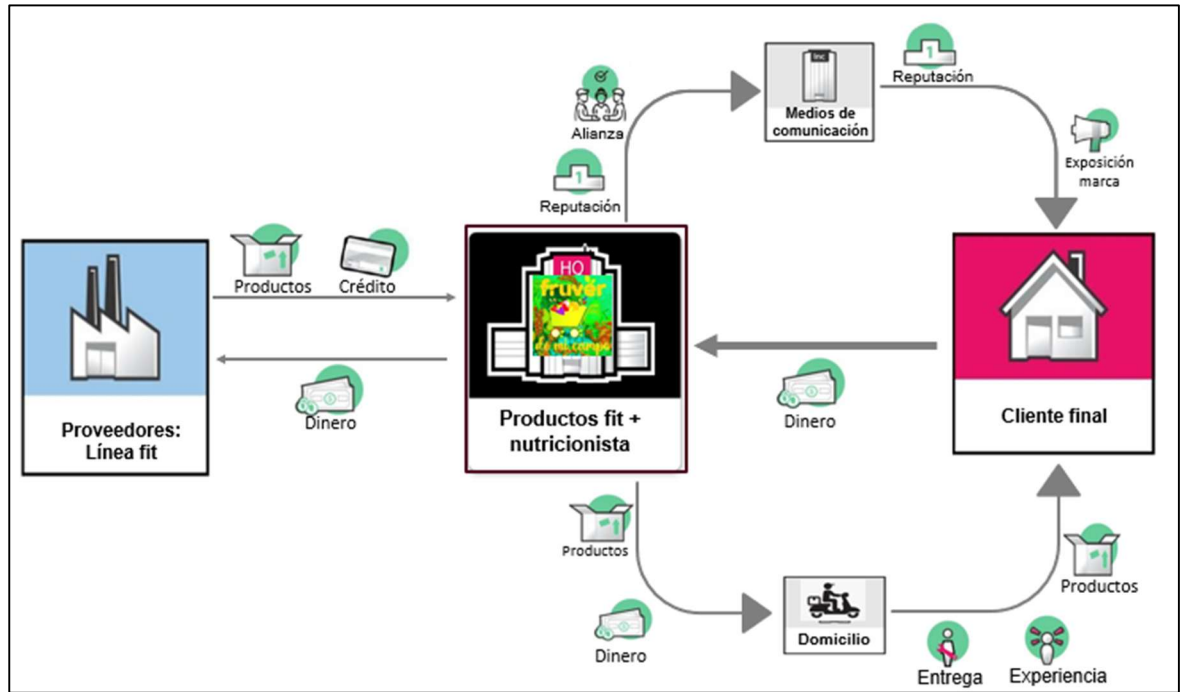
### ***System Mapping***

El modelo de negocio planteado para la nueva línea de negocio la cual, es la comercialización de productos de *fit* mediante suscripción a usuarios se basa en un beneficio de que dichos usuarios donde podrán reducir su tiempo de compra de dichos productos, en las cantidades adecuadas y con entregas semanales sin costo adicional.

Inicialmente se plantea una promoción voz a voz con los administradores del gimnasio donde se fortaleza la reputación y por ende se exponga la marca a los usuarios finales, hablándoles de los beneficios que tendrían y los resultados que pueden ver más rápido si a su rutina de ejercicio le añaden una alimentación adecuada, es allí donde el *kit* de productos saludables toma su fortaleza dado que cada organismo requiere dichos alimentos en cantidades personalizadas.

A continuación, se relaciona el modelo de negocio que se pretende establecer con la línea *fit*:

Figura 40. Modelo de negocio de membresía de venta de productos *fit* para habitantes de Tunja



*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con el modelo de negocio se puede identificar como intercambio central entre Fruver de mi Campo y el cliente final es una suscripción mensual donde el cliente adquiere el producto *kit* saludable con una entrega a cero costos semanales, esta suscripción y pago se hace directamente entre el cliente y el *fruver*. También se puede observar el enlace o relacionamiento que se hace con los diferentes medios de comunicación e incluso administradores de gimnasios locales para la promoción de la marca reforzando el concepto de que se verán mejores resultados en el gimnasio con la alimentación adecuada.

También se incluye el domicilio o entrega donde el objetivo es que el cliente se sienta a gusto con el producto entregado cumpliendo con puntualidad y generando la mejor

experiencia, haciéndolo sentir importante y que puede tener una mejor vida saludable sin tener que gastar tiempo en su compra.

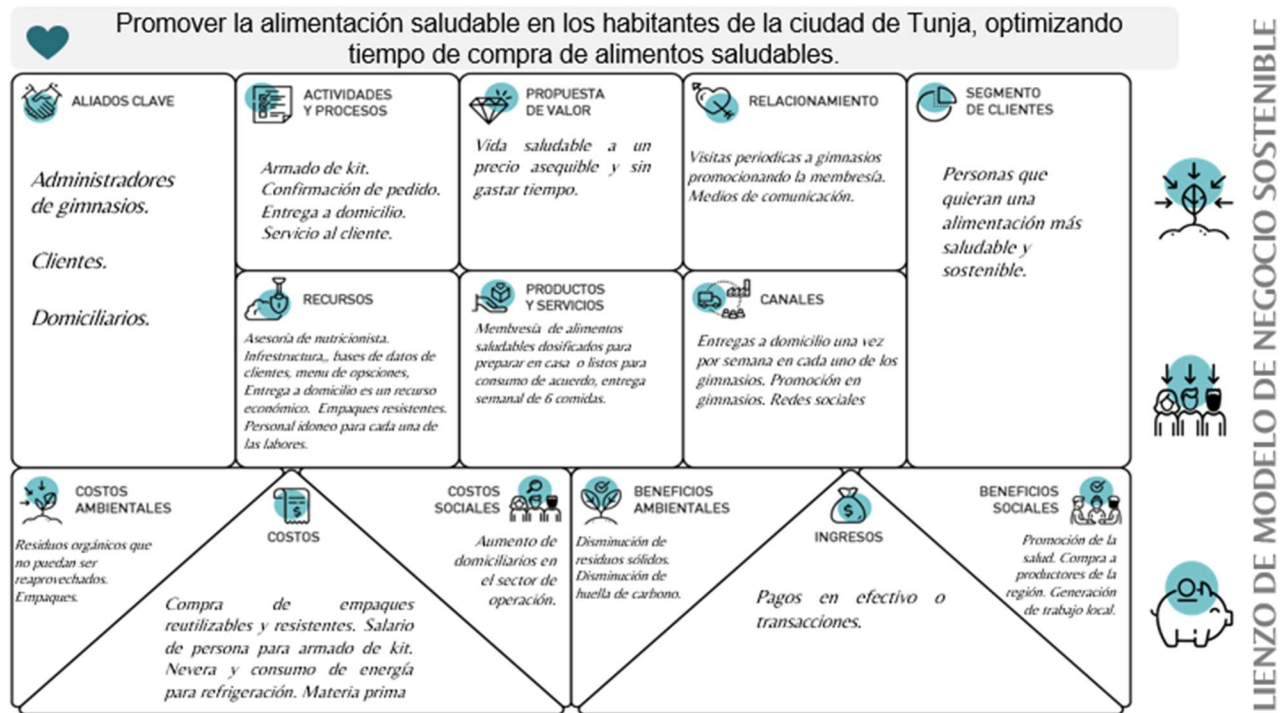
En el modelo de negocio también se puede identificar la interacción directa con los proveedores donde se les recibe el producto a cambio de dinero, allí se tiene un beneficio y es el crédito que algunos de ellos manejan y que da más oportunidad para tener un mejor flujo de caja, sin embargo, esto puede ocasionar que el precio de los productos aumente y disminuye el poder de negociación con los proveedores,

En el modelo de negocio lo más relevante más que la entrega de los productos es la experiencia que puede tener el cliente final debido a que puede tener a domicilio de los productos que requiere para su alimentación saludable sin gastar tiempo en su compra y eligiendo las cantidades que necesita de acuerdo con su dieta nutricional.

#### Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible

El modelo de lienzo sostenible abarca 14 *ítems* en los cuales se relaciona prácticas integrales son de incluya los tres aspectos de sostenibilidad como lo es medio ambiente, gobernanza y social desde la compra de la materia prima hasta el cierre del ciclo completo, a continuación, se relaciona el modelo de negocio para Fruver de mi campo con su nuevo proyecto de membresía de alimentos *fit*.

Figura 41. Lienzo de modelo de negocio sostenible



Fuente: Elaboración propia

El propósito se enfoca en proveer a los clientes *kits* saludables, los cuales, contengan alimentos que complementen o ayuden a los resultados que estos esperan con su entrenamiento y estilo de vida, estos *kits* se entregaran semanalmente en cada uno de los usuarios que deseen adquirir la membresía y además ayudándoles a ahorrar el tiempo en su compra suministrándoles la cantidad exacta de cada alimento.

Este kit saludable está enfocado principalmente a personas con estilo de vida saludable como usuarios de gimnasio que deseen complementar su estilo de vida con una alimentación sana.

El relacionamiento con los clientes se hará por medio de visitas periódicas como, por ejemplo: a los gimnasios promocionando los *kits*, una forma de mejorar el voz a voz es que la membresía incluye el costo del domicilio de la entrega.

El modo de pago puede ser en efectivo en el momento de la entrega o por transacción en el momento de la confirmación del pedido, cada mes.

Uno de los beneficios sociales importante es la promoción de la salud y la alimentación saludable, dado que hoy en día las personas no tienen tiempo para preparar sus alimentos y muchas veces recurren a las comidas rápidas. Con los proveedores se puede interactuar con empresas o productores de la región donde se ayude a impulsar el trabajo local y por ende mejorar la economía de la zona.

Como beneficios ambientales se tiene que se reduce la huella de carbono al comprar a productores de la región y al hacer una sola entrega de pedidos, además de reducir la generación de residuos sólidos dado que los productos van en las cantidades requeridas y al hacer descuento con la devolución de empaques también ayuda a reducir la generación de residuos sólidos.

Dentro de los principales recursos que se debe implementar son las personas para el armado de los *kits*, como recurso económico la entrega a domicilio y una parte importante son los empaques que deben ser resistentes y amigables con el medio ambiente para que puedan reutilizarse varias veces.

Dentro de las principales actividades a desarrollar esta la compra de la materia prima o de cada uno de los alimentos que contiene el *kit*, el armado de cada uno, la confirmación de los pedidos y la entrega al cliente final con el mejor servicio y atención.

Dentro de los aliados clave se encuentran los administradores o dueños de gimnasios que permitan intercambiar con sus usuarios para ofrecerles las ventajas de esta membresía y la entrega en estos centros de entrenamiento, y finalmente los mismos clientes quienes pueden promocionar la membresía gracias a los beneficios de ahorro de tiempo y dinero que puede recibir a través de esta.

En costos fijos se tiene el empaque donde va a ir empacado el *kit*, el salario de la persona que arma los *kits*, nevera y equipos para mantener refrigerado algunos productos y así mismo los consumos de energía, los alimentos que son la materia prima. Puede verse afectado el medio ambiente con la generación de residuos sólidos de los alimentos o de los empaques y aumento de emisiones de CO<sub>2</sub> por el aumento de tránsito de domiciliarios.

### **Conclusiones**

Con el estudio de mercado a nivel macro y micro realizado se logró identificar las necesidades referentes a la compra de alimentos frescos que tiene el grupo de personas que quieren tener una alimentación saludable como posibles clientes de Fruver de mi Campo, por lo cual se concluye una propuesta de valor alineada con las expectativas del mercado, fortaleciendo la propuesta de suscripción.

La evaluación del modelo de negocio y la determinación de su sostenibilidad aseguran que es viable y rentable la propuesta a largo plazo, minimizando riesgos y maximizando beneficios.

Gracias al programa de *marketing* planeado se concluye que sí es posible desarrollar el lanzamiento de un nuevo servicio que incluye productos como lo es la membresía de alimentos *fit* en un plazo no mayor a seis meses e inicio de captación de clientes para este nuevo modelo de negocio, aprovechando las tendencias de alimentación saludable.

Con la membresía que contempla la dosificación de los alimentos, sí es posible disminuir las averías y pérdidas de productos en un 5%, puesto que se reduce los desperdicios y se disminuye los residuos sólidos generados.

Se proyecta aumentar la participación en el mercado local mediante la expansión del modelo de negocio a Duitama y Sogamoso en un plazo de tres años. Sin embargo, esta meta requiere estudios de mercado previos que identifiquen oportunidades, características del consumidor y posibles barreras. Se recomienda para investigaciones futuras realizar

análisis cualitativos y cuantitativos en ambas ciudades, así como pruebas piloto que evalúen la viabilidad operativa y comercial antes de concretar inversiones.

La implementación de prácticas sostenibles en el nuevo modelo de negocio muestra habilidades de crecimiento responsable y equilibra con la rentabilidad del negocio, por lo cual, se espera que si se pueda cumplir con el aumento del 20% de los ingresos en cinco años.

De acuerdo con los resultados del análisis financiero se concluye que se cumple con la TIR del 47,5 % en un tiempo de recuperación de 2,59 años y se recupera la inversión inicial de \$118.995.000 millones de pesos en este tiempo y en el primer año superando el punto de equilibrio, como lo es la comercialización de 1140 membresía anuales.

De acuerdo con, los estudios de mercado, las proyecciones financieras, las estrategias de expansión y sostenibilidad, se concluye que el nuevo modelo de negocio de Fruver de mi Campo como lo es la membresía de alimentos *fit* para los habitantes de Tunja, se puede es viable y sostenible a largo plazo, siendo una oportunidad sólida para ofrecer alimentos saludables mediante un modelo de suscripción, con potencial de crecimiento y rentabilidad en el mercado.

## Referencias

- Alcaldía Mayor de Tunja. (2024). *Plan de desarrollo territorial 2024–2027: Conectemos Tunja con el mundo*.  
[https://alcaldiatunja.micolombiadigital.gov.co/sites/alcaldiatunja/content/files/001975/98725\\_anexo1finaldocumentobasepdt20242027\\_acdo\\_011\\_2024.pdf](https://alcaldiatunja.micolombiadigital.gov.co/sites/alcaldiatunja/content/files/001975/98725_anexo1finaldocumentobasepdt20242027_acdo_011_2024.pdf)
- Arteaga Monsalve, V. (2016). *álculo y dimensionamiento de una cámara de refrigeración para productos orgánicos perecederos (Trabajo de grado, Escuela de Ingeniería de Antioquia)*. Escuela de Ingeniería de Antioquia.  
<https://repository.eia.edu.co/items/ef26752e-b83b-4f3a-b84f-2ed9d15b10e2>
- Atieri, D., Martínez, M., & Perri, M. (2018). *Análisis e interpretación de un balance general (Trabajo final de práctica profesional, Universidad Nacional de San Martín)*. Universidad Nacional de San Martín.  
<https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/814>
- Avila, Y. (2022). *Bodytech espera \$1.200 millones de pesos en ventas al cierre de 2022 en su nueva sede de Tunja*. Mercado Fitness. <https://mercadofitness.com/bodytech-espera-1-200-millones-de-pesos-en-ventas-al-cierre-de-2022-en-su-nueva-sede-de-tunja/>
- Beltran, J. (2017). *¿Cómo se relacionan la soberanía alimentaria y la sostenibilidad? Evaluación de la relación entre sostenibilidad y soberanía alimentaria en el municipio de Turmequé, Boyacá, Colombia [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]*. ProQuest.  
<https://www.proquest.com/openview/a53c42d65b1458324e31f61b82cb51c2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Borda Tovar, J. K. (2022). *estrategia de comunicación digital y posicionamiento para la empresa Centro de Formación Técnico Laboral de Tunja – COTEL en Boyacá [Trabajo de grado, Universidad de La Sabana]*. Universidad de La Sabana.  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/51621>
- Camara de Comercio de Tunja. (2024). *Directorio empresarial*.  
<https://cctunja.org.co/directorio-de-empresas/>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2019). *Estructura del tejido empresarial de la ciudad de Tunja*. Estudios Económicos. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2020/12/ESTRUCTURA-DEL-TEJIDO-EMPRESARIAL-DE-LA-CIUDAD-DE-TUNJA.pdf>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2025). *Directorio de empresas*.  
<https://cctunja.org.co/directorio-de-empresas/>
- Chaparro Pinzón, C. (2022). *actores determinantes para la intención de compras en línea para los consumidores boyacenses*. Obtenido de Universidad & Empresa, 24(43), 1-36.: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11934>
- DANE. (2021). *istema Estadístico Nacional (SEN): La información del DANE en la toma de decisiones de las ciudades capitales*.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/210209-InfoDane-Tunja-Boyaca.pdf>

- Dapena, J., & Alonso, J. (2015). *Aspectos financieros en la gestión de la empresa y en la evaluación de proyectos de inversión*. Econstor.  
<https://www.econstor.eu/handle/10419/130819>
- Decreto 507 de 2020. (2020, 01 de abril). *Medidas para favorecer el acceso de los hogares más vulnerables a los productos de la canasta básica, medicamentos y dispositivos médicos*. Función Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111574>
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(1), 29–40.  
[https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)
- Trading Economics. (2023). *Colombia - Producto Interno Bruto (PIB)*.  
<https://es.tradingeconomics.com/colombia/gdp>
- Escobar, G. (2013). *Lujos de efectivo y entorno económico en las empresas de servicios de Risaralda, 2002–2011*. *Revista Finanzas y Política Económica*, 5(1), 95–110.  
[https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2248-60462014000100007](https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2248-60462014000100007)
- Flores, J., & Rozas, A. (2008). *n gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo*. En **El gobierno corporativo: un enfoque moderno** (pp. xx–xx).  
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/89285474/1791-libre.pdf>
- Fondo de Cultura y Turismo de Tunja. (2020, abril). *Directorio de abastecimiento Tunja*.  
<https://fondocultura.org/directorio-de-abastecimiento-tunja>
- García, A. (2022). *Prácticas sociales y pensamiento transformador: consideraciones epistémicas y ético-políticas actuales*. *Revista de Filosofía*. [Archivo PDF].  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/101923726/Art.5\\_Investigacion\\_cualitativa\\_a\\_una\\_mirada\\_a\\_su\\_validacion\\_59\\_-\\_72\\_def-libre.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/101923726/Art.5_Investigacion_cualitativa_a_una_mirada_a_su_validacion_59_-_72_def-libre.pdf)
- Gobernación de Boyacá, S. d. (2021). *Boyacá en cifras 2019–2020*. *Gobernación de Boyacá*. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2021/06/Boyaca-en-Cifras-2019-2020-4.pdf>
- Herrena, S., Panader, A., Cárdenas, L., & Agudelo, N. (2012). *Promoción de una alimentación saludable: experiencia en Tunja, Colombia*. *Scielo Scientific*, 30(1).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-45002012000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-45002012000100006&script=sci_arttext)
- Ministerio de justicia. (2018). *¿Qué debo hacer si quiero constituir una sociedad de acciones simplificada (SAS)?* Gov.co. <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/LegalApp/Paginas/Que-debo-hacer-si-quiere-constituir-una-sociedad-de-acciones-simplificada-SAS.aspx>
- Ministerio ambiente. (2022). *Ministerio ambiente y desarrollo sostenible*. Obtenido de Minambiente, interesado en ayudar a disminuir el desperdicio de alimentos:

<https://www.minambiente.gov.co/minambiente-interesado-en-ayudar-a-disminuir-el-desperdicio-de-alimentos/>

Molina, M. (2013). *Elaboración de estados financieros*.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34155673/analisis-estados-financieros-primeras-paginas-libre.pdf>

OpenAI. (2025, junio 25). *ChatGPT [modelo de lenguaje IA]*. <https://chat.openai.com>

Quintana, L. (25 de 09 de 2024). *Secretaría de Salud de Boyacá hace un llamado a adoptar estilos de vida que protejan y mejoren la salud*. Gobernación de Boyacá – Unidad Administrativa de Comunicaciones y Protocolo.

<https://www.boyaca.gov.co/secretaria-de-salud-de-boyaca-hace-una-llamado-a-adoptar-estilos-de-vida-que-protejan-y-mejoren-la-salud/>

Republica de Colombia. (1995). *Ley 222 de 1995: Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones*. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

Republica de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional*. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Republica de Colombia. (2007, mayo 4). *Decreto 1500 de 2007: Por el cual se establece el reglamento técnico que crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano*. Diario Oficial No. 46.618.

<https://faolex.fao.org/docs/pdf/col74758.pdf>

Republica de Colombia. (2020, diciembre 31). *Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020: Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia*. Ministerio del Interior. <https://www.mipymes.gov.co/normatividad/leyes/ley-2069-del-31-de-diciembre-de-2020.aspx>

Presidencia de Colombia. (2025, enero 1). *Inflación de 2024 siguió en descenso y cerró en 5,2 %, jalonada por educación, restaurantes y hoteles, la más baja desde 2021*.

<https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Inflacion-de-2024-siguio-en-descenso-y-cerro-en-52-porciento-jalonada-por-educacion-restaurantes-y-hoteles-250109.aspx#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20continu%C3%B3%20a%20la,9%2C2%20%25%20de%202023>

Rodríguez, M. (2018). *Impacto del cambio climático en la producción agrícola: Lluvias extremas y manejo de suelos*. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 12(2), 271–281. <https://doi.org/10.17584/rcch.2018v12i2.7890>

Ruiz Marín, J. A. (2019). *Modelo de negocio para un servicio de entrega a domicilio de planes alimenticios saludables en Bogotá D.C. [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Colombia]*. Repositorio Institucional UNAL.

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/70715>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (3 2021, 3 de febrero). *Gobierno nacional mejora la comercialización de los productores de Boyacá con nuevo Parque Agroalimentario de Tunja*.  
<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gobierno-Nacional-mejora-la-comercializaci%C3%B3n-de-los-productores-de-Boyac%C3%A1-con-nuevo-Parque-Agroalimentario-de-Tunja-.aspx>
- Sánchez, C. (2024, 20 de diciembre). *El Banco de la República de Colombia rebaja las tasas de interés al 9,5%*. *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2024-12-20/el-banco-de-la-republica-de-colombia-rebaja-la-tasa-de-interes-a-950.html>
- Sánchez, P. (2024). *El papel de las grasas saludables en la pérdida de peso y el bienestar*. *Mundo Entrenamiento*. <https://mundoentrenamiento.com/grasas-saludables/>
- SNIES. (2019). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.  
[https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html?_noredirect=1)
- Sucursales24. (s.f.). *Supermercados en Tunja, Boyacá*. Recuperado en agosto de 2025, de. Obtenido de <https://www.sucursales24.com.co/tunja/supermercados>
- Suescún-Carrero, S. H., Sandoval-Cuellar, C., Hernández-Piratoba, F. H., Araque-Sepúlveda, I. D., Fagua-Pacavita, L. H., Bernal-Orduz, F., & y Corredor-Gamba, S. P. (2017). *Estilos de vida en estudiantes de una universidad de Boyacá, Colombia*. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 221–225.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-00112017000200227&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-00112017000200227&script=sci_arttext)
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de Conozca y compare las tasas promedio que cobran los bancos por un crédito:  
<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115242/conozca-y-compare-las-tasas-promedio-que-cobran-los-bancos-por-un-credito/>
- The Food Tech. (2023). *Normas de inocuidad alimentaria en Colombia*. *Seguridad Alimentaria*. <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/normas-de-inocuidad-alimentaria-en-colombia/>
- Tecnológica, P. (2023, 06 de noviembre). *La importancia del marketing digital en la actualidad* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ROz7Wg1V2LE>
- Telencuestas. (2024). *¿Cuántos habitantes tenía Tunja, Boyacá en 2024?* *Telencuestas*.  
<https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2024/boyaca/tunja>
- Tobasura, E., & Casas, J. (25 de mayo de 2017). *La línea de pobreza subjetiva para Tunja, Colombia 2015*. *CENES Volumen 36 - Nº 64*, 253-282.
- Torrado, Y., & Pacheco, C. (2017). *Las tecnologías en los hábitos alimenticios*. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 10(1), 104–113.  
<https://portal.amelica.org/amelijournal/737/7373966004/7373966004.pdf>
- Vega, O., & López, F. (s.f.). *Alimentos típicos de Boyacá, Colombia*. Obtenido de *Perspect Nutr Humana*: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-41082012000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-41082012000200009&script=sci_arttext)

Viabilidad del modelo de negocio basado en la suscripción de una membresía para la venta de productos *fit* dirigido a habitantes de la ciudad de Tunja.

113

Vega, P., Tupiza, D., & Nicole, T. (2022). *Conductas alimentarias de riesgo y la autopercepción de la imagen corporal en asistentes a un gimnasio al norte de Quito (Trabajo de titulación de grado)*. Universidad Tecnológica Indoamérica. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/5138>