



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

**Trabajo de grado en emprendimiento:  
Niebla Drinks**

**Autor: Jorge Luis Rodríguez**

**Maestría en Administración de Empresas  
Cesa: Colegio de estudios superiores en administración**

**Bogotá D.C  
2024**

**Trabajo de grado en emprendimiento:  
Niebla Drinks**

**Autor: Jorge Luis Rodríguez**

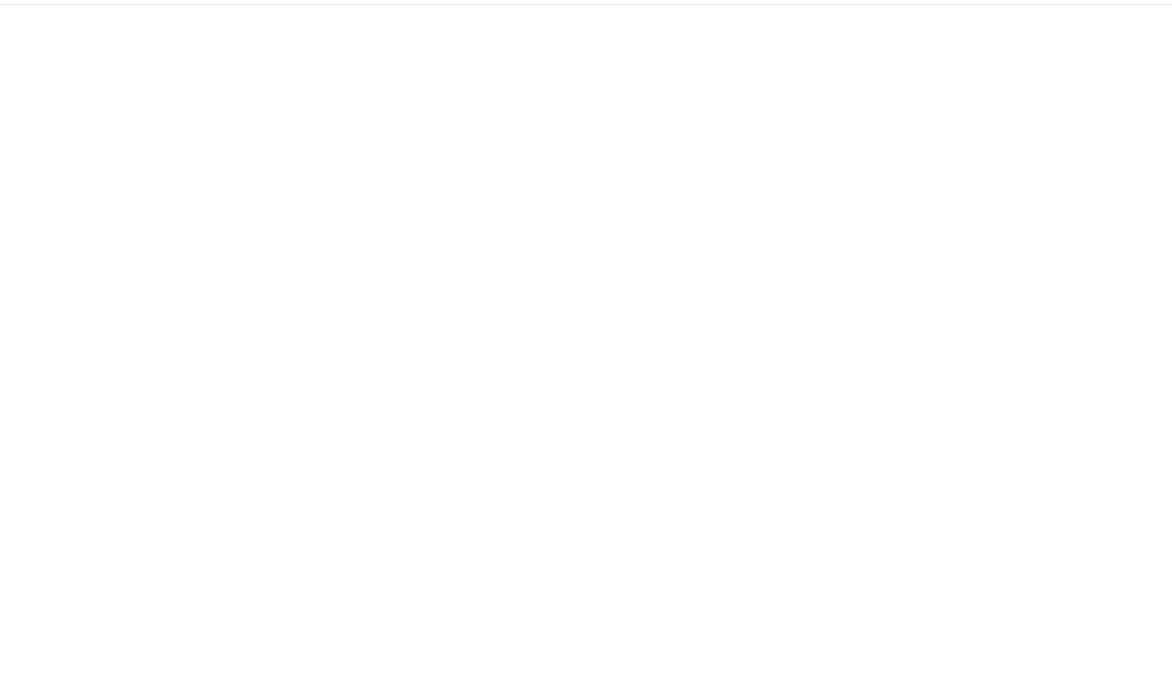
**Directora: Marta Lucía Restrepo**

**Maestría en Administración de Empresas  
Cesa: Colegio de estudios superiores en administración**

**Bogotá D.C.  
2024**

# Contenido

- Resumen ..... 5**
- Antecedentes de la idea de negocio ..... 5**
- Pregunta de investigación ..... 11**
- Objetivo general. .... 11**
- Objetivos específicos. .... 12**
- Investigación del mercado y el marco teórico de las entrevistas ..... 12**
- 1 Tabla de entrevistas..... 16**
- Mercado de bebidas no alcohólicas en Bogotá y Medellín ..... 17**
- Árbol de problemas ..... 20**
- Solución al problema: ..... 28**
- Lienzo canvas: ..... 29**
- Plan de implementación: ..... 39**
- Análisis de la sostenibilidad..... 43**
- Cronograma de implementación: ..... 46**
- Conclusiones..... 50**
- Anexo 1 ..... 57**
- Bibliografía ..... 59**



## Ilustraciones

Ilustración 1 Mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia .....	17
Ilustración 2 Categorías del mercado de bebidas no alcohólicas .....	18
Ilustración 3. Estructura árbol de problemas .....	20
Ilustración 4. Ganancias de las bebidas no alcohólicas en Colombia .....	22
Ilustración 5. Canales de distribución .....	23
Ilustración 6. Promedio de costo de bebidas no alcohólicas en Colombia .....	33
Ilustración 7. Diagrama de Grantt. ....	46
Ilustración 8. Diagrama de Grantt parte dos. ....	47
Ilustración 9. Logo 1 de Niebla Drinks .....	52
Ilustración 10. Logo2 de Niebla Drinks .....	52

## Tablas

1 Tabla de entrevistas .....	16
Tabla 2. Precio unitario .....	37
Tabla 3. Sensibilidad de precios. ....	37
Tabla 4 Inversión inicial. ....	39

## **Resumen**

*Palabras clave: Emprendimiento, Bebidas funcionales, Niebla Drinks, Producto sostenible.*

Este trabajo de grado es la puesta en escena de la investigación y la aplicación de herramientas para llevar a cabo un emprendimiento en el sector de las bebidas no alcohólicas en Colombia. El proceso que se siguió consistió en la aplicación de diferentes metodologías pertenecientes al área del conocimiento de la administración de empresas, que ayudan a desarrollar la idea de una nueva empresa y a hacer una evaluación de esta para tomar la decisión de hacerlo o no. El proceso y resultados acá expuestos se nutrieron también de un acercamiento al mercado y de un encuentro directo con personas y consumidores.

## Antecedentes de la idea de negocio

La historia de esta iniciativa emerge de inclinaciones personales. Estas tienen que ver con la forma en la que quiero vivir el futuro y la dirección que quiero que este tenga. Este proyecto nace desde una cercanía con la naturaleza y del amor por ella; de la búsqueda por hacer un proyecto que tenga que ver con la naturaleza y de una forma que nos permita atender problemas que la sociedad y el mundo están teniendo.

Esta idea está enmarcada en los sectores de la agricultura, la agroindustria y los negocios alimentarios. Es la transformación y procesamiento industrial de insumos agrícolas en bebidas funcionales. Esta idea se ha nutrido durante esta maestría por los conocimientos y conversaciones que han tenido lugar acá, llevando a la construcción de un mejor proyecto. La idea también se basa en mis experiencias en el sector agrícola e industrial. He tenido diferentes emprendimientos que he desarrollado y empresas en las que he trabajado. En el 2018 tuve un emprendimiento de cannabis medicinal. Este involucraba la siembra del cannabis y su transformación para la creación de aceites medicinales. Adicionalmente, desde el 2022 tengo una empresa que cultiva y comercializa follajes verdes.

El emprendimiento que se pretende desarrollar en este trabajo de grado es construir una empresa que produce y vende bebidas funcionales. Las bebidas funcionales son bebidas que dentro de sus ingredientes tienen componentes que benefician o aportan al bienestar o salud de las personas que las consumen. Se propone hacer una mezcla de ingredientes que hagan a esta bebida deliciosa y saludable. Una mezcla entre lo funcional, beneficioso y útil; y algo delicioso, natural y refrescante. Esta iniciativa se llama Niebla Drinks.

Niebla Drinks nace del corazón del escarpe occidental de la Sabana de Bogotá en los bosques de niebla alto-andinos. Este es un ecosistema rico en biodiversidad y de gran importancia por

su recarga hídrica. En este lugar está la reserva de la cual nace el agua que usaremos para hacer estas bebidas. En el municipio de San Francisco de Sales se hará la producción de este producto. La identidad de Niebla Drinks tiene estrecha relación con esta zona. Se relaciona con la idea de la naturaleza colombiana y tropical que tenemos. Por esta razón, proponemos usar ingredientes que hacen parte de este ecosistema y de esta zona geográfica. Ingredientes que se asocien a esta idea de naturaleza. Se construirá una narrativa e identidad alrededor de lo desconocido, de lo salvaje, de la abundancia, de la aventura, de la naturaleza que nos es propia.

La composición de los productos de Niebla Drinks reunirá en sus recetas ingredientes funcionales y otros que le den sabor. Proponemos así dos sabores iniciales. El primero tiene menta, uchuva y el extracto de *Hericium erinaceus* (cuyas propiedades expone Qiu et al., 2024). El segundo es hecho de romero, agraz y extracto de *Ganoderma lucidum* (beneficios estudiados por Sheikha, 2022).

Niebla Drinks está en el sector de la manufactura de productos para el consumo humano, dentro de la categoría de la agroindustria. Este sector se ha escogido deliberadamente ya que acá es donde encontramos más valor, donde más posibilidad de investigar y desarrollar tenemos, y donde podemos aportar creativa- y estratégicamente al mercado de bebidas colombianas. Analizando las tendencias de los consumidores hechas por Euromonitor en los últimos cinco años vemos que la importancia de la sostenibilidad, el cuidado propio, la economía circular y la salud son tendencias globales que han estado presentes en los últimos años y que cada vez se incorporan más a las exigencias del consumidor (Euromonitor, 2024) (Trend Hunter, 2024).

Esta tendencia en el mercado colombiano viene junto a un momento histórico que viene con unas requerimientos y tendencias particulares. Estas mega-tendencias llevan a replantear comportamientos y hábitos de consumo (Trend Hunter, 2024). ¿Qué comemos, cómo comemos, de dónde viene lo que comemos, y qué efectos tiene esto para el medio ambiente y la sociedad? Son preguntas que cada vez son más importantes y marcan el camino para los productos venideros (IBM, 2023).

Niebla Drinks emerge de este momento histórico en donde estas fuerzas entran en juego para marcar el rumbo de un negocio que parte de estas exigencias y ofrece soluciones para estos problemas. La identidad de la marca, su marketing y su branding incorporan estas soluciones y las comunica. Niebla Drinks cuida del medio ambiente. De sus bosques protegidos en una reserva nace el agua que usará para sus productos. También este emprendimiento se asociará con campesinos y productores locales para usar sus frutos en la elaboración de una bebida. Como una denominación de origen, el bosque alto andino marca y define la propuesta de valor de Niebla Drinks. Busca, de igual forma, aportar al desarrollo de esta zona geográfica.

Las tendencias globales y nacionales a las cuales se adhiere son las de la sostenibilidad, la de alimentos y bebidas saludables, y la de economías circulares. Este emprendimiento usa estas fuerzas en la creación de un producto que tenga el impacto que estas fuerzas tienen en el mercado. Este proyecto parte de la identificación de estas nuevas problemáticas para proponer como solución una bebida funcional con una identidad y narrativa propia. Niebla Drinks viene de los bosques de niebla. Dos de sus frutas locales son los agraces, la planta nativa familiar de los arándanos, que tiene similares características constitutivas; y la uchuva, “Golden berry”. Ambas frutas tienen potencial para tener más protagonismo en el mercado mundial.

La sostenibilidad hace parte del nacimiento de esta marca y de lo que es. De forma activa y positiva asume el reto de incorporar metas de sostenibilidad a corto y largo plazo. Según el reporte del World Economic Forum “*Shaping an Equitable, Inclusive, and Sustainable Recovery*” (2021) la construcción de negocios que busquen la viabilidad económica, al mismo tiempo que la sostenibilidad ambiental y la inclusión social, son necesarios para atender los problemas fundamentales del desarrollo económico.

La necesidad del mercado que se quiere satisfacer es la de tener alimentos que sean saludables, funcionales y beneficiosos para el consumidor. La funcionalidad aplicada a los alimentos y bebidas quiere decir que estos tengan cualidades y propiedades que activamente aporten a la salud del ser humano. Su uso reconoce los beneficios de los alimentos usados, y al mismo tiempo evita las exigencias y requerimientos que la producción de medicinas necesita, aunque pudieran ser medicinales.

Según Eurominotor el mercado de bebidas no alcohólicas colombianas está dominado por las bebidas gaseosas tradicionales. Las empresas que tienen más importancia en este sector son Coca-Cola, Pepsi co y Postobón. Es un sector según este estudio que no ha tenido muchos cambios en los años recientes y en la que la creación de nuevos productos no es común. En las bebidas funcionales no hay ninguna marca o producto que ocupe un lugar importante en la mente del consumidor o en el market share colombiano (Euromonitor, 2024). Los productos hechos con hongos o con ingredientes funcionales están relegados o suscritos a canales especializados o propios. Aún no participan de los medios masivos y de las góndolas. Bebidas hechas con hongos se venden en tiendas naturistas o en las páginas en línea de

productores o comerciantes especializados. Estos productos además se venden como polvos o suplementos dietarios<sup>1</sup>.

En este mercado la bebida que marca una competencia y reto grande es Hatsu. Si bien, esta bebida no es funcional, si ocupa un lugar importante en la mente del consumidor. Adicionalmente su mensaje incorpora ingredientes exóticos y una composición que no hace daño a la salud (Ramírez, Gil, Fernández, 2022). La identidad de esta marca es la elegancia y los sabores exóticos mezclados con diferentes tipos de té. Distinguirse de esta marca y tener una propuesta de valor claramente diferenciada es importante para poder competir.

Además de Hatsu hay otras bebidas de marcas más pequeñas como Ekii Foods y Happy Kombucha. Ekii vende té y gaseosas, tiene el mensaje de no tener azúcares y de usar ingredientes naturales. Happy Kombucha vende kombuchas con sabor a cocteles. Algunos de los referentes que tengo a nivel global son Jaga<sup>2</sup> y Brite<sup>3</sup>.

El alcance de que Niebla Drinks tiene inicialmente es el de establecerse en Bogotá y Medellín. Estas dos ciudades serán dónde inicialmente se empieza a vender estas bebidas. Se incluye en estas zonas el área metropolitana y los pueblos cercanos.

---

<sup>1</sup> Esta apreciación viene de un estudio de mercado propio. Este se llevó a cabo mirando los productos similares que actualmente hay en el mercado y en entrevistas con diferentes tipos de consumidores.

<sup>2</sup> Jaga es la empresa que más se parece a lo que quiero hacer. En cuanto a las mezclas y sabores serían muy similares. Ellos hacen el tipo de mezclas que busco. De hongos con hierbas o diferentes frutas.  
<https://jagadrinks.com/collections/shopall>

<sup>3</sup> Brite vende bebidas funcionales como alternativas al café, enfocadas en la productividad sin consumo de cafeína  
<https://briedrinks.com>

## **Pregunta de investigación**

¿Hay en las dos principales ciudades de Colombia la oportunidad de crear una bebida funcional?

## **Objetivo general.**

Llevar a cabo la construcción de la idea de este emprendimiento y del plan para desarrollar este negocio en las dos principales ciudades de Colombia.

El nombre de esta bebida será Niebla Drinks. Este nombre evoca la identidad de las montañas andinas. El origen de esta idea y el lugar de operación será en la reserva natural donde están los nacederos de los cuales usaremos el agua para hacer las bebidas. Sus sabores serán naturales, de frutas de Colombia como la uchuva y la feijoa, hierbas aromáticas como el romero, y flores nativas y tropicales. Estas recetas también contarán con extractos de hongos y elementos (minerales, aditivos funcionales) que aporten a la funcionalidad y bienestar del cuerpo. Los valores principales de esta marca son la salud de las personas y su relación con la naturaleza y con las montañas andinas tropicales. Esto se llevará a cabo mediante el estudio de diferentes variables que se investigan en fuentes primarias y secundarias. A partir de una investigación de mercado se comprobará la oportunidad de este producto en ambas ciudades, así como las características principales que debe tener para satisfacer la necesidad en el mercado. A partir de esto se hace el diseño de un modelo de negocio que responde a los elementos más importantes que esta investigación ha encontrado. Algunas de estas variables son: las preferencias del consumidor, la innovación en este sector, los canales preferidos para la comunicación y la venta, y la percepción de la propuesta de valor. Adicionalmente, se desarrollarán diferentes herramientas y metodologías que permitirán encontrar y desarrollar estas variables. Ejemplo de estas son: el desarrollo de un árbol de problemas, un plan

financiero, una evaluación técnica y el lienzo Canvas. Esto, con el fin de tener las herramientas para tomar la decisión de hacer este emprendimiento o no, y la planeación para llevarlo a cabo.

### **Objetivos específicos.**

1. Encontrar si en Bogotá y Medellín hay viabilidad para una bebida funcional.
2. Establecer las características que debería tener esta bebida con base a las preferencias del consumidor.
3. Desarrollar una estrategia de innovación del proyecto para que sea un proyecto diferenciado y con una propuesta de valor atractiva.
4. Evaluar la viabilidad técnica del proyecto.
5. Evaluar la viabilidad económica del proyecto.

### **Investigación del mercado y el marco teórico de las entrevistas**

Las entrevistas con consumidores formaron parte de la investigación del mercado realizada. Esta buscó comprobar la necesidad en el mercado de una bebida funcional y encontrar las variables, categorías y características más importantes que este producto debería tener. El desarrollo de estas entrevistas consistió en conversar con diferentes tipos de personas y de diferentes lugares para determinar las posibilidades que este emprendimiento puede tener. Las personas entrevistadas son personas de diferentes contextos sociales y culturales en Colombia. Desde personas que tienen una trayectoria profesional y experiencia como empresarios, que pueden aportar a este proceso críticamente, hasta personas de estratos socio económicos diferentes con las cuales hubo un acercamiento para entender quién tiene la necesidad del mercado y cómo tiene que ser satisfecha.

La investigación cualitativa realizada en este proyecto fue hecha queriendo comprender las percepciones y motivaciones de diferentes consumidores para armar la propuesta de valor de Niebla Drinks. En un mercado difícil de acceder por haber jugadores muy importantes como las principales marcas de gaseosa, investigamos qué características necesitamos para cambiar los hábitos de consumo de las personas, con una propuesta de valor innovadora que trae y se para sobre tendencias y mega-tendencias actuales.

Este enfoque es pertinente puesto que busca obtener información acerca de las preferencias y comportamientos de consumo en relación con productos innovadores, como las bebidas funcionales. Según Bernal Torres (2022), la investigación cualitativa tiene como objetivo describir e interpretar fenómenos desde la perspectiva de los participantes, con un énfasis en comprender los significados y las experiencias subjetivas. Esta metodología es adecuada para explorar cómo los consumidores perciben conceptos clave como la funcionalidad de los ingredientes, la sostenibilidad y los valores asociados a la marca.

La forma en la que estas entrevistas ocurrieron fueron conversaciones largas en las que a partir de unas preguntas base que se hicieron a todos, hubo el espacio para las digresiones que de forma más natural llevaron a esta investigación y la búsqueda de las posibilidades que Niebla Drinks puede llegar a tener. Acá se muestran los resultados de estas variables siguiendo una metodología de investigación cualitativa de los datos.

Para hacerla seguiré los lineamientos propuestos por Bernal Torres en su libro *Metodología de la investigación*. En las que define a las variables cualitativas de esta forma: “Su preocupación no es medir, sino cualificar, describir y comprender el fenómeno social objeto

de estudio a partir de rasgos determinantes.” (Bernal Torres, 2022). El análisis será un análisis cualitativo del contenido. Aquí analizará la recurrencia de variables y conceptos importantes en las entrevistas para dar forma al problema y a la solución. Fueron 15 las entrevistas hechas.

La investigación de mercado se basa en un enfoque cualitativo. Esto permitió hacer un análisis profundo de las percepciones, necesidades y motivaciones de los consumidores en estas dos ciudades. Utilizando entrevistas semiestructuradas, se recopilaron datos sobre las percepciones hacia la salud, la sostenibilidad, y el interés en probar productos innovadores como bebidas funcionales. Este método cualitativo ofrece un entendimiento más detallado del comportamiento del consumidor, crucial para lanzar un producto diferenciado como Niebla Drinks. Posteriormente esta información fue resumida y tabulada en una tabla que permite sintetizar y comparar los resultados encontrados para poder llegar a conclusiones.

Este tipo de entrevistas brinda un espacio para comprender a las personas entrevistadas de forma más profunda, teniendo la libertad de expresarse y conversar. Así, identificar los patrones emergentes y temas recurrentes entre ellos. La elección de este enfoque cualitativo se justifica por su capacidad para lograr una comprensión más rica y detallada de los comportamientos de consumidores en un contexto específico. El cual es en este caso, Bogotá y Medellín.

Según los estudios de Euromonitor citados en el documento (2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2023, 2024), los consumidores en Colombia, especialmente en las grandes ciudades como Bogotá y Medellín, están cada vez más interesados en productos que promuevan la salud y el bienestar. Estos consumidores buscan productos que no solo sean saludables, sino que

también sean sostenibles y producidos de manera ética. Elementos que se alinean con los valores centrales de Niebla Drinks. A partir de entrevistas realizadas en estas ciudades, se identificó que las personas están dispuestas a pagar más por productos que no contengan azúcar añadido, que sean funcionales, y que tengan un impacto positivo en la salud.

Tanto en Bogotá como en Medellín, las entrevistas revelaron que los consumidores están cada vez más conscientes de su impacto ambiental y buscan productos que respeten el medio ambiente. Esto coincide con la propuesta de valor de Niebla Drinks, que utiliza ingredientes naturales, agua de una reserva natural y prácticas de sostenibilidad en toda la cadena de producción. Las respuestas de los encuestados indicaron que el aspecto de la sostenibilidad y la conexión con el entorno natural son diferenciadores que harían que los consumidores elijan Niebla Drinks sobre otras opciones. La innovación que Niebla Drinks propone tiene que ver con el uso de frutos nativos cuyo uso está teniendo auge y, según las encuestas, es bien recibido.

La investigación cualitativa también mostró que los consumidores en estas ciudades están abiertos a probar nuevos sabores y conceptos de productos. Las entrevistas indican que existe una oportunidad para Niebla Drinks, ya que los consumidores están interesados en probar nuevos sabores y en productos que ofrezcan beneficios funcionales, como la mejora de la memoria o el apoyo al sistema digestivo, características destacadas de las bebidas que ofrece la marca.

Las personas entrevistadas y los variables a buscar fueron las siguientes:

## 1 Tabla de entrevistas

Número	Nombre	Preferencias de sabor	Beneficios funcionales	Hábitos de consumo	Competencia	Sostenibilidad	Canales de distribución	Precio
1	Julián Jaramillo	Arándanos y frutas tropicales				Importante	Supermercados y tiendas	Dispuesto a pagar precio alto
2	Fernando Álvarez	Aromáticas y frutas: Flor de jamaica, feijoa arándanos.	Mejora inmunologica	Comidas, restaurantes	Hatsu	Importante	Restaurantes y supermercados	Dispuesto a pagar precio alto
3	Telma Lucia Esquivel	Uchuva	Energía	Durante el día. Poder prepararlo en casa	Gaseosas	Importante	Tiendas	Precio Barato. Factor determinante.
4	Claudia Álvarez	Frutas y hierbas: Romero, menta, arandanos, gulupa, feijoa	Mejora cognitiva	Comidas	Hatsu	Importante	Supermercados, tiendas y restaurantes	Dispuesto a pagar precio alto
5	Manuela Jaramillo	Durazno, curuba, Feijoa	Energía y mejora cognitiva	En descansos y cuando come	Hatsu, kombucha, sodas artesanales	Importante	Restaurantes, supermercados.	Dispuesto a pagar precio alto
6	Rebecca Wilson	Aromáticas y frutas	Mejora inmunologica	Durante el día	Hatsu	Importante	Restaurantes, supermercados.	Dispuesto a pagar precio alto
7	Fernando León	Hierbas y aromáticas. Menta y hierbabuena	Energía y mejora cognitiva	Durante el día. Mientras trabaja.	Gaseosas	Importante	Tiendas	Precio Barato. Factor determinante.
8	Fanny Giraldo	Frutas tropicales: Agraz	Mejora inmunologica	Con las comidas. Poder prepararlo en casa	Gaseosas	Importante	Tiendas y supermercados	Precio Barato. Factor determinante.
9	Loic Pierre	Feijoa y granadilla	Mejora cognitiva	En descansos y cuando come	No conoce	Importante	Restaurantes, supermercados.	Dispuesto a pagar precio alto
10	Alejandra Orjuela	Hierbas, flor de Jamaica y mango. Frutos rojos	Antioxidantes y belleza	Durante el día	Hatsu y bebidas artesanales	Importante	Restaurantes, tiendas y supermercados	Dispuesto a pagar precio alto
11	Juana Cubillos	Cítricos, hierbas.	Antioxidantes y belleza	Cuando come	Hatsu	Importante	Restaurantes, tiendas y supermercados	Dispuesto a pagar precio alto
12	Juan Francisco Garcia	Agraz, feijoa, romero, menta y flor de jamaica	Mejora cognitiva e inmunologica	Durante el día. Poder prepararlo en casa	Hatsu	Importante	Restaurante y supermercados	Dispuesto a pagar precio alto
13	Cristina Noguera	Feijoa, granadilla, curuba, el agraz y flor de jamaica	Mejora cognitiva e inmunologica	Durante el día. Poder prepararlo en casa	Hatsu	Importante	Restaurante y supermercados	Dispuesto a pagar precio alto
14	Natalia Cardenas	Hierbas y frutas tropicales. Uchuva	Energía y mejora cognitiva	Durante el día. Poder prepararlo en casa	No conoce	Importante	Tiendas	Precio Barato. Factor determinante.
15	Felipe Bonnet	Uchuva	Antioxidantes y belleza	Comidas, restaurantes	Hatsu	Importante	Restaurante y supermercados	Dispuesto a pagar precio alto

Rodríguez Cubillos, 2024

## Mercado de bebidas no alcohólicas en Bogotá y Medellín

El mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia visto desde una perspectiva numérica, tiene una estimación de aproximadamente de 5,472 millones de litros. Esto se estima que equivale a 27,971 mil millones de pesos (Euromonitor, 2024). Esta categoría involucra a muchos tipos de bebidas. Dentro de las cuales las bebidas funcionales, ocupa por ahora un mínimo. Es una subcategoría dentro de este sector que en un país como Colombia es incipiente. Esto aporta el elemento de ser de alguna forma pioneros en un tipo de producto, con los riesgos y beneficios que esto pudiera implicar (Suárez & Lanzolla, 2005).

### Market Sizes

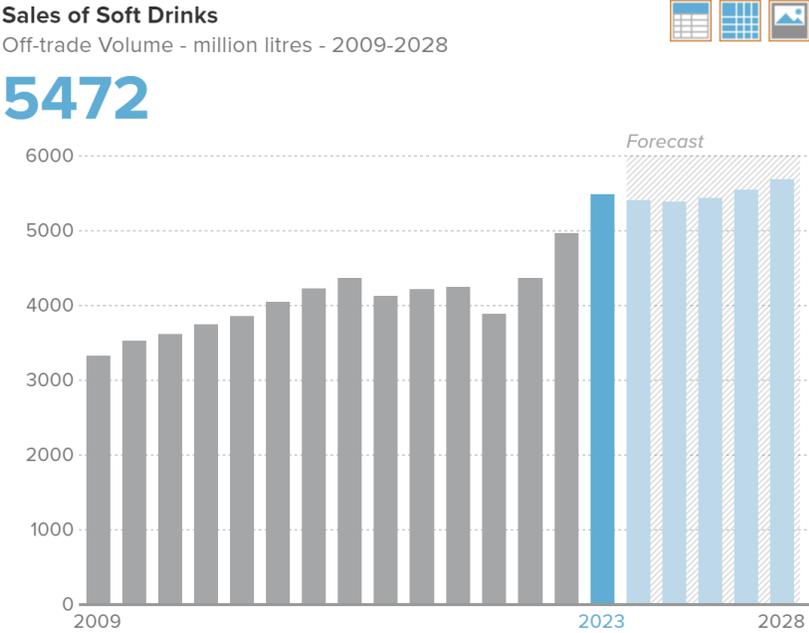


Ilustración 1 Mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Imagen recuperada de (Euromonitor, 2023)

Si bien, no encontré datos específicos de este mercado para Bogotá y Medellín, ciudades en las que este emprendimiento se enfoca, a partir de la población y concentración de la riqueza, estas ciudades concentran la mayor parte de este mercado. Entre ambas ciudades suman alrededor de 11 millones de personas. En términos económicos Bogotá y Medellín aportan alrededor del 40% del PIB nacional (DANE, 2023). Estas dos son las mejores plazas en términos del mercado desde una perspectiva poblacional, económica y cultural. Al ser las dos ciudades más grandes de Colombia, son estas donde hay una mayor vanguardia cultural. También donde las tendencias globales llegan más rápido y donde más personas son movidas por esto.

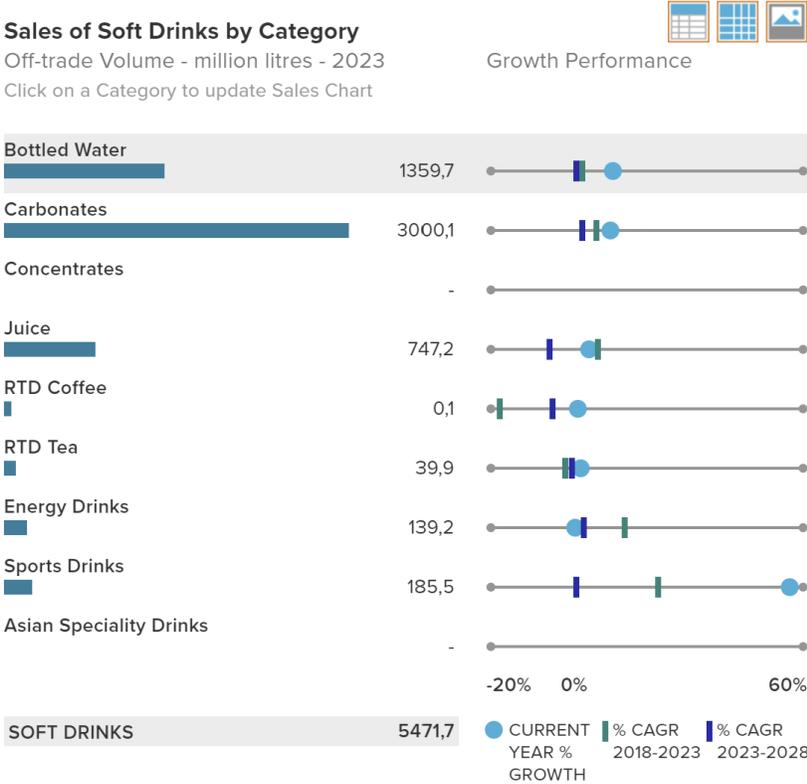


Ilustración 2 Categorías del mercado de bebidas no alcohólicas<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Imagen tomada de Euromonitor (Ibid.,.)

Por otra parte, las categorías más importantes siguen siendo las bebidas carbonatadas. Siendo acá las marcas de gaseosas tradicionales las que más poder en el mercado tienen. Aunque esta categoría tiene una proyección de crecimiento menos aceleradas que otras categorías que vienen con una tasa de crecimiento mayor (Euromonitor, 2023).

## Árbol de problemas

Los árboles de problemas son una herramienta que se usa para la identificación y análisis de un problema. A partir de un problema central se establecen sus causas y efectos. Esto permite comprender el problema a profundidad al ver las razones que lo hacen un problema y los efectos que este problema tiene. En este caso, el análisis del problema busca tener una mejor comprensión de este, para acercarse a él y proponer una solución de una forma más completa y rigurosa (Camargo Bustamante, 2011).

Esquema:

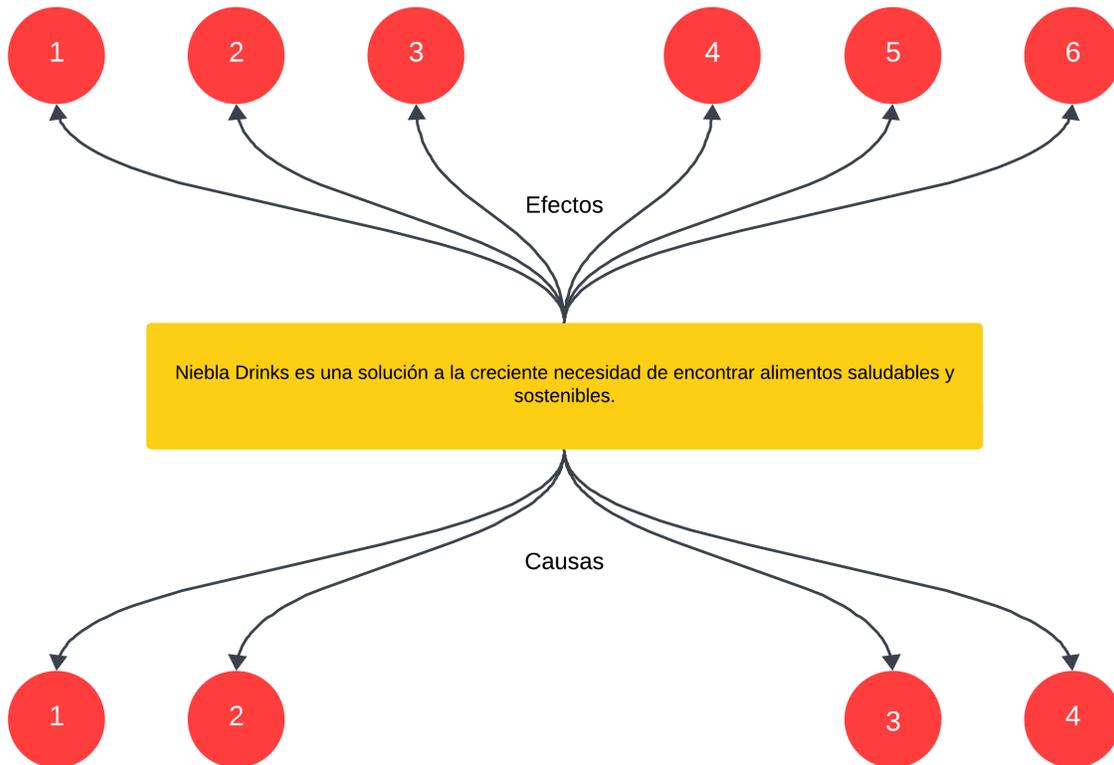


Ilustración 3. Estructura árbol de problemas

## Raíces

1. Cambio climático y economía circular: Hechos como el cambio climático y las relaciones geopolíticas cambiantes crean amenazas y oportunidades. Estos elementos se presentan como exigencias al determinar el comportamiento y decisiones de los consumidores. En este contexto el sector agroindustrial también cambia y evoluciona, abriendo nuevos campos a nuevos productos. Puntualmente, el cambio climático y la conciencia de una economía que favorezca a más personas traen cuatro tendencias o disrupciones en el sector agroindustria. Estas son: Un cambio de dietas, diversificación de las regiones de producción, avances tecnológicos en la producción y comercio, y cambios en las regulaciones de comercio (Djanian & Ferreira, 2020). Niebla Drinks tiene el propósito de actuar positivamente frente a estos problemas y constituirse dentro de las tendencias y fuerzas que estos marcan. En Colombia, por ejemplo, hemos visto como han crecido regulaciones frente a los alimentos y bebidas que tienen componentes perjudiciales para la salud (Kantar, 2023). También, la búsqueda por alimentos producidos con buenas prácticas y economías más justas. Esto marca un momento en el que los consumidores están abiertos a nuevos productos que incorporen este contexto (Euromonitor, 2023). En la economía circular los residuos generados en la producción no se conviertan en basura, sino en recursos reutilizables.
2. Escasez en la inversión en innovación y desarrollo en este sector: Al analizar las bebidas funcionales que hay en otros países y mercados es notable una diferencia en la oferta de estos productos y en la cuota de mercado que estos ocupan (Euromonitor, 2024). En Colombia no hay oferta aún de bebidas funcionales. Hay una tendencia a que estas no tengan azúcar y calorías, pero esta no es la propuesta de valor de las bebidas funcionales. En este sentido, se ve un rezago en el

desarrollo de este sector y la dominación en el mercado de las bebidas tradicionales que vienen de hace mucho tiempo. Colombia en términos de innovación tiene el puesto 66 en términos mundial (Statista, 2022). Y es el sexto en Latinoamérica.

3. Preferencia de los consumidores de las bebidas tradicionales: Según el estudio hecho por Euromonitor de “*Soft Drinks en Colombia*” hay aún una predominancia de las bebidas tradicionales y de las empresas principales. Estas son Coca-Cola, Postobón y Pepsico (Euromonitor, 2024). En este estudio las bebidas carbonatadas son las más consumidas. En términos de ventas y ganancias son las que llevan la tajada más grande. Competir contra ellos es un reto.

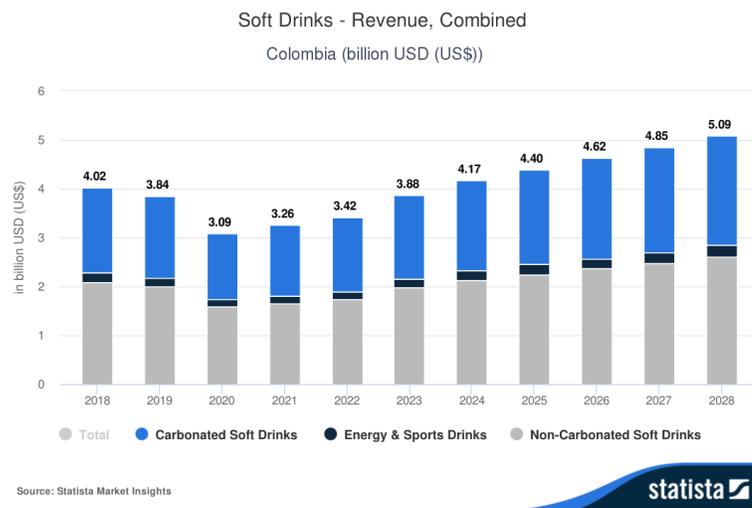


Ilustración 4. Ganancias de las bebidas no alcohólicas en Colombia<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Imagen recuperada de Statista (Statista, nd)

4. Costos y barreras de entrada para el sector. Entrar a competir en este sector requiere saltar unas barreras establecidas por altos costos y un mercado marcado por una fuerte inclinación a consumir bebidas tradicionales.

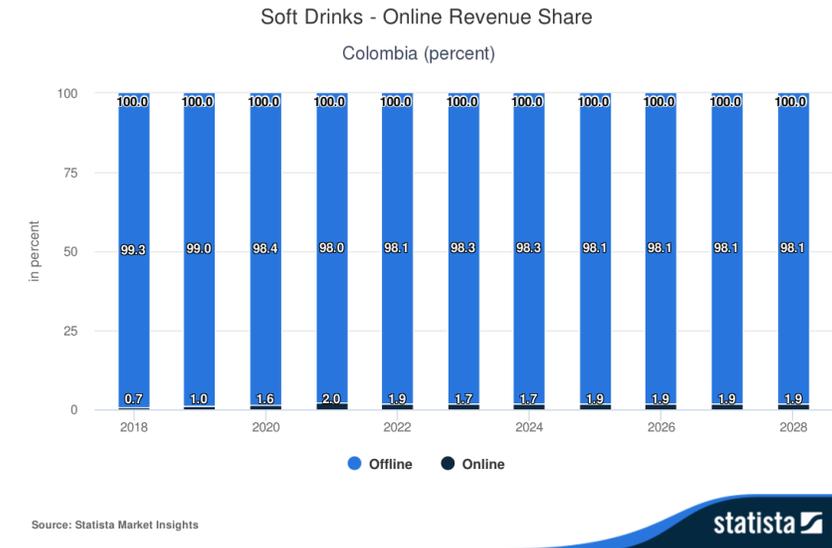


Ilustración 5. Canales de distribución<sup>7</sup>

La gráfica anterior nos muestra como los colombianos consumen las bebidas a través de los canales de distribución físicos. Las ventas en línea son casi que nulas. Esto implica que la operación logística sea un elemento esencial para Niebla Drinks. Llegar a las tiendas físicas y ocupar un lugar en la góndola es esencial para ganar mercado. Esta operación es muy costosa y requiere de un esfuerzo grande.

<sup>7</sup> Imagen recuperada de Statista (Statista, nd)

## **Problema**

¿En un contexto en que hay fuerzas que cambian el comportamiento del consumidor puede Niebla Drinks abrirse un lugar en el mercado colombiano de las bebidas con una bebida funcional?

## **Efectos**

1. Estrategia: En Niebla Drinks la estrategia que estamos construyendo se basa en identificar y aprovechar un océano azul en el mercado de las bebidas funcionales en Colombia (Renne, 2004). Aprovechando los conocimientos de las teorías estratégicas fundamentales, pretendemos crear un espacio de mercado único en el que con la ayuda de la teoría se logre posicionar y diseñar estratégicamente esta marca. Nuestro enfoque se centrará en la innovación de valor: ofrecer bebidas funcionales únicas y de alta calidad. Siguiendo los principios de Michael Porter (1996), Niebla Drinks elegirá un conjunto distinto de actividades, diferenciándonos a través de ingredientes innovadores, y envases y procesos sostenibles. Vamos a ofrecer algo que no se ha ofrecido, y vamos por un posicionamiento único (Ovans, 2018).
2. Sostenibilidad: La sostenibilidad es uno de los elementos centrales en el desarrollo de este emprendimiento. Desde su proceso de ideación este elemento ha sido central. Por una parte, las aguas que se usarán para hacer las bebidas vienen de los nacimientos de la reserva de bosques nativos. Estas reservas hacen parte de la asociación de Resnatur. El compromiso de cuidar y crecer esta reserva es primordial. Adicionalmente los proveedores de los ingredientes serán locales y esta relación buscará retribuir y aportar a la comunidad y a ellos. Se busca que este proyecto sea

un emprendimiento verde (Jiang, Chai, Shao, & Feng, 2018). Esto implica implementar, por ejemplo, empaques reutilizables o biodegradables, ser eficiente en los recursos, asegurarse que la cadena de valor también sea sustentable y mercadeo verde. Todo esto implica que estos valores se vuelvan parte del mensaje y de la comunicación que tenemos hacia afuera. Que no es otra cosa, de ser honestos con uno de los propósitos de este emprendimiento y comunicarlo acertadamente. Así, por ejemplo, podemos mostrar cómo va creciendo la reserva. También, las aves y animales que encontramos.

3. Scaling up: El proceso de crecimiento y de escalabilidad de Niebla va a ser progresivo. Empieza con el proceso de ideación y desarrollo de prototipos. Aquí se hace el desarrollo de las bebidas, de empaque y branding. A partir de esto se hacen pruebas y ajustes. Desde este punto se empieza su producción y distribución. Primero en Bogotá y alrededores. Después Medellín. Este proceso se hará paso a paso siguiendo una estructura y metodología (World Health Organization & ExpandNet, 2010). El factor determinante para una aceleración es la operación logística y la labor comercial para poder llegar a los lugares físicos. Cuantificar este esfuerzo es un elemento crítico para el éxito de este emprendimiento.
4. Cultura de innovación: Uno de los elementos que es más importante para este emprendimiento y que hace parte de la estrategia es la innovación. Busca ser un producto que innove desde su ideación, pero que también forme una cultura de innovación dentro de la organización (Flores Urbáez, 2015). La innovación puede dirigirse a cualquier parte de la cadena de valor o al producto como tal. Acerca de

este punto queremos innovar en los productos sobre los que se hacen las bebidas. Encontrar plantas nativas que usualmente no son usadas en la elaboración de bebidas, a pesar de ser comestibles y deliciosas. Es decir, encontrar e incorporar productos botánicos nuevos y propios de nuestras montañas y bosques.

5. Marketing: El marketing de este emprendimiento busca hacer que los valores y la propuesta de valor hagan parte de la identidad de Niebla Drinks. A partir de estos valores crear el vínculo emocional y comunitario de los clientes y consumidores (Andjelic, 2021). Creando un vínculo estrecho y emocional con los valores de la salud, la vitalidad y la naturaleza.
6. Mejora de la oferta y aprovechamiento del mercado: El mercado colombiano sigue dominado por las bebidas tradicionales, siendo las grande empresas marcas como Coca-Cola y Postobón las más grandes (Euromonitor, 2024). Sin embargo, esta tendencia está en un punto de inflexión. Por un lado, las políticas sobre las etiquetas en productos altos de azúcar han tenido un efecto negativo en este tipo de bebidas. Al mismo tiempo, las tendencias hacia la salud y sostenibilidad van creando nuevos espacios en este mercado:

“The implementation of the new sugar tax, labelling regulation, and front-of-pack labelling by the end of 2023 is anticipated to challenge the industry's future performance, particularly in 2024 and 2025, when the regulation will take full effect for the first time, and consumers will have to adapt to a new price increase in addition to natural inflation. The goal of both regulations is to promote health awareness and informed consumer decisions. New product development or reformulations are expected to be launched to satisfy new requirements.

Consequently, the product might suffer from such reformulations, depending on consumer reception.” (Ibid, 2024)

### **Solución al problema:**

La solución que Niebla Drinks propone es la de ofrecer una bebida funcional, que aporta beneficios en la salud en dos elementos centrales del cuerpo. El primero, que tiene el hongo melena de león que ayuda a la memoria y funcionamiento del cerebro. El segundo, que tiene reishi, ayuda al funcionamiento del sistema digestivo. Esto junto a ingredientes botánicos y nativos del bosque alto andino, forma una bebida que busca innovar a partir de la riqueza natural y ecológica que nos pertenece. Esta riqueza, que además está escondida y está por descubrirse. Hay un trabajo en investigación y desarrollo en probar y descubrir los sabores de este ecosistema. Teniendo en cuenta además los pilares que dirigen este emprendimiento, que son la sostenibilidad y una economía más justa. Estos elementos conforman el mensaje y los valores con los cuales se construirán la identidad, marketing y branding de este emprendimiento.

Estos buscan crear un sentido comunitario en los consumidores que los implique afectiva y sentimentalmente con el emprendimiento. Niebla Drinks es una bebida que busca crear un vínculo emocional, lo que se reflejará en el marketing sobre todo. Los valores que constituyen la identidad de la marca son los de la naturaleza, la salud, lo desconocido, el descubrimiento y el riesgo de probar algo nuevo. Se comunicará la sensación de la aventura y del descubrimiento en el diseño visual de la marca y en el marketing. Elemento clave de la identidad visual y efectiva de la marca es el orgullo de la riqueza ecosistémica que tenemos en Colombia. Para transmitirlo, trabajaremos con colombianos que influyen y con la misma comunidad de consumidores en campañas de marketing en los cuáles expresan su amor por los paisajes y ecosistemas colombianos. Esto enfatizará los valores de la marca y agregará un valor de confianza del consumidor.

**Lienzo canvas:**

El lienzo canvas es una herramienta desarrollada para analizar de forma separada y específica cada una de las partes más importantes de un proyecto, empresa o emprendimiento. Ver cada uno de estos elementos separados permite considerarlo de forma más profunda y, por ello, desarrollarla y pensarla estratégicamente. Permite tener una visión de los elementos clave del modelo de negocio y la forma en cómo estos se comunican. Para desarrollar esta estrategia, se seguirá el método y el libro *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**Segmento de cliente:**

La segmentación de clientes se escogió con base a la investigación de mercado hecha durante la elaboración de este trabajo. Este resultado muestra un acercamiento al tipo de personas y a las características que estas tienen. La segmentación de los clientes empieza con una segmentación geográfica, esta es el alcance de este emprendimiento. Este se enfocará en las dos principales ciudades colombianas: en Bogotá y Medellín. El desarrollo se hará progresivamente. La primera etapa es Bogotá y sus alrededores. Es decir, pueblos como Chía, Cajicá, Tabio, Tenjo y Subachoque. Después de esto, la próxima etapa es Medellín y sus alrededores. Acá queremos llegar además de Medellín a su área metropolitana y pueblos cercanos. Por ejemplo, Envigado, Sabaneta, Itagüí y Rionegro.

Los clientes a los que queremos llegar en estas ciudades son personas que les preocupa el medio ambiente, su salud y la situación social del país. Por la solución o el aporte a estos problemas están dispuestos a pagar un precio alto por una bebida que soluciones y aporte a estas problemáticas. El segmento del mercado para el cual Niebla Drinks está dirigido son personas de estratos medios y altos de estos centros urbanos. La edad no es un factor

determinante de esta propuesta de valor, por lo que no hago una segmentación por edad. Esta conclusión proviene de las entrevistas hechas. En estas la apreciación de las variables y del valor no cambiaban sustancialmente con la edad. Los valores que proponemos y la sensación de probar cosas nuevas y descubrir sabores tienen una valoración más alta en edades jóvenes. Por su lado, la sostenibilidad afecta a todas las edades por igual. Mientras que el cuidado propio tiene más incidencia en edades medias y mayores. De esta forma, la segmentación de clientes que hacemos es la de personas entre 15 y 25 años, de 25 a 40 años y de 40 a 65 años y por ingresos (medios y altos).

### **Propuesta de valor:**

Los valores de Niebla Drinks son tres: la responsabilidad ambiental y social; la salud de las personas y la naturaleza y la funcionalidad de los ingredientes con los que está hecha la bebida; y el origen de la bebida y su relación con el escarpe occidental. Estas características son las razones por las cuales queremos que los consumidores comprendan este producto. El problema que se soluciona es la ausencia de bebidas que aporten a la salud de las personas. Sin ser concebido Niebla Drinks como una medicina, se entiende que el consumo beneficia elementos específicos del cuerpo. Esto hace además que su consumo busque ser constante y recurrente. Comunicando, además, de forma puntual cuáles son los beneficios que el consumo habitual de Niebla Drinks tiene para las personas. Adicionalmente, la forma de elaboración y el agua que será usada, provienen de los nacimientos de una reserva natural. El uso de esta agua es responsable con el impacto que causa en el medio ambiente, y apoya la protección y crecimiento de estas reservas con el apoyo, guía y conocimiento del grupo Resnatur. La propuesta de valor de este emprendimiento afecta y determina el modelo de negocio que acá se está desarrollando. Elementos como el desempeño de la bebida, el branding, las comunicaciones, los mensajes y el marketing giran en torno a esos valores. En

este sentido siguiendo el texto de Andjelic, vamos a crear un sentido de pertenencia y de comunidad frente a este (Andjelic, 2021).

Colombia es uno de los países más biodiversos del mundo. Se encuentran acá cerca del 10% de la biodiversidad global. Tiene una gran riqueza de ecosistemas tropicales únicos que van desde bosques secos tropicales a bosques altos andinos y paramos. Ocupa el primer lugar en especies de aves y orquídeas. Segundo en especies de mariposas y anfibios (Irwin, 2023). Esta riqueza es uno de los factores que quiero aprovechar en el proyecto de emprendimiento. Esta riqueza, abundancia e identidad, quiero que se refleje en la marca y en las preparaciones que haga. Por otra parte, esta riqueza ecológica se ven amenazada por problemas como la tala ilegal de árboles, la minería, y el uso indebido agrícola en monocultivos (ibid.,).

#### **Canales de distribución:**

Según el estudio hecho por Euromonitor de bebidas no alcohólicas en Colombia los tres factores más importantes que llevan a un colombiano a comprar una bebida de este tipo son el sabor, la conveniencia y el precio (Euromonitor, 2024). En este sentido, Niebla Drinks le apunta a dos de estos tres elementos. Quiere competir por sabor y por conveniencia. La conveniencia hace que los canales de distribución para llegar a los clientes sean un factor determinante en su compra. Tienen que estar en lugares en los que sea practico y de fácil acceso para ellos. La figura 3 muestra los porcentajes en los que se compran las bebidas online y canales físicos. Este para el 2024 es de 1.7% y se estima que para el 2028 sea del 1.9%. Estos porcentajes son muy bajos, y su proyección parece no subir. Por lo cual, se entiende que los canales más importantes para este tipo de productos son tiendas, supermercados y restaurantes. Llegar a estos y asegurar un abastecimiento constante es costoso y difícil. Para ello, es importante hacer alianzas y establecer relaciones exitosas y

beneficiosas para ambas partes. Una alianza con un emprendimiento como SuperFüds puede ser muy beneficiosa para empezar a llegar a este tipo de establecimientos. En la medida en que la marca se haga conocida acceder a las góndolas será más fácil. Otros establecimientos o empresas con las que es necesario establecer una relación son el grupo de restaurantes Takami y DLK. Las ventas propias desde el punto de vista financiero son el canal más atractivo pero este canal en la cultura colombiana no tiene tanta importancia. Una vez la marca tenga posición y preferencia puede llegar a ser importante.

### **Relación con los clientes:**

La principal estrategia que Niebla Drinks tiene para relacionarse con los clientes es la de la creación de comunidad. La propuesta de valor del emprendimiento tiene un mensaje claro y una dirección que los lleve a actuar, identificarse, y a seguir la marca. Para ello, la comunicación, así como el marketing se fundamenta en estos valores. Se usarán mensajes como *“Cuida el bosque alto andino y a ti mismo, Niebla lo hace”* con invitaciones claras al cuidado y a la relación con la naturaleza. Tener una relación estrecha de escucha y de feedback también es algo que hace más estrecha esta relación y nos ayudara a cambiar nuestros productos en el momento en que deban ser cambiados y la creación de nuevos sabores que satisfagan sus gustos y necesidades. Para ello, pensamos en tener lugares en que esta comunicación ocurra. Por medio de la página web y código para escanear en la bebida.

Vamos a construir una narrativa y una historia de la marca y de lo que esta propone. La construcción de esta historia requiere de un trabajo literario, gráfico y de comunicación. Usaremos las redes sociales para anunciar y notificar de los procesos, las investigaciones, del estado de la reserva, de los campesinos y los frutos que les compramos. Adicionalmente las botellas y el empaque quieren tener una estética definida y clara. Y usar esta como forma de

narrar esta historia. El papel y la sensación en las manos debe dar la noción de ser algo valioso, salvaje y bueno para el consumidor.

**Fuentes de ingresos:**

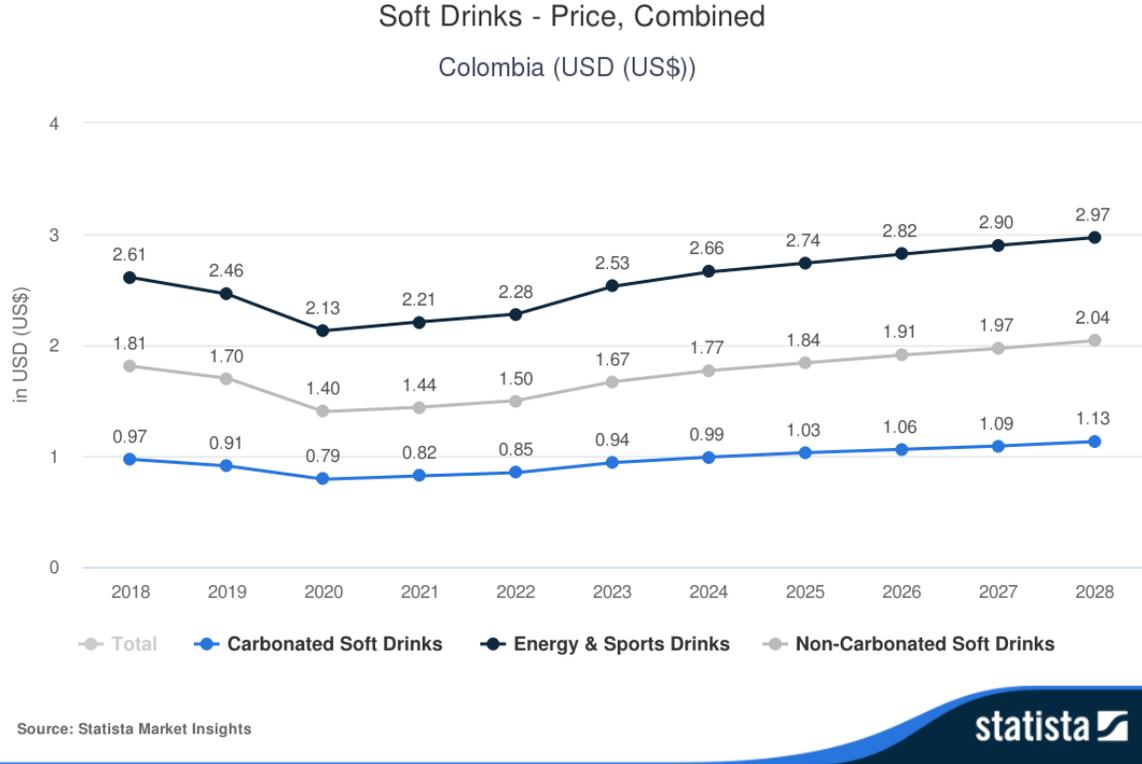


Ilustración 6. Promedio de costo de bebidas no alcohólicas en Colombia.<sup>8</sup>

Al analizar la gráfica del promedio de precios que las bebidas no alcohólicas tienen en Colombia, vemos que el precio de Niebla Drinks tendrá un precio promedio más elevado, por las características, ingredientes y propuesta de valor que tiene el emprendimiento los costos de producción son altos. Esto, sin embargo, exige que la experiencia de venta y de consumo justifique el precio. La fuente de ingresos será la venta de la bebida.

<sup>8</sup> Imagen recuperada de Statista (Statista, nd)

El manejo del precio de Niebla Drinks se sustentará en el análisis de costos directos de producción, costos de logística y distribución, así como en el valor percibido por el consumidor. Adicionalmente, se hará un análisis comparativo con el precio de productos similares en el mercado, ajustando la propuesta de valor para justificar un precio premium, dado el uso de ingredientes funcionales, sostenibilidad en la producción y la denominación de origen. Adicionalmente, dentro del análisis financiero se ha hecho un análisis de sensibilidad de precios para determinar el rango óptimo en el cual la demanda es máxima sin comprometer la rentabilidad. Este Análisis de sensibilidad consistió en probar diferentes rangos de precios y ver cómo estos afectan a la demanda del producto. Esta forma de experimentar el precio muestra el punto óptimo del precio máximo que puede pedirse sin afectar la demanda. Este análisis se hará más completo en una etapa posterior de este trabajo cuando haya ya prototipos. Esto es importante ya que también se mide el valor percibido del producto. Por ahora es un ejercicio teórico que puede cambiar con el prototipo.

### **Recursos y actividades claves:**

Los recursos claves en la elaboración de este producto son los insumos con los cuales están hechas estas bebidas. Esto implica una inversión en activos fijos y una amortización de esta inversión. También establecer una relación con los proveedores en la que ellos tengan el compromiso de tener unos estándares de calidad, de volúmenes y de frecuencia sobre sus cultivos. Teniendo esto en cuenta, otros de los recursos claves en la elaboración del producto es el agua y los envases en los que se venderán. El agua viene de los manantiales. En cuanto, al envase queremos usar por ahora vidrio. Este se puede reciclar, aunque es caro, no hay en el mercado un sustituto que sea más ecológico. En el área de mercadeo todos los elementos son claves, puesto que ellos comunican la identidad de la marca y determinarán si las personas compran o no la bebida. Por eso, reconocemos su importancia y los cuidamos,

diseñamos y comunicamos de la forma más acertada. El diseño y recetas también son uno de los elementos más importantes.

De igual forma, la logística y relaciones comerciales para lograr que el producto llegue a manos de los consumidores y tenga una disponibilidad geográfica son elementos críticos para el éxito de este emprendimiento. Lograrlo supone un costo alto y lograr negociaciones y acuerdos con los supermercados, tiendas y restaurantes principales. La propuesta inicialmente para lograr esta operación logística es tercerizarla. De esta forma tiene un valor variable alto pero evita el riesgo que tiene hacer una operación de este tipo sin tener el conocimiento y experiencia para lograrlo.

Igualmente hay requerimientos legales que un emprendimiento que hace bebidas debe cumplir. Hay que cumplir con normas sanitarias, registro y control del INVIMA, normas en etiquetas de alimentos y buenas prácticas de manufactura. Estos establecen unos procesos y facilidades que aseguren el estado final del producto (Foman, 2024).

### **Socios claves:**

Los socios claves de Niebla Drinks están asociados a las áreas más importantes de esta empresa. Primero, con la creación del producto. La calidad de los insumos e ingredientes aseguran que esta bebida va a cumplir con los estándares de calidad y el cumplimiento de los sabores y las cualidades funcionales. Por eso, los proveedores serán claves en la elaboración de las bebidas de Niebla Drinks. Teniendo en cuenta, además, que con ellos la asociación no es solamente comercial, sino que se trata de establecer una economía más justa y de aporte para las comunidades cercanas a la planta.

Otra de las partes de la empresa que es de suma importancia para su éxito es la que tiene que ver con la distribución y los canales para llegar al consumidor. Antes hablamos de como la distribución en Colombia de este tipo de productos ocurre mayoritariamente en los canales tradicionales físicos, en los mercados, tiendas y restaurantes. Para llegar a mercados, empezáramos trabajando junto a SuperFüds. Este emprendimiento trabaja con distintas marcas que ofrece una propuesta de valor similar y congruente a la nuestra para llegar a las góndolas de diferentes supermercados. Esta empresa es clave en este desarrollo ya que en las primeras etapas de este emprendimiento se requerirían muchos recursos y una escala muy grande para llegar acá. Otros de los socios claves son los restaurantes, para llegar a este canal, dos grupos diferentes de restaurantes serían claves, el grupo Takami y DLK. Ambos grupos tienen varios restaurantes asociados al segmento del mercado al que le queremos vender. Lograr establecer esta relación comercial sería un logro y un avance en el éxito de este emprendimiento. En este mismo sentido, la distribución de Niebla empieza siendo contratada y no propia. Se hace un costo variable para en el momento de empezar reducir el riesgo. Esta empresa es importante en el cumplimiento de esta distribución.

### **Estructura de costos:**

La estrategia de costos de Niebla Drinks es la de una empresa de manufactura agroindustrial. Sus costos implican una inversión alta inicial en la que se compran las maquinas necesarias para la elaboración de las bebidas. No tenemos el costo del agua que se usa para las bebidas, esto es una ventaja competitiva ya que es el insumo principal. La operación logística se tercerizará inicialmente, lo que lo convierte en un costo variable. También lo son los ingredientes que se usan en la preparación. La tabla que se muestra a

continuación muestra la separación de cada uno de los elementos que conforman el costo de cada bebida.

<i>Tabla 2. Precio unitario</i>	
Concepto	Valor unitario
<b>Inventario inicial</b>	
Materia prima (fruta/ suplementos)	1.500
Logística	2.000
Etiqueta	1.000
Empaque	2.000
<b>Total</b>	<b>6.500</b>

*Tabla 2. Precio unitario. <sup>9</sup>*

El análisis de la sensibilidad del precio de venta se hizo con estos precios y márgenes. En las entrevistas hechas el punto óptimo fue 12,500 pesos. Este precio puesto en los comercios y sitios en los que el consumidor final puede acceder. Este análisis hay que volver hacerlo una vez esté hecho el prototipo para calcular el valor percibido ya con la bebida y hacer los ajustes que encontremos en ese momento.

*Tabla 3. Sensibilidad de precios. <sup>10</sup>*

<b>Sensibilidad de precios</b>						
<b>Unit economics</b>						
Precio unitario	7.000	8.500	10.000	11.500	13.000	14.500
Costo unitario	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
<b>Utilidad</b>	<b>500</b>	<b>2.000</b>	<b>3.500</b>	<b>5.000</b>	<b>6.500</b>	<b>8.000</b>
<b>Margen, %</b>	<b>7%</b>	<b>24%</b>	<b>35%</b>	<b>43%</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>

### **Análisis financiero:**

Las proyecciones financieras empiezan con una inversión de 576.100.000 esta inversión es para comprar la maquinaria para empezar la operación. Se comprará un mezclador industrial, tanque de almacenamiento en acero inoxidable, embotelladora de líquidos, un pasteurizador, una etiquetadora y una máquina de embalaje.

<sup>9</sup> Tabla traída del análisis financiero hecho por Jorge Luis Rodríguez.

<sup>10</sup> Tabla traída del análisis financiero hecho por Jorge Luis Rodríguez

Adicionalmente esta inversión va para investigación y desarrollo, así como la producción de 500 jugos, 250 de cada sabor, sobre estos se hacen diferentes pruebas y ajustes, para mejorar sus características. También están todos los costos de la creación de la empresa, de la marca y de los permisos necesarios para empezar la producción.

La producción se llevará a cabo en una bodega al lado de la reserva donde nace el agua. Asumimos que el primer año empezamos el primer mes vendiendo 5,000 unidades y que llegamos al final de este año a 12,407. Al final del segundo año llegamos a 18,725 y al final del tercer año a 24,000. El precio del primer año es de 12,500, del segundo 13,500 y del tercero 14,200. Con estos supuestos el EBITDA empieza a ser positivo desde el mes 11 pero solo hasta el mes 24 la empresa ha pagado todas sus deudas y empieza a tener excesos de liquidez. Es decir que en este punto, se han pagado ya las inversiones necesarias para el funcionamiento del negocio. Estas se hacen progresivamente cada mes.

Este análisis financiero parte de la presuposición de muchos factores. Los más importantes son las ventas. Los costos y gastos vienen de la investigación hecha. Llegar a estas ventas es un reto y para lograrlo el plan de implementación, la estrategia, el marketing y cada parte del emprendimiento tiene que funcionar y llevarse a cabo correctamente. A continuación, veremos algunas partes de este proceso. Poniendo la lupa sobre puntos puntuales.

## Plan de implementación:

1. Desarrollo de Producto: Inicialmente se desarrollarán dos productos. Estos son una mezcla de plantas y frutas nativas andinas y los extractos de hongos. Esta combinación asegura un sabor delicioso y su funcionalidad. Esta primera etapa requiere una inversión y el trabajo con los diseñadores de las bebidas y de la marca. Con ello se busca llegar a tener un piloto físico sobre el cual pueda probar la percepción de la marca y de los sabores. Esta inversión inicial es de 56 millones de pesos. Se harán degustaciones en grupos focales y se recolectara feedback directo para hacer los ajustes.

Tabla 4 Inversión inicial.<sup>11</sup>

Concepto	Unidades	Valor unitario	Total
<b>Viabilidad</b>			
Ingeniero	1	7.500.000	7.500.000
Chef	1	5.000.000	5.000.000
Nutricionista	1	5.000.000	5.000.000
Productor ejecutivo	3	3.000.000	9.000.000
Muestras materia prima	25	1.500	37.500
Muestras producción	5	100.000	500.000
Muestras etiquetas	25	500	12.500
Muestras empaque	25	2.000	50.000
<b>Total</b>			<b>27.100.000</b>
<b>Marca</b>			
Creación marca	1	3.000.000	3.000.000
Branding	1	2.000.000	2.000.000
Diseño Empaques	1	1.500.000	1.500.000
Estrategia de Lanzamiento	1	10.000.000	10.000.000
Merch	50	50.000	2.500.000
<b>Total</b>			<b>19.000.000</b>
<b>Pruebas</b>	5	1.000.000	5.000.000
<b>Ajustes</b>	5	1.000.000	5.000.000
<b>Total</b>			<b>10.000.000</b>

<sup>11</sup> Tabla hecha por Jorge Luis Rodríguez. Traída de Análisis financiero.

Total			\$ 56.100.000
-------	--	--	---------------

2. Producción: La producción se hará en San Francisco de Sales. Acá llegarán los insumos que son procesados en nuestra planta. Para posteriormente llevar a cabo el embotellamiento. Para esto, se busca trabajar de cerca con proveedores locales que asegure las prácticas de cultivo y manejo orgánicas y con los estándares de calidad que se exigirán. Se implementará así mismo prácticas de producción limpia y manejo eficiente de recursos. Buscando así certificarnos con sellos como Fairtrade, Kosher, Organic o Rainforest Alliance.
  
3. Estrategia de comercialización: La logística y los canales de distribución son en este negocio uno de los elementos más importantes y difíciles. El éxito de este negocio depende de asegurar los canales de distribución para llegar a los consumidores, puesto que la conveniencia y los canales físicos son el principal medio de ventas. Para llegar a esto se ha establecido una estrategia en la que la logística de las bebidas empieza siendo tercerizada. Se paga a otra empresa por hacer este transporte. Ello asegura que una empresa que tiene el conocimiento hace este proceso, el costo por bebida es alto, pero se asegura un proceso eficiente.

Para llegar a estos canales necesitamos una habilidad de negociación basada en los valores de la marca. Para que nos abran las puertas a los establecimientos que queremos llegar. Estos son los principales supermercados, tiendas y restaurantes. La geografía a la cual llegaremos será progresiva. Empezando por Bogotá y sus alrededores. Empezamos por Bogotá puesto que es la ciudad más cerca de la zona en

la que la producción ocurrirá. Y añadimos los pueblos cercanos, especialmente aquellos que quedan al oriente y norte de Bogotá, como Subachoque, Tenjo, Tabio, Chía y Cajicá, porque en estos hay un buen mercado según la segmentación que hemos hecho. En estos pueblos la estrategia es similar, acercarnos a los supermercados más grandes como *El Rey* y a los restaurantes de los pueblos para empezar a vender acá las bebidas.

4. Marketing: En cuanto a la creación de la marca, vamos a desarrollar la estrategia de la creación basada en los arquetipos (Mark & Pearson, 2001). Los arquetipos que usaremos para desarrollar la estética, la comunicación y los mensajes serán los del inocente y el del explorador, 70% inocente y 30% explorador. Estos arquetipos son los que más cercanía tienen los atributos y valores de la marca. Hay optimismo, simplicidad, cierta noción de pureza y salud. De los bosques nativos nace una bebida que te cura. Como la niebla, esta bebida refrescante viene desde afuera y te entrega lo que necesitas. Promueve la felicidad y el bienestar. En cuanto al explorador, acá se busca expresar la procedencia salvaje y desconocida. También es aventurarse a probar algo nuevo y a apoyarlo. A descubrir nuevos sabores y el paisaje del que venimos. Nuestras plantas y ecología. Con base a estos dos arquetipos se llevará a cabo el diseño y propuesta de marketing de la marca.

5. Investigación y desarrollo: Explorar las posibilidades de ingredientes de los bosques altos andinos es uno de los propósitos de Niebla Drinks. Este trabajo se llevará a cabo con la ayuda de biólogos y naturalistas que conocen este territorio. Mateo Hernandez Schmit es uno de los naturalistas que conocen más profundamente este ecosistema.

Con la ayuda de él se hará esta investigación de qué plantas y frutos pueden usarse en el desarrollo de nuevas bebidas. Esta investigación también requiere de ver cómo estas plantas pueden usarse en cultivos para tener la escala de producción necesarias en la producción de la bebida. Kew Gardens (Reino Unido), hizo un documento en que hace un acercamiento a las plantas y hongos comestibles que hay en Colombia (Rojas et al., 2020). En este texto se destaca la biodiversidad que existe en nuestro país y cómo la apropiación y uso de esta es una oportunidad que hay que explorar y desarrollar.

## **Análisis de la sostenibilidad**

El uso de insumos cultivados de forma correcta y los insumos y empaques es uno de los elementos que marcan la estrategia para ser más sostenibles. Se evitarán los insumos plásticos. Niebla Drinks optará por empaques sostenibles que minimicen el impacto ambiental. Algunas opciones viables son envases en vidrio reciclable. El vidrio es un material que puede ser reciclado de manera indefinida sin perder calidad. Si bien puede ser más costoso en comparación con otros materiales, es importante para lograr las metas en términos de sostenibilidad. Además, el vidrio ofrece una mayor protección del producto, manteniendo la calidad de las bebidas durante más tiempo sin necesidad de aditivos conservantes.

Además de esto, en lugar de utilizar tapas y etiquetas de plástico, Niebla Drinks puede incorporar materiales biodegradables para reducir el impacto ambiental. Los bioplásticos, hechos a partir de fuentes renovables como el almidón de maíz o la caña de azúcar, son una opción viable para etiquetas, tapas o incluso empaques secundarios. Hay empresas que ya trabajan este tipo de materiales que podemos usar en la cadena de valor.

La planta de producción también cuenta con sistemas de producción modernos que la llevan a tener estándares de calidad altos y un uso eficiente de los recursos e insumos que esta necesita. Dado que el agua es un recurso esencial tanto para la producción de las bebidas como para los procesos de limpieza de las botellas, es crucial adoptar tecnologías que optimicen su uso. Sistemas de reciclaje de agua y tecnologías de reducción de consumo pueden implementarse en las líneas de producción, asegurando que el recurso se reutilice de manera responsable.

El uso de maquinaria moderna y eficiente energéticamente para procesos como la pasteurización, embotellamiento y etiquetado también reducirá el impacto ambiental del proceso productivo. Equipos de última generación pueden reducir significativamente el consumo de electricidad y mejorar la eficiencia del proceso.

Estos estándares no solo serán buscados estrictamente en la producción de las bebidas, sino que también en socios claves y en la cadena de suministro. Buscando un valor agregado en cada parte de esta cadena.

La relación con proveedores locales de frutas, plantas y hongos reduce las emisiones asociadas con el transporte de ingredientes. Esta práctica no solo favorece a las comunidades locales, sino que también reduce la huella de carbono asociada al transporte de larga distancia.

Niebla Drinks busca adoptar un enfoque de economía circular, donde los residuos generados en la producción no se conviertan en basura, sino en recursos reutilizables. Los residuos orgánicos generados durante la producción de las bebidas, como cáscaras de frutas o restos de hongos, pueden transformarse en compost o productos secundarios, evitando el desperdicio de materiales y cerrando el ciclo de vida del producto.

Todo esto permite que Niebla Drinks llegue a tener las certificaciones que avalen este proceso. Algunas de estas son Rainforest Alliance y FairTrade: Al trabajar con proveedores que cumplan con estas certificaciones, Niebla Drinks puede asegurar que los ingredientes utilizados en las bebidas provienen de fuentes responsables y sostenibles. Al igual que

certificaciones en los empaques y materiales. Se pueden utilizar envases que cuenten con certificaciones como FSC (Forest Stewardship Council) para el papel de las etiquetas o el empaque secundario, o certificaciones de compostabilidad para los bioplásticos.

## Cronograma de implementación:

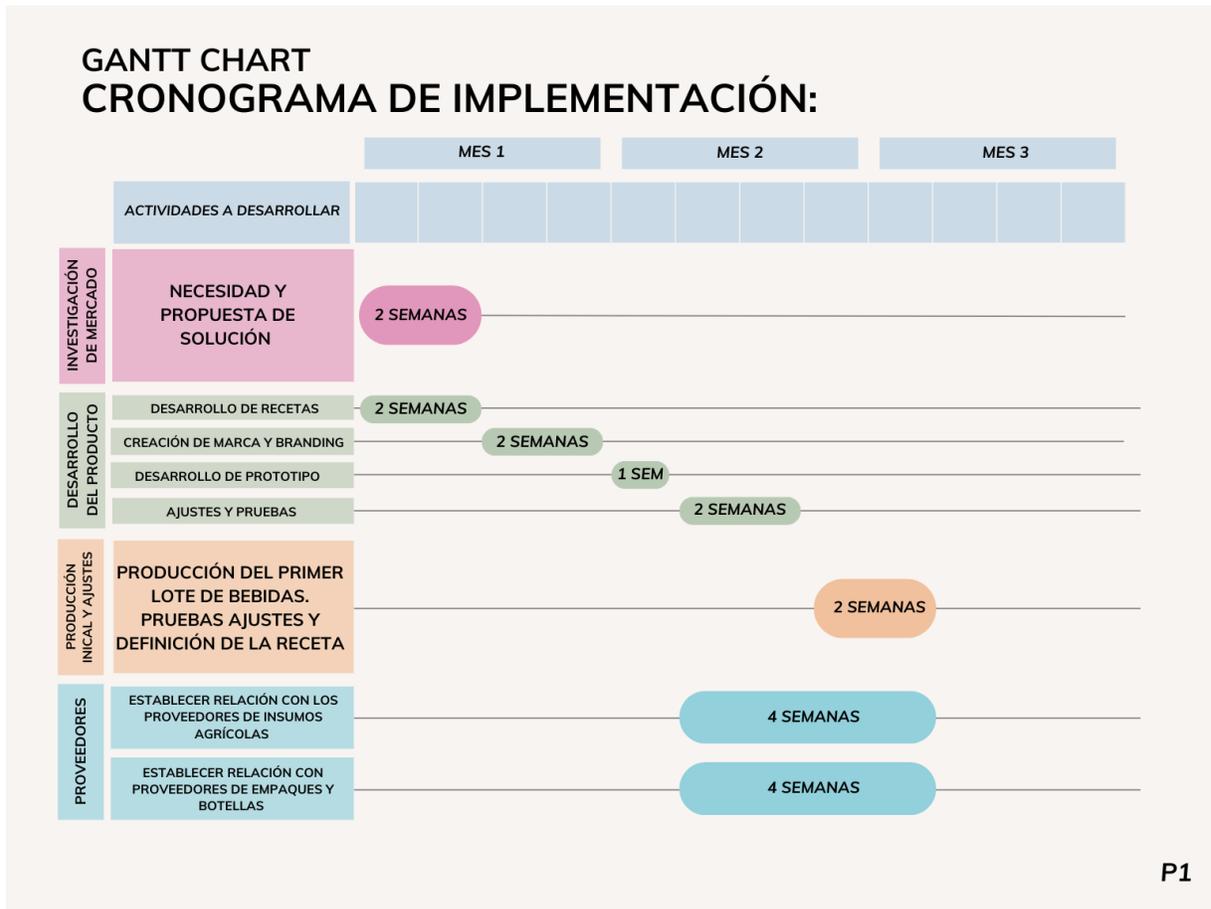


Ilustración 7. Diagrama de Grantt.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Diagrama hecho por Jorge Luis Rodríguez

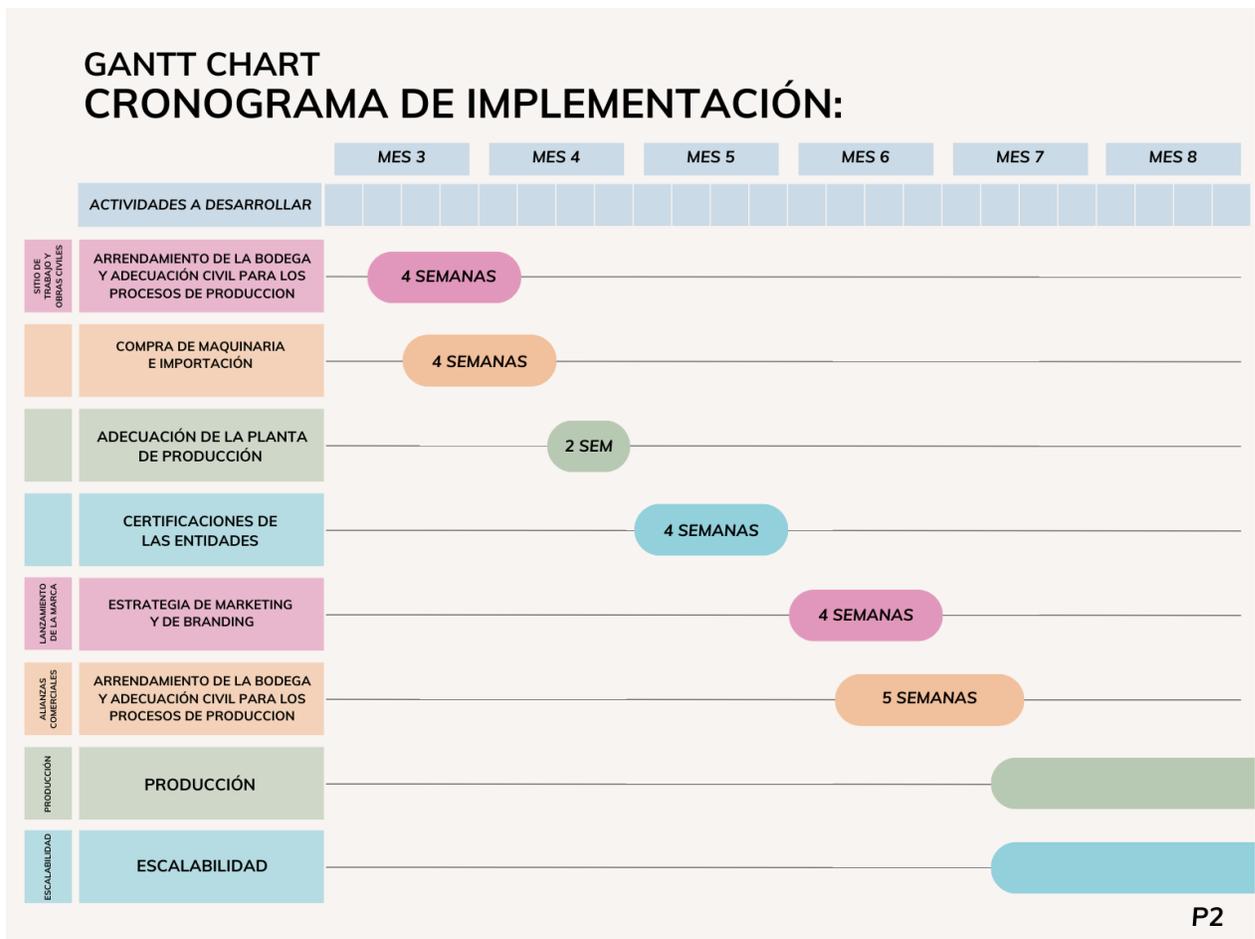


Ilustración 8. Diagrama de Grantt parte dos.<sup>13</sup>

### KPIS:

Dentro del proceso del cronograma y la implementación del proyecto hay KPIS, hitos y mediciones que irán mostrando los resultados del proyecto. Estos, por una parte, muestran qué tan exitoso está siendo y dan herramientas de los cambios necesarios para mejorar o afinar este proceso. Aquellos que se han considerado más importantes para Niebla Drinks son:

En un primer momento el primer hito es llegar al producto que queremos producir. Esto cierra la etapa de pruebas, prototipos y ajustes. Por ser una bebida esta etapa es determinante ya

<sup>13</sup> Diagrama hecho por Jorge Luis Rodríguez

que es acá donde las cualidades principales se definen. Estas características difícilmente podrán ser cambiadas en el futuro, a diferencia de envases o etiquetas. Este momento es crítica y el número de iteraciones, ajustes y pruebas tiene que llegar al resultado que queremos.

Otro momento clave de este proceso, son las alianzas que logremos establecer con los proveedores. Estas se buscan que sean de la forma más cercana y cooperativa posible, teniendo en cuenta que se tratan de campesinos de la región en donde nos encontramos. Acá es importante establecer los criterios necesarios que los productos necesitan y los precios a los cuales se comprarán. En cuanto los criterios de calidad es importante hacer mediciones a la fruta como grados Brix, sabor y estado de madurez, pero también a mediciones químicas que aseguren que los productos sean orgánicos. Por el lado del precio, y buscando que este proyecto tenga un impacto positivo socialmente, puede pagarse un mejor precio al no haber intermediarios.

Otro hito que entra en el “core” del negocio y definirá el éxito o fracaso de este, son el número de relaciones comerciales que Niebla Drinks logre consolidar. Una vez establecida la operación y teniendo el producto hecho, establecer estas relaciones es el reto por lograr. En este sentido, las mediciones claves son botellas vendidas al mes y la tasa de crecimiento mensual. Ambas cifras vienen definidas desde la proyección financiera que se hizo.

En este proceso uno de los KPIS que para nosotros va a ser clave son los que tienen relación con la tasa de aceptación del producto y de recompra. Estos son claves ya que muestran que

tan exitosa ha sido nuestra propuesta de valor. La recompra prueba que la identificación del problema, así como la solución fue exitosa.

Ya en una etapa más avanzada, mediciones del market share y del impacto de nuestras bebidas son un indicador que irá midiendo el éxito y el crecimiento. Este momento, es posterior y presupone el éxito de las etapas anteriores.

## Conclusiones

Niebla Drinks es un emprendimiento que entrará al mercado colombiano de bebidas no alcohólicas. Su propuesta de valor busca ser innovadora y contundente. La construcción de esta propuesta viene de la identificación de una necesidad en el mercado por encontrar productos que sean saludables y sostenibles ambiental y socialmente. La propuesta de Niebla es la creación de una bebida hecha en San Francisco de Sales. Es una bebida funcional hecha a partir de la mezcla de productos y productores locales, del agua nacida del ecosistema de los bosques de niebla alto andinos y de la biodiversidad ecosistémica de esta zona. Partimos del orgullo y la representación de la abundancia, la biología y las riquezas de nuestra naturaleza.

Los productos que se desarrollarán son bebidas botánicas funcionales. Estas están hechas a partir de los extractos y los principios activos de dos hongos, *Hericium erinaceus* y *Ganoderma lucidum*. Estos hongos aportan activamente a la salud del ser humano. El primero, llamado coloquialmente melena de león, mejora la memoria y los procesos en el cerebro, el segundo, llamado reishi, ayuda a la digestión. Los dos diferentes sabores de bebidas hechos hasta ahora tienen el hongo, como principio activo y frutos o hierbas que aportan el sabor a cada bebida.

Se han hecho diferentes experimentos y prototipos de los dos sabores con los que se iniciará. El primero hecho a partir de Melena de León, romero y agraz. El segundo sabor está compuesto por Reishi, menta y uchuva. Empezamos con estos sabores porque son frutas nativas de este ecosistema y son fáciles conseguir con proveedores. Escoger ingredientes menos conocidos de este ecosistema es un propósito de este emprendimiento, pero no se

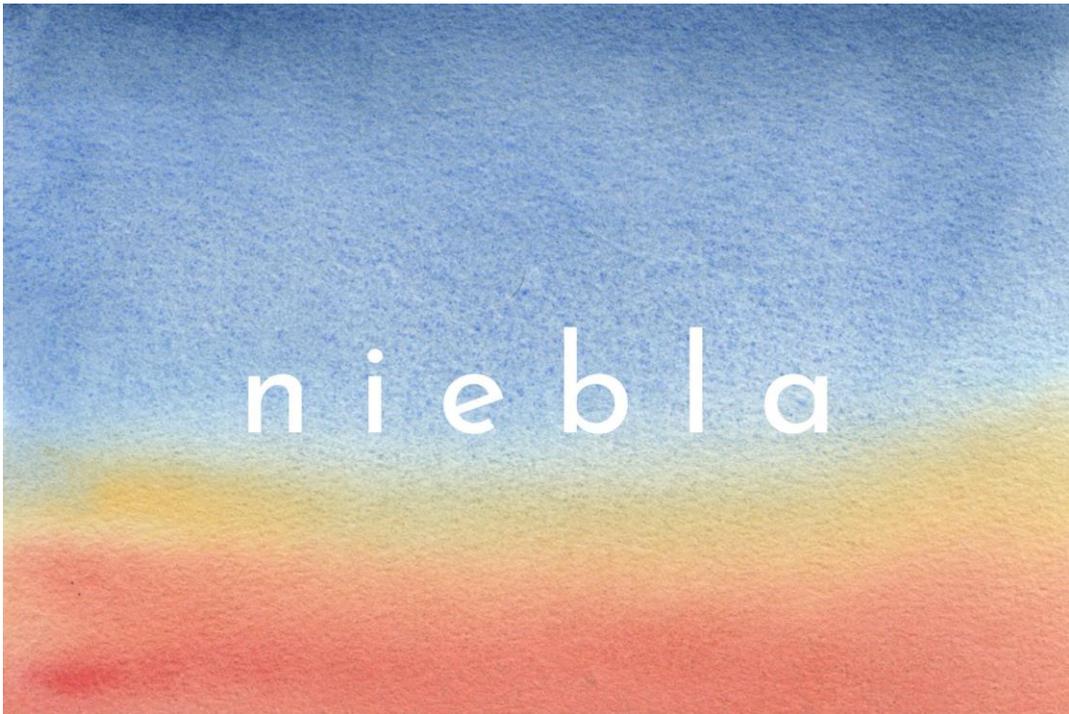
puede lograr en un primer momento porque no hay cultivos comerciales de estos. Estos se pueden proyectar junto a productores locales, pero en una etapa posterior.

Hasta este momento se han hecho 3 prototipos de las bebidas. En el primero se probaron diferentes mezclas y recetas hasta concluir que estas dos son las que más nos gustan. En la segunda, hicimos alrededor de 10 litros. Con este lote definimos las proporciones y cantidades de cada ingrediente. Posteriormente se compartió con algunas personas para recibir feedback y comentarios. El tercer lote se ajustó según las cantidades y produjimos 10 litros. Estos también se hicieron con la guía de un ingeniero de alimentos que guio la receta teniendo en cuenta elementos como durabilidad, color, vencimiento y requerimientos sanitarios.

El diseño de logos y de las etiquetas será así:



*Ilustración 9. Logo 1 de Niebla Drinks<sup>14</sup>*



*Ilustración 10. Logo2 de Niebla Drinks<sup>15</sup>*

---

<sup>14</sup> Logo hecho por Rebecca Wilson para Niebla Drinks

<sup>15</sup> Logo hecho por Rebecca Wilson para Niebla Drinks

El emprendimiento Niebla Drinks nace de la identificación de tendencias clave en el mercado colombiano y global. Encontramos acá que hay una demanda creciente de productos saludables, sostenibles y funcionales. Este contexto crea una oportunidad para posicionar una bebida que no solo cumpla con las expectativas de los consumidores en cuanto a su salud, el bienestar y la sostenibilidad, sino que también establezca una conexión emocional con la naturaleza y la biodiversidad colombiana.

La sostenibilidad es un pilar fundamental en el desarrollo de este emprendimiento. El agua que se usará proviene de una reserva natural, también se busca establecer relación directa con productores locales. Esto refuerza el compromiso del emprendimiento con el medio ambiente, y también representa un valor añadido que cada vez es más apreciado por los consumidores. Se busca que Niebla Drinks sea no solo una bebida, sino una historia de conservación, respeto por el medio ambiente y apoyo a las comunidades locales. Obtener certificaciones como Rainforest Alliance y FairTrade será necesario para comprobar este compromiso y atraer a un público cada vez más consciente del impacto de su consumo.

En términos de marketing, la creación de una comunidad que se identifique y comparta los valores alrededor de esta propuesta e historia será la forma para distinguirnos y diferenciarnos. La comunicación de la marca debe estar centrada en esta narrativa, utilizando los arquetipos del "inocente" y el "explorador" para transmitir una sensación de pureza, simplicidad y conexión con la naturaleza. La misma comunidad de consumidores formará parte de las campañas de marketing del producto, lo que nos ayudará a enfatizar los valores de la marca y agregar el valor de confianza del consumidor.

La estrategia de distribución centrada en Bogotá y Medellín responde al sector de la sociedad colombiana en que se encontró esta necesidad. Se busca que este crecimiento sea progresivo y que sean las mismas personas que promuevan y vuelvan a consumir esta bebida. Sin embargo, uno de los retos más importantes es hacer que Niebla Drinks llegue a donde el consumidor suele consumir este tipo de productos. En el caso colombiano estos lugares son los supermercados, las tiendas y los restaurantes. Su consumo es práctico e inmediato, por eso necesita estar presente para que sea comprado. Por ello, el éxito de esta estrategia dependerá de la capacidad de Niebla Drinks para establecer alianzas con distribuidores clave y asegurar presencia en puntos de venta estratégicos. El acceso a estos canales será un factor determinante para garantizar la visibilidad del producto y facilitar su disponibilidad a los consumidores. No se priorizarán la ventas en línea.

El desarrollo de este trabajo de grado ha encontrado que los factores críticos son la logística y la capacidad comercial. Es acá donde el éxito o el fracaso de este emprendimiento es definido. La logística es uno de los costos asociados más caros. En la planeación hecha acá esta operación se terceriza. Esto se hizo teniendo en cuenta que desarrollar esta operación es un esfuerzo muy grande y difícil. Hacerlo en la etapa inicial del negocio no tiene sentido, puesto que el mercado y los volúmenes de venta no están asegurados. La desventaja es que es un costo alto que eleva el precio final de la bebida.

Así mismo, llegar a tener un lugar en los puntos estratégicos de venta es difícil. La investigación y acercamientos hechos hasta ahora exigen una marca y un producto que esté probado y cuyos volúmenes sean altos. Empezar con estas exigencias hacen que este emprendimiento sea mucho más riesgoso ya que para cumplir con estos requerimientos hay

que hacer una inversión alta. Tener una propuesta sólida y con un valor alto y claro son características necesarias para entrar.

Pasada esta primera etapa ya se puede considerar en el control de costos y en la optimización de los procesos productivos. Aunque el análisis financiero proyecta un EBITDA positivo desde el mes 11, la tercerización de la operación logística y la producción inicial representan un costo significativo. A medida que el emprendimiento crezca, será necesario reevaluar estas decisiones para mejorar los márgenes de rentabilidad y asegurar una operación más eficiente.

En términos financieros, hacemos las proyecciones y el análisis basados en la premisa de hacer una empresa con una escala considerable. El estudio hecho parte de construir una planta que logre embotellar 30,000 botellas al año. Esto hace que la inversión inicial sea importante, así como la inversión para promover y posicionar la marca. El primer mes proyectamos que se venderán 5,000 unidades, y que llegamos al final del 2025 se llegarán a 12,407. Al final del 2026 se venderán 18,725 y se cierra el 2027 con 24,000. El precio del primer año es de 12,500, del segundo 13,500 y del tercero 14,200. Con estos supuestos el EBITDA empieza a ser positivo desde el mes 11 pero solo hasta el mes 24 la empresa ha pagado todas sus deudas y empieza a tener excesos de liquidez. Desde este mes la empresa empezaría a ser rentable.

Así, Niebla Drinks tiene el potencial de consolidarse como un referente en el mercado de bebidas en Colombia. Para llegar a ser, de esta forma, una empresa que es desde y por la biodiversidad andina tropical. Que de aquí saca sus insumos y es preparada. Sus aguas vienen de una reserva preservada, que en el presente sigue siendo cuidada y en crecimiento. Trae

riqueza y progreso a su comunidad dado a la compra de sus cultivos de frutas y aromáticas. Su identidad es una historia de abundancia y salud, de orgullo y afinidad por la naturaleza que nos es propia. Tiene la seguridad de que su consumo beneficia y ayuda a las personas de forma activa.





## Bibliografía

- Andjelic, A. (2021, February 9). Want more loyal customers? Offer a community, not rewards. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/want-more-loyal-customers-offer-a-community-not-rewards>
- Andrea Ovans. (2018, May 12). What is strategy, Again? Looking back at the major schools of thought. *Harvard Business Review*, H0224M.
- Bertelsmann Stiftung. (2024). BTI 2024 Country Report — Colombia. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Recuperado de [https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country\\_report\\_2024\\_COL.pdf](https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2024_COL.pdf)
- Bernal Torres, C. (2022). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson.
- Camargo Bustamante, C. S. (2011). El árbol de problemas: herramienta fundamental para la identificación y análisis de problemas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 162-175. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>
- Chan Kim, R., & Mauborgne, R. A. (2004, October 1). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, R0410D.
- Consejo Privado de Competitividad. (2023). Informe Nacional de Competitividad 2023-2024. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2024/03/CPC\\_INC\\_CTI\\_INDIVIDUAL.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2024/03/CPC_INC_CTI_INDIVIDUAL.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). IPC - Información técnica. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). PIB - Información técnica. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Cuentas Nacionales Departamentales*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Djanian, M., & Ferreira, N. (2020). Agriculture sector: Preparing for disruption in the food value chain. *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/agriculture/our%20insights/agriculture%20sector%20preparing%20for%20disruption%20in%20the%20food%20value%20chain/agriculture-sector-preparing-for-disruption-in-the-food-value-chain-vf2.pdf?shouldIndex=false>

Doe, J. (2020). Social and Cultural Influences in Colombia. Recuperado de <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/6af9e9b3-8a91-4148-be01-e8dbf5abe880/content>

El Sheikha, A. F. (2022). Nutritional profile and health benefits of *Ganoderma lucidum* “Lingzhi, Reishi, or Mannentake” as functional foods: Current scenario and future perspectives. *Foods*, 11(7), 1030.

- Enrique Ramirez R., Gil, A., & Fernandez, C. (2022, February 22). Hatsu: From start-up to megabrands. *Ivey Publishing*. No. W25423
- Euromonitor International. (2019). Top 10 global consumer trends 2019.
- Euromonitor International. (2020). Top 10 global consumer trends 2020.
- Euromonitor International. (2021). Top 10 global consumer trends 2021.
- Euromonitor International. (2022). Top 10 global consumer trends 2022.
- Euromonitor International. (2023). Soft drinks in Colombia. Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2023). Top 10 global consumer trends 2023: Expert opinions and trend manifestation.
- Euromonitor International. (2024). Top global consumer trends 2024.
- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371.
- FOMAN. (2024). Legislación de alimentos en Colombia. Recuperado de <https://www.foman.com.co/legislacion-alimentos-colombia/>
- Fuente, O. (2022). Fuente, O. (2022, March 8). Qué es análisis PESTEL: Ejemplos y plantilla para elaborarlo. *IEBSchool*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>
- Grupo Bancolombia. (2024). Guía Bancolombia 2024. Recuperado de <https://www.andi.com.co/Uploads/Guía%20Bancolombia%202024.pdf>
- Irwin, A. (2023). Colombia's ecological treasure trove. *Nature*. Recuperado de <https://www.nature.com/immersive/d41586-023-02300-6/index.html>
- Jiang, W., Chai, H., Shao, J., & Feng, T. (2018). Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner*

*Production*, 198, 1311-1323.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618320778>

Kantar. (2023). *Los sellos de advertencia nutricional en las decisiones de compra en Latam*. Kantar. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/los-sellos-de-advertencia-nutricional-en-las-decisiones-de-compra-en-latam>

Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. McGraw-Hill Education.

Michael E. Porter. (1996, November 1). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, R0801E-PDF-ENG.

IBM. (2023). Consumer want it all. <https://www.ibm.com/downloads/cas/YZYLMLEV>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Qiu, Y., Lin, G., Liu, W., et al. (2024). Bioactive compounds in *Hericium erinaceus* and their biological properties: a review. *Food Science and Human Wellness*, 13(4), 1825-1844. <https://doi.org/10.26599/FSHW.2022.9250152>

Raddar. (2024). Raddar Reports Abril 2024. Recuperado de <https://raddar.net/wp-content/uploads/2024/05/3.-RADDAR-REPORTS-ABRIL-2024.pdf>

Rodríguez Cubillos, JL. (2024) Tabla de entrevistas. Bogotá. Trabajo de grado.

Rojas, T., Cortés, C. A., Noguera, M., Ulian, T., & Diazgranados, M. (2020). *Evaluación del estado de los desarrollos bioeconómicos colombianos en plantas y hongos*. Royal Botanic Gardens, Kew e Instituto de Investigaciones en Recursos Biológicos Alexander von Humboldt.

Soft Drinks - Colombia. (n.d.). Recuperado de <https://www-statista-com.virtual.cesa.edu.co/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/soft-drinks/colombia>

Statista. (2022). Posición de Colombia en el ranking del Índice de Innovación Global.

Recuperado de <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1056266/colombia-global-innovation-index-ranking-position/>

Suárez, F., & Lanzolla, G. (2005). *La ventaja de ser el primero: una verdad a medias*.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1262833>

Trend Hunter. (2024). *2024 Trend Report*.

World Economic Forum. (2021). Shaping an equitable, inclusive, and sustainable recovery: Acting now for a better future.

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Shaping\\_an\\_Equitable\\_Inclusive\\_and\\_Resilient\\_Recovery\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Shaping_an_Equitable_Inclusive_and_Resilient_Recovery_2021.pdf)

World Health Organization & ExpandNet. (2010). Nine steps for developing a scaling-up strategy. WHO. [https://cquin.icap.columbia.edu/wp-](https://cquin.icap.columbia.edu/wp-content/uploads/2018/07/WHO_nine_steps_for_developing_a_scalingup_strategy_who_2010.pdf)

[content/uploads/2018/07/WHO\\_nine\\_steps\\_for\\_developing\\_a\\_scalingup\\_strategy\\_who\\_2010.pdf](https://cquin.icap.columbia.edu/wp-content/uploads/2018/07/WHO_nine_steps_for_developing_a_scalingup_strategy_who_2010.pdf)