

JUKI: Del Sabor a la Estrategia

Juan Sebastián Herrera Arévalo

Director de Proyecto de Grado:

Trabajo de grado para optar por el título de  
MBA Global

Universidad Icesi  
Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas  
MBA Global  
Santiago De Cali - 2025

<b>Resumen</b>	<b>6</b>
<b>JUKI: Del Sabor a la Estrategia</b>	<b>7</b>
<b>1. Definición del problema</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Hipótesis de Problema</b>	<b>10</b>
<b>2. Objetivo general</b>	<b>12</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>13</b>
3.1. Encuestas y grupos focales	13
3.2. Pruebas de producto	13
<b>4. Grupo Focal</b>	<b>14</b>
4.1 Diseño y Participantes	14
4.2 Comentarios Relevantes de las Entrevistas	15
4.3 Conclusiones	15
<b>5. Hallazgos Clave</b>	<b>17</b>
5.1 Percepciones sensoriales y valoración del producto	17
5.2 Identificación con arquetipos de consumidor	17
5.3 Expectativas frente al producto	17
5.4 Factores de decisión de compra	18
5.5 Percepción del punto de venta y marca	18
5.6 Sugerencias espontáneas	18
5.7 Implicaciones Estratégicas	18
<b>6. Análisis del mercado actual</b>	<b>20</b>
6.1 Segmentación de mercados	20
6.2 Propuesta de valor	20
6.3 Posicionamiento de marca	21
6.4 Comportamiento del consumidor plant-based	21
6.5 Innovación centrada en el usuario	21
<b>7. Análisis de Contexto</b>	<b>23</b>
7.1 Análisis de la industria	23
7.2 Análisis de tendencias	23
7.3 Validación en el mercado	24
7.4 Casos Comparables en la Industria Plant-Based	25
7.5 Análisis competitivo y oportunidad estratégica para JUKI	26
7.6 Ventaja competitiva	28
<b>8. Definición del público objetivo</b>	<b>29</b>

8.1 Mercado disponible y atendible– SAM .....	29
8.2 Mercado obtenible y atendible (SOM) .....	29
8.3 Identificación con Arquetipos de Consumidor - Grupo Focal.....	30
8.3.1 Vegano ético y consciente .....	30
8.3.2 Vegetariano comprometido .....	31
8.3.3 Consumidor fit y funcional.....	31
8.3.4 Perfiles combinados o híbridos.....	32
<b>9. Propuesta de Valor .....</b>	<b>33</b>
9.1. Mapa de Valor .....	34
9.1.1 Tareas de cliente .....	34
9.1.2 Dolencias de clientes .....	35
9.1.3 Beneficios esperados .....	35
9.1.4 Generación de Valor .....	35
9.2 Matriz de Valor.....	36
<b>10. Plan de Ventas .....</b>	<b>38</b>
10.1 Modelo de Negocio (Business Model) .....	38
10.2 Estrategia Go-To-Market y Canales .....	39
10.3 Modelo de Monetización y Fuentes de Ingreso.....	39
10.4 Relación con el Cliente.....	39
10.5 Estrategias tácticas de mercado .....	40
10.6 Experimentación de la Oferta y Plan de Escalamiento.....	41
<b>11. Infraestructura y aspectos legales y administrativos .....</b>	<b>42</b>
11.1 Elementos operativos.....	42
11.2 Procesos clave de producción.....	43
11.3 Elementos administrativos.....	44
11.4 Aspectos legales y reglamentarios.....	45
11.5 Socios clave, aliados estratégicos y red empresarial .....	46
11.6. Proveedores clave .....	46
11.7. Aliados comerciales y de canal.....	47
11.8. Búsqueda de alianzas futuras.....	49
<b>12. Compromiso con la sostenibilidad .....</b>	<b>51</b>
<b>13. Plan de Mercadeo .....</b>	<b>53</b>
13.1. Segmento 1: Personas Fit (bienestar físico y mental).....	53
13.1.1. Estrategia: Activa tu bienestar, saborea lo consciente.....	53
13.2. Segmento 2: Omnívoros curiosos.....	54

13.2.1.Estrategia: Prueba sin prejuicios.....	54
13.2.2.Estrategia: Sabor sin etiquetas .....	55
13.2.3.Estrategia: Momentos JUKI .....	55
1.3.3.Segmento 3: Veganos y vegetarianos.....	55
13.3.1.Estrategia: Saborea con conciencia, vive con propósito.....	55
13.3.2.Estrategia: sábado de setas, domingo de sabor.....	55
13.3.3.Estrategia: Círculo Verde JUKI.....	56
<b>14. Limitaciones del estudio</b> .....	<b>57</b>
<b>15. Viabilidad financiera y evaluación de riesgo</b> .....	<b>59</b>
15.1 Proyecciones financieras .....	59
15.2 Indicadores financieros clave .....	60
15.3 Evaluación de riesgos y estrategias de mitigación .....	60
15.3.1.Riesgos operativos.....	60
15.3.2.. Riesgos comerciales.....	61
15.3.3. Riesgos financieros.....	61
15.3.4.. Riesgos regulatorios .....	61
15.4 Conclusión financiera.....	62
<b>16. Presupuestos de inversión</b> .....	<b>63</b>
16.1 Presupuesto de Ingresos.....	63
16.2 Presupuesto de Costos y Gastos .....	64
16.3 Presupuesto de inversión en activos fijos y capital de trabajo.....	65
16.4 Aportes de los socios .....	67
16.5 Flujo de Caja Libre .....	68
16.6 Estado de Resultados estructurado .....	69
16.7 Análisis financiero .....	70
16.8 Riesgos y estrategias.....	71
16.9 Factibilidad económica.....	73
<b>17. Road Map Operativo</b> .....	<b>75</b>
<b>18. Conclusiones y recomendaciones estratégicas</b> .....	<b>77</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>78</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>80</b>

## **Listado de Anexos**

Anexo 1 . Informe Integrado - Grupo focal y encuestas.....	80
Anexo 2 Estados Financieros Proyectados .....	80
Anexo 3 Proyección Optimista - JUKI & Co. SAS.....	80
Anexo 4. Audio Grupo Focal (mp3).....	80
Anexo 5. Audios Encuestas JUKI .....	80
Anexo 6. Presupuesto Estrategia JUKI.....	80
Anexo 7. Fotos y Videos Grupo Focal .....	80

## **Listado de Figuras**

Figura 1 Mapa de valor.....	34
Figura 2 Evolución de rentabilidades .....	71

## **Listado de Tablas**

Tabla 1 Comparación de empresas .....	26
Tabla 2 Competidores locales.....	27
Tabla 3 Categorías de la Matriz de Valor.....	37
Tabla 4 Líneas Estratégicas .....	53
Tabla 5 Presupuesto de ingresos.....	63
Tabla 6 Presupuesto de costos y gastos .....	64
Tabla 7 Adquisición activos fijos .....	65
Tabla 8 Tabla Estimada de depreciación de tus activos fijos nuevos.....	66
Tabla 9 Activos fijos adquisición .....	66
Tabla 10 Socios.....	67
Tabla 11 Flujo de Caja.....	68
Tabla 12 Estado de resultados estructurados .....	69
Tabla 13 Análisis financiero.....	70
Tabla 14 Riesgos y Estrategias .....	73
Tabla 15 Factibilidad económica.....	73

## Resumen

Este proyecto se enfoca en fortalecer el posicionamiento de JUKI, una marca caleña de alimentos de origen vegetal, a través de la implementación de una estrategia clara de segmentación y comunicación. A pesar de contar con una propuesta diferencial basada en su hamburguesa de orellana, un producto natural, sabroso y con bajo nivel de procesamiento, la marca enfrentaba un problema estratégico: no había definido con claridad a qué segmento priorizar, lo que afectaba su coherencia, rentabilidad y crecimiento.

Aunque comúnmente se agrupan como parte de la oferta “plant-based”, es importante destacar que los hongos como la orellana no pertenecen al reino vegetal, sino al reino fungi. Sin embargo, su inclusión en este tipo de productos responde a su origen natural, su perfil nutricional y su capacidad para ofrecer una alternativa sostenible a las proteínas animales.

La investigación, de enfoque mixto, incluyó encuestas, pruebas de producto y un grupo focal. Estos métodos permitieron validar la aceptación del producto, identificar barreras de consumo y clasificar a los consumidores en tres perfiles clave: fit y funcionales, éticos y conscientes, y omnívoros curiosos. A partir de estos hallazgos, se diseñó una propuesta de valor centrada en la conexión emocional, el disfrute sin etiquetas y la autenticidad de los ingredientes.

Este proyecto entrega a JUKI una hoja de ruta estratégica para consolidarse como una marca emocionalmente potente y comercialmente viable, conectando con consumidores que buscan sabor, salud y propósito, sin necesidad de encasillarse en etiquetas tradicionales.

## **JUKI: Del Sabor a la Estrategia**

El consumo de este tipo de productos ha crecido de forma sostenida en América Latina, en los últimos años, impulsado por una combinación de factores como la preocupación por la salud, el bienestar animal, la sostenibilidad ambiental y los cambios en las preferencias de las nuevas generaciones (Axer Consultores, 2020). Cali, como ciudad intermedia con un ecosistema cultural interconectado, no ha sido ajena a estas tendencias. Así pues, el auge de emprendimientos saludables, mercados alternativos y el interés por opciones alimentarias más conscientes ha dado lugar a la aparición de nuevas propuestas gastronómicas que buscan responder a una demanda cambiante y exigente. Esta evolución responde a un consumidor más interesado en ingredientes de calidad, procesos responsables y propuestas que equilibren aspectos como el sabor, practicidad y bienestar. Es allí cuando surge JUKI, una marca caleña plant-based que desde el inicio ha tenido el propósito de ofrecer una forma de alimentarse diferente: buen sabor, libre de etiquetas, y sobre todo que conecte con sus consumidores. Su propuesta inicial ha tenido buena recepción entre públicos diversos, en especial aquellos que no se identifican con categorías tradicionales como "vegano" o "saludable", pero que están abiertos a probar alternativas diferentes, sabrosas y responsables.

Es así como, uno de los productos más representativos de la marca es la hamburguesa a base de orellana, a través de la cual ha logrado destacar algunos de los sabores y atributos más distintivos de su propuesta en el mercado local. El desarrollo de este producto va de la mano con investigaciones que han destacado la viabilidad de los hongos como fuente proteica alternativa, con alto rendimiento en sustratos no convencionales (González-Tijera, Mata, Trigos, & Salmones, 2024).

Sin embargo, a pesar de esta validación inicial, no ha sido posible definir con claridad a que tipo de consumidor desea dirigirse ni hacerlo. Esta falta de enfoque ha limitado su capacidad de crecimiento, conexión y consistencia en un segmento específico de la población, limitando, hasta ahora su rentabilidad.

Actualmente, la marca se ha esforzado en hablarle a múltiples segmentos al tiempo, desde omnívoros a consumidores específicos como veganos y vegetarianos. Esto ha generado dispersión en su comunicación y fundamentalmente su posicionamiento. Esta amplitud ha dificultado la consolidación de una propuesta de valor clara y reconocible.

Por lo anterior, a lo largo de este proyecto se pretende definir el segmento poblacional prioritario para JUKI, con el fin de alinear su comunicación y propuesta de valor a las necesidades reales del mercado, y así atender eficazmente a su público y sostener su crecimiento. Por ende, se busca convertir a JUKI no solo en una marca atractiva para el consumidor moderno, sino también en una estructura empresarial preparada para crecer, innovar y consolidarse dentro del mercado plant-based local.

En términos de impacto, definir este segmento contribuirá a enfocar el posicionamiento, mejorar la fidelización y consolidar un camino de crecimiento sostenible para la marca. Con este enfoque, se espera fortalecer una estructura empresarial preparada, para convertirse en un referente de consumo consciente, emocionalmente atractivo y económicamente viable.

Esta investigación busca sentar las bases para una toma de decisiones más informada dentro de la empresa, facilitando el diseño de estrategias comerciales, comunicativas y de producto que estén alineadas con las verdaderas motivaciones del consumidor.

En un contexto donde las decisiones de compra se ven influenciadas por los valores personales y la búsqueda de propósito en los momentos diferentes de cada persona, las marcas que logran conectar emocionalmente con su público tienen mayores probabilidades de fidelización y éxito a largo plazo. Es por esto por lo que, segmentar adecuadamente no solo permite optimizar recursos en comunicación y en el producto, sino que también abre la puerta a una diferenciación significativa en un mercado competitivo y sobre todo, específico.

## 1. Definición del problema

Actualmente, la marca (JUKI) presenta un problema estratégico central: se concentra en atender diferentes perfiles de consumidores, pero no ha logrado definir con claridad a cuál de ellos debe priorizar. Esto ha generado una propuesta ambigua que limita su capacidad de conectar emocionalmente y crecer con coherencia. Los consumidores muestran interés, pero no terminan de entender del todo la identidad de la marca ni lo que realmente propone. Impactando así, su posicionamiento, a su vez dificultando la toma de decisiones internas.

La ambigüedad en la segmentación se refleja en múltiples niveles: desde la confusión en el mensaje hasta la falta de coherencia en el tono, el diseño de producto y la experiencia de marca. La marca ha intentado abarcar a públicos muy diversos (veganos, funcionales, flexitarianos, omnívoros), lo que ha diluido su propuesta, afectando tanto el reconocimiento como el posicionamiento.

Esta situación no solo compromete su claridad comercial, sino que también dificulta su rentabilidad financiera. Sin un segmento claramente definido, se vuelve más difícil proyectar demanda, optimizar recursos y construir una estrategia de crecimiento alineada. En un mercado como el de Cali, donde solo el 38,2% de los hogares puede cubrir una dieta saludable (Ferrin, 2023): el consumo consciente solo hasta ahora empieza a desarrollarse, pero aún requiere acompañamiento, lo que genera un alto riesgo de hablarle a todos sin conectar con nadie es especialmente alto.

A partir de este problema específico, se puede enmarcar una realidad más amplia que afecta a muchas marcas emergentes. El mercado de alimentos ha evolucionado significativamente en la última década debido al cambio en las preferencias de los consumidores, impulsado por factores como la preocupación por la salud, el impacto ambiental de la producción de carne y el bienestar animal. Como resultado, han surgido nuevas oportunidades para la creación de productos innovadores que satisfagan estas demandas (Biotech Foods, 2024; The Food Tech, 2024).

Dentro de este contexto, los hongos, en especial el *Pleurotus ostreatus* u orellana, se han posicionado como una solución con gran potencial. Su textura, perfil umami y capacidad de cultivarse en sustratos no convencionales han sido destacados en investigaciones recientes (González-Tijera, Mata, Trigos, & Salmones, 2024; Humpenöder, y otros,

2022). Estos atributos representan una ventaja competitiva relevante frente a otras proteínas vegetales más industrializadas.

La validación de estos productos en contextos reales ha mostrado resultados prometedores. Encuestas y grupos focales aplicados en este proyecto evidencian que muchos consumidores estarían dispuestos a pagar más por alternativas a la carne, siempre que estas cumplan con sus expectativas de sabor y nutrición. Prototipos de hamburguesas a base de orellana han sido bien recibidos, en especial por su textura fibrosa y su perfil sensorial más cercano a la carne convencional. Sin embargo, todas estas ventajas pueden diluirse si las marcas no logran traducirlas en una propuesta clara para un segmento definido; la oportunidad está, pero requiere enfoque. De ahí que el problema de fondo sea estratégico: no se trata solo de tener un buen producto o un insumo innovador, sino de saber con quién se conecta, cómo se comunica y qué valor diferencial se construye a partir de ello.

Uno de los grandes desafíos estratégicos para la marca está en evitar ser percibida exclusivamente como una opción “vegana” o de nicho. La expansión comercial hacia segmentos más amplios, como el de los omnívoros curiosos, requerirá una propuesta de valor que enfatice el sabor, la experiencia y la cercanía, más allá de la sustitución de carne. Esta flexibilidad en el mensaje y la experiencia será clave para que JUKI se consolide como una marca transversal, emocionalmente potente y comercialmente escalable.

La falta de una segmentación clara de su público objetivo afecta múltiples niveles. Desde lo operativo (canales, recursos, procesos) hasta lo emocional (conexión, identidad, recomendación), pasando por lo comercial (escalabilidad, posicionamiento). En mercados donde el consumo consciente aún está en desarrollo, dirigir los esfuerzos sin una base segmentada limita las posibilidades de construir una propuesta diferenciada y sostenible. Resolverlo implica definir con precisión a quién se busca impactar, cómo se le va a hablar y qué atributos se deben priorizar para construir una conexión duradera y rentable.

### **1.1. Hipótesis de Problema**

Con base en los hallazgos obtenidos, se plantea que la mejor oportunidad para la marca se encuentra en priorizar al segmento de los omnívoros curiosos. Este grupo, aunque no

excluye por completo el consumo de carne, muestra una apertura hacia opciones sostenibles, sabrosas y emocionalmente conectadas con sus valores. La hipótesis que guía este proyecto propone que, si se enfoca la estrategia hacia este perfil, será posible construir una propuesta de valor más coherente, una narrativa más efectiva y un crecimiento comercial sostenible y diferenciado.

## **2.Objetivo general**

Implementar en un periodo de 12 meses una estrategia de segmentación y posicionamiento para JUKI enfocada en públicos específicos de Cali, con el fin de alinear su propuesta de valor.

### **3. Metodología**

Para validar este problema, se han realizado desde revisiones bibliográficas hasta estudios de mercado. Algunas de las estrategias utilizadas incluyen: encuestas y grupos focales, pruebas de producto, las cuales se fundamentan en las siguientes observaciones.

#### **3.1. Encuestas y grupos focales**

Estudios recientes han demostrado que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos alternativos a la carne si estos ofrecen una experiencia sensorial satisfactoria y beneficios claros para la salud (González-Tijera, Mata, Trigos, & Salmones, 2024).

#### **3.2. Pruebas de producto**

Prototipos de hamburguesas a base de hongo Orellana se evaluarán en estudios de preferencia de consumidores, destacándose su aceptación debido a su sabor umami y textura fibrosa similar a la carne.

## 4.Grupo Focal

Como parte fundamental del proceso de validación cualitativa de la hamburguesa a base de setas orellanas, se llevó a cabo un grupo focal exploratorio en la sede física de JUKI. Esta dinámica buscó identificar percepciones sensoriales, hábitos de consumo, barreras de compra y conexión emocional con el producto y la marca, enfocándose en la experiencia integral del cliente.

### 4.1 Diseño y Participantes

El estudio contó con la participación de nueve personas (estudiantes y jóvenes profesionales), todos con estilos de vida compatibles con la alimentación basada en plantas. Algunos de los participantes eran vegetarianos o veganos de larga data, mientras que otros adoptaban un enfoque más flexible (flexitarianos o consumidores funcionales) que priorizan opciones saludables, naturales y de bajo procesamiento.

El grupo focal fue diseñado bajo una lógica de testeo de hipótesis mediante Test Cards, abordando específicamente dos dimensiones:

- **Test Card 1:** Evaluación espontánea de jugosidad y sabor.
- **Test Card 2:** Identificación con perfiles arquetípicos previamente definidos (Vegano ético y consciente, Vegetariano comprometido, Consumidor fit y funcional).

La sesión se desarrolló durante 1 hora y 40 minutos en formato presencial, previa obtención de un consentimiento informado por parte de los encuestados. La evaluación fue grabada para su posterior análisis

*Anexo: Audios evaluación*

## 4.2 Comentarios Relevantes de las Entrevistas

- **Sobre el sabor:** "Aunque soy carnívoro, esta hamburguesa me pareció deliciosa. No extrañé la carne."
- **Sobre la jugosidad:** "La salsa es clave; le da el toque para que no se sienta seca."
- **Sobre la textura:** "Espero que sea jugosa, que no se desmorone y que tenga salsa para no sentirla seca."
- **Sobre el precio:** "Si me dicen que vale 40.000 sin jugo, prefiero buscar otra opción."
- **Sobre el consumo en local:** "Se siente más fresco y el pan no se humedece como cuando lo pido a domicilio."

## 4.3 Conclusiones

- **Alta aceptación transversal:** La hamburguesa logró buena aceptación entre consumidores omnívoros, vegetarianos y fit, trascendiendo el nicho vegano y posicionándose como una opción sabrosa y saludable para un público más amplio.
- **Factores críticos de mejora:** Homogeneizar la textura interna del producto y ofrecer opciones de personalización (cantidad de salsa, nivel de picante) se identificaron como estrategias clave para fortalecer la experiencia sensorial y emocional del consumidor.
- **Barreras detectadas:** En el servicio a domicilio, la principal crítica fue la pérdida de temperatura y jugosidad. Optimizar empaques térmicos y reducir tiempos de entrega podría mejorar la percepción general.
- **Oportunidades de mercado:** Existe una clara oportunidad de ampliar la presencia digital, especialmente en Instagram, TikTok y Google Maps, combinada con mejoras de señalización física del punto de venta para aumentar el tráfico espontáneo.
- **Posicionamiento recomendado:** La hamburguesa debe comunicarse como una opción auténtica, natural y saludable, con atributos sensoriales sobresalientes, apta para todos los públicos preocupados por su alimentación, no exclusivamente para veganos.

Si bien el problema ha sido claramente identificado y validado en un mercado específico como Cali, continuar con procesos de validación será clave para fortalecer y refinar la propuesta de valor de JUKI. La validación continua permite ajustar no solo el enfoque comunicacional y de segmentación, sino también el producto en sí mismo, asegurando que responda con mayor precisión a las expectativas, motivaciones y barreras reales del consumidor. Este ciclo de retroalimentación constante contribuirá a consolidar una propuesta más coherente, diferenciadora y alineada con las tendencias del mercado, facilitando su escalabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

## 5. Hallazgos Clave

### 5.1 Percepciones sensoriales y valoración del producto

Los participantes probaron la hamburguesa durante la sesión y compartieron sus impresiones en tiempo real. Se destacó la jugosidad del producto, la buena integración de ingredientes y el rol clave de las salsas, en especial la de chipotle y la veganesa, para evitar la sequedad común en otras hamburguesas vegetales.

6 de 9 participantes describieron la hamburguesa como “jugosa”, “sabrosa” o “bien balanceada”, validando la primera hipótesis. Se valoró positivamente que la hamburguesa no intentará imitar carne, sino que ofreciera un sabor auténtico y natural.

### 5.2 Identificación con arquetipos de consumidor

Un total de 7 de los 9 participantes se identificaron claramente con alguno de los perfiles propuestos:

- **Vegano ético y consciente:** 3 personas, con alta conciencia ambiental y selectividad en ingredientes.
- **Vegetariano comprometido:** 3 personas, enfocadas en alimentación balanceada, natural y ética.
- **Consumidor fit y funcional:** 2 personas, centradas en rendimiento físico y alimentación saludable. Los otros 2 participantes mostraron preferencias mixtas, pero igualmente valoraron la propuesta saludable y basada en plantas.

### 5.3 Expectativas frente al producto

Muchos participantes compartieron experiencias negativas previas con hamburguesas vegetales, a menudo descritas como secas, planas en sabor o demasiado compactas. La hamburguesa JUKI fue percibida como una alternativa más casera, sabrosa y artesanal, lo que genera un diferencial emocional y sensorial frente a la competencia.

#### **5.4 Factores de decisión de compra**

El rango de precio aceptado estuvo entre \$20.000 y \$30.000 para el producto solo, y entre \$30.000 y \$40.000 en formato de combo con bebida.

Las barreras de compra identificadas fueron: precios elevados, salsas demasiado picantes y tiempos de espera superiores a 15 minutos.

Se evidenció una preferencia mixta entre comer en el local (para una experiencia completa) y el servicio a domicilio (siempre que garantice empaque y temperatura adecuados).

#### **5.5 Percepción del punto de venta y marca**

Los asistentes reportaron dificultades para encontrar el local, señalando una escasa visibilidad desde la calle. Las recomendaciones clave incluyeron:

- Mejorar la señalización externa y presencia visual.
- Incorporar elementos “instagrameables” que refuercen el descubrimiento en redes sociales.
- Fortalecer la comunicación digital a través de TikTok, Instagram y Google Maps.

#### **5.6 Sugerencias espontáneas**

Se propusieron mejoras como la incorporación de queso vegano, la posibilidad de personalizar el nivel de picante, ajustar el tamaño y altura del producto para facilitar su mordida y evitar desarmes. También se valoró positivamente el jugo natural de sandía con jengibre, con el que se acompañó a la hamburguesa, aunque se sugirió regular la intensidad de sabor y dulzor.

#### **5.7 Implicaciones Estratégicas**

El grupo focal no solo confirmó la validez sensorial del producto, sino que aportó insights valiosos sobre:

- **Segmentación efectiva del mercado:** los arquetipos propuestos representan fielmente a los consumidores ideales de la hamburguesa.
- **Diferenciación de producto:** se percibe como más artesanal, sabroso y saludable frente a otras opciones plant-based.
- **Estrategias de mejora:** tanto en aspectos físicos del producto como en comunicación de marca y experiencia del consumidor.

En síntesis, esta metodología cualitativa permitió profundizar en la experiencia del consumidor, revelar necesidades no explícitas y orientar la propuesta de valor hacia un público con hábitos saludables, conciencia ética y alta exigencia sensorial.

## **6. Análisis del mercado actual**

Datos de la industria muestran que el segmento de proteínas alternativas a base de hongos está experimentando un crecimiento del 4% anual, lo que indica una demanda creciente y la viabilidad del modelo de negocio (Humpenöder, y otros, 2022).

### **6.1 Segmentación de mercados**

La segmentación de mercados es un proceso estratégico que permite dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores con características, necesidades o comportamientos similares (Kotler & Keller, 2016). Esta práctica facilita la personalización de las estrategias de marketing, aumentando su efectividad.

En el contexto de Cali, esta segmentación cobra especial relevancia considerando que, según nuestras encuestas (n=54), el 96% de los consumidores se identifican como omnívoros conscientes o funcionales, lo que valida la pertinencia del enfoque psicográfico planteado por Kotler. A diferencia de mercados más maduros, en Cali la identificación con etiquetas como "vegano" sigue siendo baja, lo que obliga a adaptar la segmentación a perfiles más flexibles y emocionales.

Según Philip Kotler, una segmentación eficaz debe cumplir con los criterios de: medibilidad, accesibilidad, sustancialidad, diferenciabilidad y acción (Kotler & Keller, 2016). En el caso de JUKI, se parte de una segmentación psicográfica y comportamental, identificando perfiles como consumidores conscientes, funcionales, éticos o exploradores del sabor.

### **6.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor se entiende como el conjunto de beneficios funcionales, emocionales y simbólicos que una marca ofrece a su público objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta debe estar alineada con las necesidades y expectativas del consumidor, diferenciándose de la competencia.

El Value Proposition Canvas de Osterwalder resulta útil para este proyecto, ya que permite mapear las tareas del cliente, sus frustraciones (pains) y beneficios esperados

(gains), para luego conectar esos elementos con los atributos del producto (hamburguesa de orellana) y las fortalezas de la marca (Osterwalder & Pigneur, 2010)

### **6.3 Posicionamiento de marca**

El posicionamiento hace referencia al lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor, en relación con sus competidores (Ries & Trout, 2002). Una estrategia de posicionamiento efectiva requiere identificar claramente qué segmento se quiere atender, qué necesidades se van a satisfacer y con qué atributos se diferenciará la oferta.

### **6.4 Comportamiento del consumidor plant-based**

El comportamiento del consumidor ha cambiado significativamente frente a los alimentos de origen vegetal. Según estudios recientes, la motivación de compra no se limita a razones éticas o de salud, sino también a factores como el sabor, la experiencia sensorial y la identidad personal (The Food Tech, 2024; Biotech Foods, 2024)

Autores como Ares et al. (2021) plantean que los consumidores plant-based valoran especialmente la autenticidad, la naturalidad y el bajo nivel de procesamiento en los productos, lo cual valida el enfoque de JUKI al usar ingredientes como la orellana y evitar fórmulas ultra procesadas. Esta afirmación coincide con los hallazgos del grupo focal, donde los participantes destacaron la naturalidad del producto como un atributo diferenciador. En contraste con otras hamburguesas vegetales del mercado caleño, la de JUKI fue percibida como "casera" y "auténtica", confirmando que la búsqueda de naturalidad no es solo un concepto teórico, sino una expectativa concreta del consumidor local.

### **6.5 Innovación centrada en el usuario**

Finalmente, el proyecto se fundamenta en principios de design thinking e innovación centrada en el usuario, los cuales promueven la cocreación de soluciones con el consumidor real a través de técnicas como entrevistas, test cards y validación de prototipos (Brown, 2009; Liedtka & Ogilvie, 2011).

En este enfoque, las decisiones estratégicas no se basan solo en suposiciones, sino en aprendizajes reales obtenidos de los usuarios objetivo. Esto ha permitido construir una solución más ajustada, diferenciadora y alineada con las expectativas del público caleño.

## **7. Análisis de Contexto**

### **7.1 Análisis de la industria**

El mercado de alimentos plant-based ha evolucionado de forma significativa durante los últimos años, impulsado por una creciente conciencia ambiental, ética y de salud por parte de los consumidores. Según Business Research Insights (2025), se proyecta que el mercado global de productos a base de plantas continúe creciendo, estimulado por la adopción de dietas más conscientes y la búsqueda de alternativas sostenibles a la carne. Si bien esta tendencia es global, en Cali su penetración aún es incipiente. Por ello, JUKI no puede basarse únicamente en las proyecciones mundiales, sino que debe trabajar en sensibilizar al consumidor local. Las entrevistas cualitativas revelaron desconocimiento sobre ingredientes como la orellana, lo que sugiere que actualmente se requiere una narrativa pedagógica en paralelo al posicionamiento sensorial para fortalecer estas necesidades persistentes.

Desde la perspectiva del consumidor, las principales tendencias que moldean esta industria incluyen: el aumento en la preocupación por el impacto ambiental de la producción animal, los avances tecnológicos que mejoran el perfil sensorial y nutricional de los productos vegetales, y la expansión del canal retail que hoy incluye opciones plant-based en supermercados, restaurantes y plataformas digitales.

A nivel nacional, la categoría aún es incipiente, pero Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en la oferta y consumo de productos vegetales, particularmente en ciudades intermedias como Cali, donde emergen consumidores jóvenes, informados y motivados por hábitos más saludables y sostenibles. Estas condiciones representan una ventana estratégica para marcas emergentes como JUKI que, si bien ya cuenta con validación inicial de su propuesta, aún necesita consolidar su posicionamiento a través de una segmentación más precisa.

### **7.2 Análisis de tendencias**

El entorno actual presenta oportunidades y desafíos para las marcas que desean posicionarse dentro del ecosistema plant-based. Desde el plano tecnológico, la mejora de procesos, el aprovechamiento de residuos como insumo productivo y la digitalización del

comercio han ampliado las posibilidades para escalar marcas con modelos sostenibles y cercanos al consumidor (Infobae, 2024; Agronegocios, 2024)

En el plano normativo, persisten vacíos regulatorios sobre el etiquetado y clasificación de alimentos alternativos, lo que dificulta su formalización y genera incertidumbre frente a estándares y certificaciones. No obstante, políticas públicas enfocadas en economía circular, seguridad alimentaria y agricultura sostenible podrían beneficiar a emprendimientos locales si logran alinear su narrativa con estos marcos (Más Colombia, 2024).

En cuanto a lo social, el crecimiento del movimiento flexitariano y el interés en una alimentación funcional y responsable generan un terreno fértil para marcas que propongan soluciones sabrosas, claras y emocionalmente resonantes, pero sin encasillarse en un solo hilo comunicativo. Aun así, desafíos como el desconocimiento generalizado sobre los beneficios de este tipo de productos, las brechas educativas y las barreras de acceso en ciertos sectores sociales requieren una comunicación efectiva y segmentada.

En conjunto, estas condiciones abren una oportunidad única para que marcas emergentes como lo es JUKI para que aprovechen las tendencias sostenibles, las tecnologías accesibles y la sensibilidad social en torno al consumo consciente. Pero para lograrlo, deberán construir una narrativa clara y específica hacia un segmento real, y no solo apostar por la innovación del producto. La clave no está en el ingrediente, sino en la conexión. Una conexión que se logra comprendiendo a quién se sirve, cómo se le habla y qué valor se le entrega.

### **7.3 Validación en el mercado**

Actualmente, el mercado de productos plant-based en Colombia se ve impactado por tendencias tecnológicas, normativas y sociales que crean tanto oportunidades como desafíos para las marcas emergentes. En el caso colombiano, este entorno se ve atravesado por múltiples factores tecnológicos, regulatorios y sociales que configuran tanto oportunidades como amenazas para las propuestas innovadoras. Por un lado, la incorporación de nuevas tecnologías como la biotecnología y el aprovechamiento de sustratos reciclados ha permitido optimizar los procesos de producción, aportando eficiencia y sostenibilidad (Infobae, 2024). A esto se suma la digitalización del comercio,

que ha facilitado el acceso a nuevos nichos de consumidores, ampliando el alcance de los alimentos de origen vegetal (Agronegocios, 2024).

No obstante, el mercado enfrenta también presiones por la creciente competencia. Las proteínas alternativas altamente tecnificadas, como las carnes cultivadas y las proteínas sintéticas, que podrían desplazar a productos de base más natural si las marcas no logran diferenciarse adecuadamente (ColGlobalNews, 2024).

Desde el punto de vista social, se evidencia un cambio en los hábitos de consumo, donde estilos de vida como el flexitarianismo y una creciente demanda de alimentos más saludables, éticos y responsables marcan nuevas oportunidades para la innovación. Sin embargo, estos cambios aún no logran permear de manera equitativa en toda la población, pues persisten brechas en el acceso, niveles de conocimiento nutricional y concentración del consumo en sectores urbanos y con poder adquisitivo medio-alto (ColGlobalNews, 2024).

#### **7.4 Casos Comparables en la Industria Plant-Based**

El desarrollo de la hamburguesa de hongo Orellana toma referencia de casos exitosos como *Beyond Meat* e *Impossible Foods*, cuyos productos han logrado amplia aceptación al replicar las características sensoriales de la carne tradicional (Smith & Thompson, 2022). Además, empresas como *Quorn* han validado el uso de hongos como base proteica viable, mientras que *NotCo* ha integrado inteligencia artificial para mejorar la formulación de alimentos plant-based (Rodríguez & Pérez, 2023).

La experimentación en el desarrollo de la hamburguesa de hongo Orellana ha permitido ajustar su formulación para lograr un producto competitivo en sabor, textura y valor nutricional. La combinación de análisis sensorial, pruebas de mercado y tecnología de datos facilita la identificación de preferencias del consumidor y optimiza su viabilidad comercial. Este enfoque sitúa a las hamburguesas de hongo Orellana como una alternativa sostenible frente a las proteínas convencionales y otros productos plant-based.

## 7.5 Análisis competitivo y oportunidad estratégica para JUKI

El mercado de proteínas alternativas está dominado a nivel internacional por marcas como Beyond Meat e Impossible Foods, que han apostado por ingredientes altamente procesados para ofrecer productos con una experiencia sensorial similar a la carne. En este panorama, otras empresas como Quorn o Meati Foods han destacado al integrar ingredientes naturales o micro proteínas, mostrando que también existe un camino basado en sostenibilidad y diferenciación sin recurrir exclusivamente a tecnología de punta.

En Colombia, marcas como Pietrán lideran la categoría plant-based desde una posición consolidada en canales masivos. Sin embargo, su comunicación suele centrarse en beneficios funcionales generales, dejando espacio para propuestas más emocionales y cercanas como la de JUKI. También existen emprendimientos emergentes como VitalSetas que, si bien promueven ingredientes diferenciados, aún no han logrado posicionarse de manera masiva ni conectar profundamente con un segmento claro.

Tabla 1. Comparación de empresas

Empresa	País de Origen	Ingrediente Principal	Nivel de Procesamiento	Similitud con Carne	Sostenibilidad	Posicionamiento de Mercado
<b>Beyond Meat</b>	EE.UU.	Proteína de guisante	Alto	Muy alta	Alta	Líder global en plant-based
<b>Impossible Foods</b>	EE.UU.	Hemo de soya	Alto	Muy alta	Media	Innovador en biotecnología
<b>Quorn</b>	Reino Unido	Micoproteínas (hongos)	Medio	Media	Muy alta	Pionero en mico proteínas
<b>Meati Foods</b>	EE.UU.	Micelio de hongos	Bajo	Media	Muy alta	Emergente en proteínas fúngicas
<b>Pietrán</b>	Colombia	Proteína vegetal	Medio	Media	Alta	Establecido en Colombia
<b>VitalSetas</b>	Colombia	Hongos funcionales	Bajo	Baja	Muy alta	Emergente en Colombia

### Tabla 1 Comparación de empresas

**Fuente:** Elaboración propia con base en Smith & Thompson (2022), Rodríguez & Pérez (2023), páginas oficiales de las empresas y análisis del mercado local.

Como se evidencia en la tabla comparativa, gran parte de las marcas internacionales líderes han optado por estrategias centradas en la imitación sensorial de la carne mediante ingredientes altamente procesados, lo cual puede generar barreras para consumidores que priorizan lo natural o local. En contraste, marcas como Quorn y Meati Foods han logrado

posicionarse a partir de propuestas más limpias y sostenibles, lo que evidencia la existencia de un nicho creciente que valora estos atributos.

Marca/Negocio	Tipo de negocio	Producto destacado	Precio promedio	Canales de venta	Fortalezas	Debilidades
Sanissimo Bio	Restaurante Biotienda	+Hamburguesa vegana	\$25.000	Local (Ciudad Jardín, Pance), domicilios	físico Variedad de productos saludables; experiencia integral	de Servicio puede ser lento en horas pico
Loto Vegana	Cocina Restaurante vegano alternativo	Hamburguesa de lentejas, falafel	\$20.000	Local en Cayetano	físico Talleres de formación en cocina vegana; ambiente acogedor	y Menor visibilidad en zonas de alta circulación
Semilla Libre	Cocina vegana	virtual Menú semanal y panadería vegana	\$18.000	Pedidos por WhatsApp y redes sociales	por Productos frescos hechos momento; comunicación cercana	No cuenta con punto físico ni plataforma automatizada
JUKI	Emprendimiento plant-based	Hamburguesa de orellana	\$22.000	Tiendas aliadas (Chocolilo, BioBio), eventos, domicilios	Narrativa emocional; propuesta sensorial diferenciada	Visibilidad limitada; presencia aún en construcción

## Tabla 2 Competidores locales

Fuente: Elaboración propia

La evidencia comparativa presentada en la tabla permite visualizar con mayor claridad el ecosistema competitivo al que JUKI se enfrenta en el mercado local. Si bien cada uno de los actores identificados cuenta con propuestas valiosas y consolidadas en ciertos nichos, también se identifican vacíos estratégicos que representan oportunidades para la marca. Por ejemplo, la ausencia de un enfoque que combine sabor, naturalidad y emocionalidad sin rigidez ideológica deja espacio para una propuesta como la de JUKI, centrada en el disfrute sin etiquetas. Así mismo, la débil presencia en canales masivos por parte de competidores como Loto o Semilla Libre puede ser aprovechada por JUKI mediante alianzas inteligentes y una narrativa que conecte con el consumidor urbano, curioso y en búsqueda de alternativas prácticas.

## 7.6 Ventaja competitiva

Frente a este panorama, la ventaja competitiva de JUKI se sustenta en un enfoque dual: por un lado, el uso de la orellana como base para uno de sus productos más representativos le permite ofrecer una alternativa natural, sensorialmente atractiva y alineada con la sostenibilidad; y por otro, su capacidad de adaptarse a las necesidades del consumidor caleño a través de una narrativa accesible, sin etiquetas rígidas, que valora el sabor, el disfrute y la autenticidad.

A diferencia de marcas que centran su propuesta exclusivamente en lo tecnológico o en atributos funcionales como el alto contenido proteico, JUKI articula una propuesta que une sabor, sostenibilidad y conexión emocional.

En primer lugar, el uso de la orellana como base de uno de sus productos más representativos (la hamburguesa) permite ofrecer una experiencia sensorial atractiva, natural y con menor nivel de procesamiento frente a otros sustitutos de carne. Este insumo, aún poco explorado en el mercado colombiano ofrece un diferencial tanto en términos de textura y sabor como de sostenibilidad, lo cual refuerza la autenticidad de la marca.

En segundo lugar, JUKI ha construido una identidad basada en la cercanía, la inclusión y la libertad alimentaria. Al no imponer etiquetas ni discursos moralizantes, logra resonar con públicos diversos, especialmente con consumidores que buscan opciones conscientes sin necesidad de adscribirse a un estilo de vida estricto. Esta narrativa le permite desmarcarse de las categorías rígidas y ocupar un lugar emocionalmente relevante en la mente del consumidor.

Así pues, su capacidad de adaptación a las tendencias locales, al entorno digital y al comportamiento urbano emergente le permite proyectarse como una marca ágil, culturalmente pertinente y con potencial de expansión. Esta adaptabilidad no solo es visible en el lenguaje y el diseño, sino también en su disposición a aprender del consumidor, validar hipótesis y ajustar su propuesta de valor de forma iterativa.

## **8. Definición del público objetivo**

Tras la validación realizada mediante encuestas, grupos focales y análisis de mercado, se identificó como segmento prioritario al perfil de los omnívoros curiosos. Este grupo no se adscribe a categorías tradicionales como vegano o vegetariano, pero muestra una apertura significativa hacia opciones sostenibles, sabrosas y emocionalmente coherentes con su estilo de vida. Su decisión de compra no está motivada exclusivamente por el discurso ético o saludable, sino por el deseo de explorar productos nuevos, prácticos y con sentido.

Este segmento se caracteriza por una actitud flexible frente a la alimentación, un interés por reducir el consumo de carne sin eliminarlo totalmente, y una fuerte valoración del sabor, la experiencia sensorial y la autenticidad del producto. Además, se trata de un público con hábitos de consumo urbano, con acceso a redes sociales y que tiende a seguir recomendaciones basadas en experiencias reales más que en conceptos funcionales.

### **8.1 Mercado disponible y atendible– SAM**

Se refiere al grupo de personas dentro de la ciudad de Cali que tienen hábitos de consumo compatibles con la alimentación que ofrece JUKI, están dispuestos a explorar productos alternativos y cuentan con capacidad adquisitiva suficiente para pagar entre \$18.000 y \$30.000 COP por una hamburguesa. Según los resultados de las encuestas aplicadas (n=54), el 96% de los participantes se identifican como omnívoros conscientes o consumidores fit, lo que representa un perfil clave para la marca. Con base en la población universitaria del sector sur y zonas comerciales cercanas al punto de venta de JUKI, se estima que el SAM y atendible alcanza entre 6.000 y 8.000 personas al año, con intención de compra potencial al menos una vez.

### **8.2 Mercado obtenible y atendible (SOM)**

Considera el número de clientes reales que JUKI puede atender mensualmente con su capacidad operativa actual. Según el modelo financiero disponible, la producción máxima estimada es de 300 a 500 hamburguesas al mes, dependiendo de la demanda y

disponibilidad de insumos. Esto representa una base de entre 250 y 400 clientes únicos mensuales, si se asume que algunos consumen más de una vez. En términos anuales, JUKI puede alcanzar de forma sostenible a entre 3.000 y 4.500 consumidores únicos, lo cual representa entre el 40 % y 60 % del SAM estimado.

### **8.3 Identificación con Arquetipos de Consumidor - Grupo Focal**

Uno de los principales objetivos del grupo focal fue validar si la segmentación teórica de los consumidores potenciales de la hamburguesa JUKI correspondía con perfiles reales. Para ello, se definieron previamente tres arquetipos estratégicos basados en motivaciones alimentarias, estilo de vida y comportamientos de compra:

- Vegano ético y consciente
- Vegetariano comprometido
- Consumidor fit y funcional

Durante la sesión, se realizaron preguntas explícitas e implícitas para identificar la afinidad de cada participante con uno o más de estos perfiles. Los resultados confirmaron la hipótesis: 7 de los 9 asistentes (78%) se alinearon claramente con alguno de los tres arquetipos, mientras que los otros dos combinaron elementos de varios perfiles, lo que sugiere cierta flexibilidad en la categorización sin comprometer la orientación plant-based.

#### **8.3.1 Vegano ético y consciente**

**Número de participantes identificados:** 3 de 9

Este perfil se caracteriza por adoptar una alimentación 100% libre de productos de origen animal por razones éticas, ambientales o filosóficas. Estas personas suelen ser altamente informadas, críticas respecto al origen de los ingredientes y sensibles al discurso de las marcas.

**Expresiones clave del grupo:**

“Yo me hice vegana por el maltrato animal. Fue más un acto de conciencia.”

“No como nada procesado. Lo que busco es saber qué hay detrás de lo que como.”

**Implicaciones para JUKI:** Este arquetipo exige transparencia en los ingredientes, compromiso ambiental, coherencia de marca y una comunicación alineada con valores éticos. JUKI debe fortalecer su narrativa en torno al origen natural de las setas, el proceso artesanal y el impacto sostenible de su propuesta.

### **8.3.2 Vegetariano comprometido**

**Número de participantes identificados:** 3 de 9

Este consumidor ha eliminado completamente la carne, aunque en ocasiones puede incluir huevos o lácteos. La decisión responde a motivos de salud, morales o ecológicos, y se acompaña de un fuerte interés por productos naturales, balanceados y bien preparados. Valoran la variedad y la innovación dentro del universo plant-based, siempre que se mantenga la calidad.

**Expresiones clave del grupo:**

“Soy vegetariana desde hace seis años. Lo decidí por razones morales y de bienestar.”

“Evito lo ultra procesado. Me gusta que se sienta como comida hecha en casa.”

**Implicaciones para JUKI:** Este arquetipo representa a consumidores leales al mundo plant-based, pero exigentes con la calidad y creatividad. JUKI debe seguir apostando por sabores auténticos, presentación casera y propuestas novedosas (por ejemplo, añadir toppings gourmet o salsas especiales) que respeten su estilo de alimentación.

### **8.3.3 Consumidor fit y funcional**

**Número de participantes identificados:** 2 de 9

Este perfil se enfoca en la funcionalidad nutricional de los alimentos, priorizando la salud, el rendimiento físico y la energía. Aunque no excluyen completamente la proteína animal, evitan carnes rojas y alimentos ultra procesados. Buscan alimentos ricos en proteínas, bajos en grasa y que aporten energía sin sentirse pesados.

**Expresiones clave del grupo:**

“Soy deportista. Para mí, es clave lo que como porque repercute en cómo rindo.”

“Estoy entre clases, el gym y la agencia... no tengo tiempo para cocinar, así que valoro cosas rápidas pero sanas.”

“No soy vegano, pero sí me cuido mucho. Evito grasas, fritos, y me fijo que tenga proteína suficiente.”

**Implicaciones para JUKI:** Este consumidor valora la eficiencia y la salud. Comunicar el contenido nutricional, el aporte proteico de las setas orellanas, y ofrecer versiones más ligeras o funcionales (ej. sin pan, con ingredientes fitness) puede ser un diferencial clave.

### 8.3.4 Perfiles combinados o híbridos

**Número de participantes:** 2 de 9

Aunque no se identificaron exclusivamente con un arquetipo, estos participantes mostraron una alta valoración de lo saludable, lo ético y lo sabroso. Por ejemplo, uno mencionó haber sido vegano, pero haber reincorporado proteína animal por temas de salud. Aun así, busca opciones veganas y vegetarianas cuando es posible. Otro expresó una visión estética y emocional de la comida, más allá de lo funcional o ético.

**Expresiones clave del grupo:**

“Yo fui vegana, pero me dio anemia... igual sigo prefiriendo cosas sin carne.”

“Me interesa lo que como, pero también me gusta que se vea bonito y que tenga sabor.”

**Implicaciones para JUKI:** Estos perfiles híbridos representan al público **flexitariano**, abierto a opciones plant-based si resultan prácticas, sabrosas y visualmente atractivas. Constituyen una oportunidad para ampliar el mercado sin perder el enfoque saludable y ético.

## 9. Propuesta de Valor

JUKI se posiciona como una marca caleña que redefine la experiencia de alimentarse bien a través de su producto insignia: la hamburguesa a base de orellana. Este producto resume la esencia de la marca al ofrecer una alternativa sabrosa, nutritiva y emocionalmente satisfactoria, sin etiquetas ni discursos restrictivos.

El valor diferencial de JUKI radica en su capacidad de conectar con consumidores que desean reducir su consumo de carne sin renunciar al sabor ni al disfrute. Su hamburguesa hecha con setas orellanas cultivadas localmente destaca por su textura jugosa, su perfil umami natural y su origen de bajo procesamiento, lo que la convierte en una opción auténtica dentro del saturado mercado plant-based.

Más que competir con imitaciones de carne, JUKI propone una experiencia propia: comer bien, sabroso y con conciencia, sin sacrificar identidad ni placer. El sabor se convierte en la entrada, pero la conexión emocional y la propuesta coherente de marca son lo que fideliza. Su capacidad adaptativa frente a distintos estilos de vida —desde omnívoros curiosos hasta consumidores conscientes— le permite expandirse sin perder foco.

Así, la hamburguesa de orellana no es solo un producto dentro del portafolio: es el vehículo principal con el que JUKI transmite su propósito. Representa el equilibrio entre innovación, salud, sostenibilidad y disfrute, y le permite a la marca proyectar una narrativa accesible y emocionalmente potente en un mercado donde la diferenciación genuina es clave.

La propuesta de valor de JUKI también se manifiesta en la forma en que escucha, interpreta y responde a las necesidades reales del consumidor potencial local. A través de procesos de validación como encuestas, grupos focales y pruebas de producto, la marca ha logrado construir una oferta alineada con las preferencias locales, sin imponer modelos foráneos ni estandarizados. Este enfoque conceptual permite adaptar la comunicación y experiencia del consumo a públicos diversos, sin desviar el propósito.

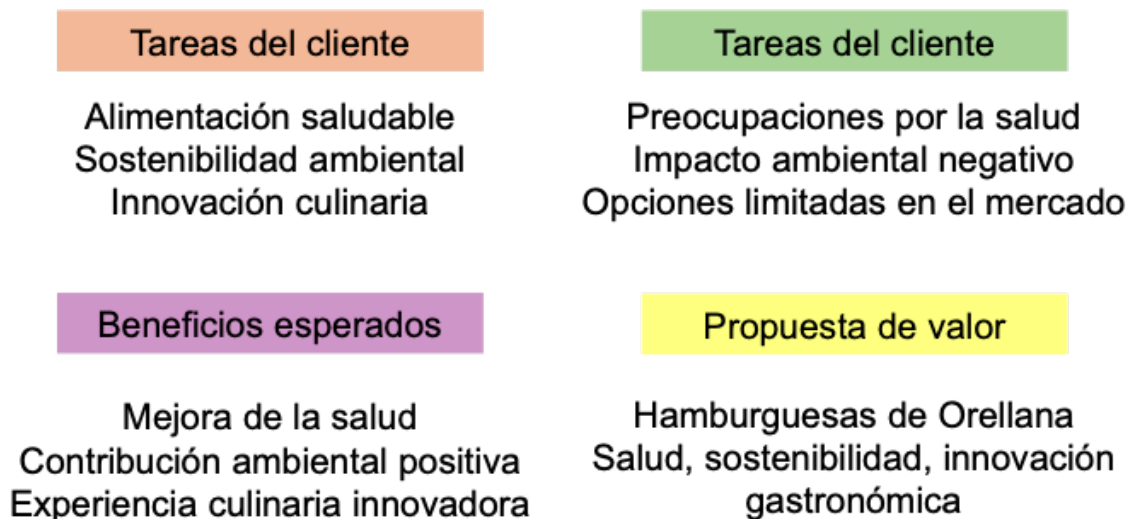
Otro componente fundamental es la coherencia entre el producto y los valores que la marca representa. JUKI no solo habla de sostenibilidad y bienestar, sino que lo encarna en cada decisión: desde la selección del hongo orellana como insumo principal —cultivado localmente y con bajo impacto ambiental— afines a su objetivo principal. Esta coherencia entre lo que se dice y lo que se hace genera confianza, diferenciación y

afinidad emocional, atributos clave para fidelizar consumidores conscientes en un entorno competitivo y poco cohesivo.

Finalmente, la propuesta de valor de JUKI se potencia con su narrativa inclusiva y libre de etiquetas. Al no limitarse a un público exclusivamente vegano o funcional, sino abrirse a omnívoros curiosos, consumidores flexitarianos y personas que simplemente buscan una opción rica y responsable, la marca construye una comunidad diversa, auténtica y en crecimiento.

### 9.1. Mapa de Valor

El mapa de valor es una herramienta que permite identificar cómo un producto genera valor para un segmento de clientes, enfocándose en sus necesidades, problemas y deseos. Para el segmento de clientes objetivo de las hamburguesas de orellanas, se identifican los siguientes componentes:



**Figura 1 Mapa de valor**

Fuente: Elaboración propia

#### 9.1.1 Tareas de cliente

- Mantener una alimentación saludable sin sacrificar el sabor.
- Encontrar opciones prácticas y sabrosas para el día a día.

- Disfrutar comidas con propósito que se alineen con sus valores personales (bienestar, sostenibilidad, flexibilidad).

### **9.1.2 Dolencias de clientes**

- Perciben que la comida saludable es costosa, aburrida o poco saciante.
- Frustración con productos plant-based que fallan en sabor o textura.
- Sensación de exclusión al no identificarse con etiquetas rígidas.
- Malas experiencias con hamburguesas vegetales secas o empaques poco funcionales.

### **9.1.3 Beneficios esperados**

- Placer al comer sin culpa ni etiquetas.
- Alimentos sabrosos, nutritivos y sostenibles.
- Posibilidad de personalizar el producto según su rutina o gusto.
- Experiencias gastronómicas auténticas que conecten emocionalmente con la marca.

### **9.1.4 Generación de Valor**

JUKI genera valor combinando nutrición, sostenibilidad y conexión emocional. Su hamburguesa de orellanas ofrece un alto contenido de proteína vegetal, es baja en grasas saturadas y libre de colesterol, lo que responde a las necesidades de consumidores que buscan salud sin sacrificar sabor. Desde lo ambiental, su ingrediente principal se cultiva en sustratos reciclados, lo que reduce significativamente el impacto ecológico frente a la carne tradicional (Humpenöder et al., 2022). Esta ventaja fue reforzada por los participantes del grupo focal, quienes valoraron la conexión entre el sabor del producto y su bajo impacto ambiental. No obstante, algunos mostraron desconocimiento sobre la procedencia del hongo, lo que indica una oportunidad para fortalecer la comunicación del beneficio ecológico a nivel local. Además, al no imitar la carne, sino destacar su perfil umami natural y su textura jugosa, ofrece una experiencia auténtica y diferenciadora

## 9.2 Matriz de Valor

La Matriz de Valor de la hamburguesa de orellanas de JUKI permite visualizar, de forma estructurada, cómo cada característica clave del producto responde a las dolencias (pains) y genera beneficios (gains) para el segmento objetivo. Esta herramienta facilita el diseño de estrategias comerciales, la argumentación de la propuesta de valor y el ajuste del producto, basándose en los hallazgos de grupos focales, encuestas y validación sensorial realizados en el estudio (ver secciones 4 y 5).

<b>Características clave del producto</b>	<b>Dolencias/Pains del cliente</b>	<b>Beneficios/Gains generados</b>
Base de setas orellanas cultivadas localmente (ingrediente principal, bajo impacto ambiental, origen agroecológico)	Preocupación por el origen, sostenibilidad e impacto ambiental de los ingredientes. Desconfianza hacia ingredientes ultraprocesados.	Sostenibilidad, apoyo a economía local, perfil nutricional limpio, ingrediente diferenciado y menor huella ecológica.
Proceso artesanal y bajo nivel de procesamiento	Productos vegetales industrializados o “artificiales” percibidos como poco saludables o insípidos.	Sabor auténtico, percepción de comida casera y saludable, identidad artesanal y emocional.
Textura jugosa y perfil umami natural, no imita carne	Experiencias previas con hamburguesas vegetales secas, planas en sabor, compactas o que intentan imitar carne sin lograrlo.	Disfrute sensorial, experiencia gastronómica auténtica, satisfacción al comer (“jugosa”, “bien balanceada”, “sabrosa”).
Empaque biodegradable y mejoras para domicilios (mantiene temperatura y jugosidad)	Pérdida de calidad, temperatura y jugosidad en pedidos a domicilio; preocupación ambiental	Experiencia satisfactoria en domicilio, frescura del producto, coherencia con valores ecológicos.

	por empaques tradicionales.	
Personalización (elección de salsas, toppings, nivel de picante)	Falta de opciones personalizadas, monotonía en el producto, barreras para consumidores con preferencias específicas.	Experiencia adaptada a gustos individuales, mayor satisfacción, sensación de control y variedad.
Comunicación inclusiva y sin etiquetas rígidas (“disfrute sin etiquetas”)	Sensación de exclusión al no encajar en etiquetas (“vegano”, “fit”, etc.); confusión por mensajes poco claros.	Libertad alimentaria, pertenencia, experiencia emocional positiva, conexión con la marca.
Información clara y transparencia sobre ingredientes y procesos	Desconfianza en productos plant-based por falta de información o experiencias negativas previas.	Confianza, decisión informada, afinidad y lealtad a la marca ética y transparente.
Precio competitivo y validado (entre \$18.000 y \$22.000)	Percepción de que la comida saludable es cara y no vale la pena pagar más si no satisface.	Accesibilidad, mayor intención de compra, percepción de valor justo por calidad.
Oferta alineada con tendencias saludables y funcionales (alto contenido proteico, bajo en grasas, sin colesterol)	Preocupación por salud, rendimiento físico, y experiencias negativas con productos poco saciantes o “pesados”.	Beneficio nutricional, apoyo al rendimiento, sensación de ligereza, alternativa a la carne convencional.

**Tabla 3 Categorías de la Matriz de Valor.**

Fuente: Elaboración propia

## 10. Plan de Ventas

El plan de ventas de JUKI para 2025 contempla una estrategia de crecimiento progresivo basada en la implementación de tácticas comerciales específicas y segmentadas. Se proyecta un volumen total de 4.400 hamburguesas vendidas a lo largo del año, con un precio unitario promedio de \$22.500 COP, lo que equivale a ingresos brutos anuales estimados en \$99.000.000 COP. El crecimiento mensual inicia con 250 hamburguesas en los tres primeros meses del año, aumentando a 300 unidades en el segundo trimestre, luego 350 en julio y agosto, 400 en septiembre y octubre, y culminando con 450 en noviembre y 500 en diciembre, coincidiendo con campañas estacionales y de alto consumo.

Esta evolución de ventas está respaldada por un conjunto de estrategias dirigidas a públicos clave como omnívoros curiosos, consumidores fit, vegetarianos y veganos. Las acciones incluyen retos digitales semanales (como el Reto JUKI Fit), alianzas con gimnasios y cafés, menús personalizados, combos funcionales y activaciones experienciales como el “Desafío Omnívoro” y los “JUKI Breaks Universitarios”. Además, se contempla una campaña de fidelización con tarjetas coleccionables, contenido educativo bajo el sello “Real Fuel by JUKI”, y un calendario rotativo de combos con storytelling que conecta emocionalmente con el consumidor.

A nivel operativo y financiero, el plan de ventas es coherente con la capacidad de producción actual de la marca y se acompaña de una inversión mensual aproximada de \$3.000.000 COP en marketing, fidelización y personal de apoyo. El enfoque está diseñado para escalar de manera sostenible, consolidar el posicionamiento de JUKI en el mercado plant-based caleño y construir una comunidad leal en torno al producto insignia: la hamburguesa a base de orellana.

### 10.1 Modelo de Negocio (Business Model)

El modelo de negocio de JUKI, centrado en su hamburguesa de orellanas, se construye sobre una estructura ágil y validada que combina un enfoque multicanal de distribución, una estrategia de monetización mixta (B2C y B2B), y una propuesta de valor emocionalmente conectada con el consumidor. Su base está en atender un segmento

consciente y abierto al cambio alimentario, sin imponer etiquetas, y ofreciendo experiencias gastronómicas auténticas, sostenibles y emocionalmente satisfactorias.

## **10.2 Estrategia Go-To-Market y Canales**

JUKI adopta una estrategia de entrada progresiva al mercado caleño, comenzando por su canal directo en tienda física y ampliando progresivamente su presencia mediante domicilio (Rappi, WhatsApp Business) y alianzas locales (restaurantes, cafés y gimnasios). Estas alianzas permitirán mayor visibilidad, validación constante del producto y reducción de costos logísticos. El canal digital complementa la venta mediante redes sociales y sitio web, lo que facilitará la personalización y el relacionamiento cercano con el cliente.

## **10.3 Modelo de Monetización y Fuentes de Ingreso**

Los ingresos provendrán principalmente de tres líneas: venta directa en punto físico (JUKI store), pedidos a domicilio (Rappi y WhatsApp), y alianzas B2B con comercios saludables. También se explorarán modelos de suscripción y combos funcionales. El precio de venta de la hamburguesa se ha validado entre \$18.000 y \$22.000 COP, lo cual se considera competitivo frente a alternativas del mercado. Además, se potenciarán ventas por medio de estrategias promocionales mensuales y personalización del producto.

## **10.4 Relación con el Cliente**

El vínculo con los clientes se fortalecerá a través de experiencias como el Reto JUKI Fit, combos temáticos, mensajes motivacionales y la creación de comunidades digitales vía WhatsApp. Esta interacción directa permitirá captar opiniones, aumentar la fidelización y activar compras recurrentes. Las redes sociales servirán como canal educativo y emocional, eliminando prejuicios sobre el consumo plant-based y posicionando la hamburguesa como una elección sabrosa, funcional y consciente.

## 10.5 Estrategias tácticas de mercado

Con el objetivo de fortalecer la experiencia de compra de usuario en el punto de venta, es importante facilitar la toma de decisión del cliente Enel momento exacto del consumo. Es por esto que, se propone destacar el menú promedio de una ubicación especial, mejorando su diseño y presentación visual, destacando principalmente la hamburguesa de orellana como producto representativo. Esta táctica permite potencializarse con una estrategia de prueba por primera vez, donde nuevos clientes reciban un beneficio de descuento sobre su compra (márgenes del 5% - 10% dependiendo de su compra). Asimismo, se puede incentivar el “boca a boca digital” mediante descuentos adicionales para quienes compartan su experiencia en redes sociales, etiqueten a la marca y generen contenido auténtico (O contenido UGC). De esta forma, se activa un circuito de adquisición de clientes a bajo costo, apalancado por las propias dinámicas sociales del consumidores nuevos y actuales.

En segundo lugar, la implementación de estrategia que aumente el valor por transacción es el cross-selling. Es decir, implementar combos en conjunto de acompañamientos funcionales que se oferten dentro de la carta actual. Adicionalmente, lanzar un test de embajadores de marca, invitando a microinfluencers e influenciadores locales a probar el producto a cambio de reseñas honestas y contenido visual. Estos combos no se ven como una promoción sino como la integración de una experiencia completa que JUKI puede ofrecer impactando positivamente en el customer journey del cliente.

Paralelamente, es pertinente implementar una estrategia de fidelización sencilla pero poderosa “compra 3 y lleva 4”. Esta dinámica multicanal, que puede gestionarse tanto a través de tarjetas en el local física y bonos virtuales; tiene como objetivo fomentar la recompra frecuente, establecer hábitos de consumo y premiar la lealtad del cliente. Así, se contribuye a construir una relación más sólida y duradera con el público, incentivando la recurrencia e impactando positivamente en los ingresos de la marca.

Para facilitar el primer acercamiento para clientes potenciales y la marca, la participación en ferias y eventos locales estratégicos permiten eliminar barreras iniciales de compra. Al tratarse de una hamburguesa que no busca imitar la carne, sino ofrecer una experiencia auténtica, natural y sabrosa, estas activaciones permiten generar confianza, atraer la

atención del público objetivo y aumentar significativamente la intención de compra en el momento y lugar adecuados.

Por último, para mejorar la dinámica de canales digitales, la implementación de una campaña específica de prueba del producto en plataformas como Rappi, aprovechando el comportamiento de consumo on-demand del público joven y urbano. Esta campaña incluye descuentos de lanzamiento, combos exclusivos con mensajes personalizados que refuercen el posicionamiento de la hamburguesa como una opción práctica, sabrosa y consciente. Esta estrategia no solo genera contenido orgánico, sino que también fortalece la validación social y multiplica el alcance digital entre audiencias que comparten valores afines con la marca, como el interés por la sostenibilidad, el estilo de vida saludable o la exploración gastronómica.

## **10.6 Experimentación de la Oferta y Plan de Escalamiento**

La marca mantendrá una lógica iterativa para afinar su propuesta. Se realizarán pruebas piloto con combos, precios y empaques, además de testear formatos complementarios como nuggets u otras recetas con setas. A futuro, se espera diversificar la línea de productos con base en orellanas y explorar la expansión a cadenas de descuento como Tiendas D1 y Ara, conservando una identidad accesible pero diferenciadora.

## **11. Infraestructura y aspectos legales y administrativos**

El crecimiento y consolidación de JUKI como una empresa formal del sector de alimentos plant-based requiere una estructura operativa sólida, una organización administrativa bien definida y el cumplimiento riguroso de la normatividad vigente en Colombia. La sostenibilidad del modelo de negocio no solo depende de la aceptación del producto, sino también de su capacidad para operar bajo estándares de calidad, inocuidad, legalidad y eficiencia. Esta sección detalla los recursos operativos necesarios, los procesos productivos clave, la conformación del equipo humano y los aspectos legales que respaldan la viabilidad de la empresa.

### **11.1 Elementos operativos**

JUKI & Co. proyecta su operación en un espacio físico habilitado para la preparación de alimentos según los lineamientos de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) definidas en la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social. Este espacio debe contar con áreas separadas para recepción de materia prima, almacenamiento en frío, preparación, empaque y despacho, garantizando la higiene, el orden y la trazabilidad en cada etapa del proceso.

El mobiliario incluye mesas de acero inoxidable, sistemas de ventilación natural o forzada, grifería de pedal para evitar la contaminación cruzada y lavamanos en zonas estratégicas. La infraestructura debe estar en capacidad de soportar un flujo diario de producción estimado de entre 15 y 30 hamburguesas, con posibilidad de escalar a más de 500 unidades mensuales en temporadas pico.

En cuanto al equipamiento, se requiere un conjunto básico de herramientas industriales: licuadoras de alta capacidad, balanzas electrónicas de precisión, hornillas a gas o eléctricas, neveras con control de temperatura digital, selladoras térmicas, batidoras, moldes metálicos, ollas de acero, sartenes antiadherentes, bandejas gastronorm, cuchillos industriales, recipientes plásticos sanitarios y estanterías metálicas. El costo estimado de este equipamiento para una cocina semiprofesional oscila entre los \$8.000.000 y \$12.000.000 COP.

Desde el componente tecnológico, JUKI empleará un sistema de gestión de inventario digital para asegurar la trazabilidad por lote, la rotación adecuada de insumos y el control del vencimiento. Para ello se puede utilizar software de código abierto como Odo, Loyverse o Alegra, que permiten integrar inventario, ventas y trazabilidad sanitaria. Además, se utilizarán herramientas de pedidos como WhatsApp Business y plataformas logísticas de terceros como Rappi o DiDi Food, que ofrecen canales de distribución eficientes sin requerir inversión en infraestructura propia.

A nivel logístico, la operación debe cumplir con el mantenimiento de la cadena de frío, para lo cual se considera el uso de cavas portátiles, contenedores isotérmicos y empaques biodegradables con aislamiento térmico. La marca también planea realizar pruebas piloto de entrega directa en puntos aliados como cafés, ferias gastronómicas, restaurantes y gimnasios, con quienes ya existen alianzas de colaboración.

En cuanto a sus aliados estratégicos, JUKI ha construido relaciones con actores locales como BioBio (proveedor de productos orgánicos y sostenibles) y Chocolilo Repostería (espacio comercial con enfoque en repostería vegana), que han facilitado la validación sensorial del producto, la inserción en canales afines y la generación de redes de confianza con consumidores conscientes. Estas alianzas son clave en la estrategia de crecimiento de JUKI, ya que permiten mantener bajos costos logísticos, ganar visibilidad local y compartir públicos similares.

## 11.2 Procesos clave de producción

El proceso de elaboración de la hamburguesa de orellana sigue una lógica artesanal pero estandarizada, compatible con escalamiento progresivo. Cada etapa ha sido definida para preservar las cualidades sensoriales del hongo y cumplir con los requerimientos de inocuidad exigidos por la normativa colombiana.

Las etapas incluyen:

1. **Recepción y selección del hongo *Pleurotus ostreatus* (orellana):** insumo principal, proveniente de cultivos locales bajo métodos agroecológicos. Se verifica su frescura, textura y color.

2. **Limpieza y escaldado:** los hongos son lavados con agua potable y escaldados a temperatura controlada para garantizar seguridad microbiológica y lograr la textura deseada.
3. **Picado y mezclado:** los hongos se mezclan con ingredientes naturales como avena, harina de garbanzo, especias, sal marina y condimentos propios de la marca. Este proceso se realiza en licuadoras industriales o batidoras con control manual, permitiendo conservar fibras y obtener una masa homogénea.
4. **Moldeo:** se utiliza un molde metálico estandarizado para formar hamburguesas de 120 a 140 gramos. Esto garantiza consistencia en peso y forma, facilitando el control de porciones.
5. **Pre-cocción y sellado:** las hamburguesas se sellan superficialmente en planchas o sartenes para mantener la integridad estructural y facilitar su regeneración posterior. Este paso también mejora el sabor y la retención de jugosidad.
6. **Empaque y almacenamiento:** las unidades son empacadas individualmente en material biodegradable o compostable, con registro del lote, fecha de producción y trazabilidad. Luego se almacenan a temperatura controlada entre 2 °C y 4 °C.
7. **Despacho y entrega:** se realiza en función de la demanda directa en tienda, pedidos por plataformas digitales o entregas a puntos aliados. Se prioriza un sistema de rotación FIFO (First In, First Out) para garantizar frescura.

Este flujo permite una producción segura, escalable y coherente con la propuesta de valor: un producto sabroso, natural, sin ultraprocesamiento ni conservantes artificiales. Además, su diseño artesanal le confiere autenticidad y conexión emocional con el consumidor, lo que refuerza el posicionamiento de marca.

### 11.3 Elementos administrativos

La estructura organizacional de JUKI combina un enfoque operativo práctico con un equipo de apoyo estratégico y administrativo. Actualmente, la operación está liderada por **Óscar Eduardo Gómez**, responsable del desarrollo, estandarización y ejecución del proceso productivo. Junto a él, **Ángela María Bogotá**, **Hilda Ruth Gómez** y **Sirley Patricia Santiago** se encargan de tareas clave como recepción de pedidos, preparación de ingredientes, empaque, servicio al cliente y atención en tienda.

Este núcleo operativo está respaldado por un equipo de soporte compuesto por **Juan Manuel Orozco** (encargado de costeo, planeación financiera y proyecciones), **Ana María Ortega** (estrategia de comunicación y redes sociales) y **David Ruiz** (logística, administración y relacionamiento con aliados). Esta combinación permite mantener una operación ágil y al mismo tiempo proyectar una visión estratégica para la expansión del negocio.

En una proyección a tres años, JUKI requerirá incorporar nuevos perfiles: **auxiliar de cocina, domiciliario propio, community manager y coordinador de producción**, con el fin de fortalecer la escalabilidad del modelo. Estas contrataciones se planifican con base en metas de venta y consolidación de puntos aliados.

#### **11.4 Aspectos legales y reglamentarios**

JUKI ha adoptado la forma jurídica de **Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)**, amparada por la **Ley 1258 de 2008**, lo que le permite una estructura societaria flexible, adaptable a cambios de capital y operativa simplificada. Esta figura facilita la toma de decisiones, el ingreso de nuevos socios y la administración de recursos de manera eficiente.

Desde el punto de vista sanitario, la operación alimentaria está regulada por varias disposiciones:

**Resolución 2674 de 2013:** define los requisitos sanitarios para la producción y comercialización de alimentos. Obliga a implementar **BPM**, realizar análisis microbiológicos periódicos y capacitar al personal en higiene alimentaria.

**Resolución 810 de 2021:** reglamenta el etiquetado nutricional frontal y de ingredientes. JUKI debe declarar información sobre contenido calórico, grasas, sodio y alérgenos en sus empaques.

**Ley 9 de 1979 (Código Sanitario Nacional):** establece principios generales de protección a la salud pública, aplicables a toda la cadena alimentaria.

**Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor):** regula los derechos del consumidor, incluyendo información veraz, condiciones de compra claras, devoluciones y garantías.

**Decreto 3075 de 1997:** establece las condiciones sanitarias para la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte y comercialización de alimentos para consumo humano.

Adicionalmente, JUKI debe gestionar los siguientes trámites:

- **Registro Sanitario ante INVIMA**, para poder comercializar su hamburguesa procesada.
- **Concepto sanitario municipal**, expedido por la Secretaría de Salud del Valle del Cauca.
- **Inscripción de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)**, conforme a la **Decisión Andina 486 de 2000**.

En cuanto a sostenibilidad, se proyecta la incorporación progresiva de criterios de economía circular, mediante el uso de empaques compostables, gestión de residuos orgánicos y políticas de compras responsables, en línea con la **Ley 1972 de 2019** sobre plásticos de un solo uso.

Con el cumplimiento de estos requisitos, JUKI asegura no solo su legalidad operativa, sino también su legitimidad ante el consumidor, los entes de control y el ecosistema empresarial local. Esta formalización es un paso clave hacia la sostenibilidad del negocio, el acceso a financiamiento y la posibilidad de escalar a nuevos mercados.

### **11.5. Socios clave, aliados estratégicos y red empresarial**

El modelo de negocio de JUKI & Co. se construye no solo a partir de su propuesta de valor y sus recursos internos, sino también gracias a la articulación activa con un ecosistema de actores clave que fortalecen la operación, aumentan su visibilidad en el mercado y refuerzan su legitimidad como emprendimiento sostenible y escalable. Estos actores se dividen en tres grupos estratégicos: **proveedores clave, aliados comerciales o de canal, y redes empresariales de acompañamiento**.

### **11.6. Proveedores clave**

En el corazón del producto de JUKI se encuentra el **hongo Pleurotus ostreatus (orellana)**, un insumo agroalimentario con características organolépticas únicas, que

permite replicar la textura y jugosidad de la carne animal, manteniendo un perfil nutricional limpio y libre de ingredientes ultraprocesados. Para garantizar un abastecimiento continuo, seguro y coherente con los valores de sostenibilidad de la empresa, JUKI ha establecido una alianza directa con el proveedor especializado:

**Bi8FUNGI:** empresa productora y comercializadora de hongos comestibles cultivados bajo principios de economía circular, utilizando residuos orgánicos como sustrato (cascarilla de café, bagazo de caña, entre otros). Además de proveer orellanas frescas con estándares sanitarios óptimos, Bi8FUNGI cumple un rol como **aliado estratégico**, brindando asesoría técnica en el manejo postcosecha del hongo, estabilidad en precios mediante acuerdos de compra anticipada, y participación conjunta en eventos de promoción y divulgación. Esta relación permite a JUKI reducir riesgos logísticos, mantener la calidad sensorial del producto final y promover el desarrollo de una cadena de suministro local, resiliente y regenerativa. Adicionalmente, Bi8FUNGI trabaja en la implementación de tecnologías limpias que minimizan el consumo de agua y energía durante el cultivo, fortaleciendo el compromiso ambiental de ambas empresas. También colabora en el diseño de empaques compostables para la distribución del producto, cerrando aún más el ciclo de sostenibilidad. Esta alianza no solo optimiza la trazabilidad e inocuidad del hongo en cada etapa de la cadena de valor, sino que fomenta la innovación social al generar oportunidades de empleo rural, inclusión de pequeños productores y transferencia de conocimiento técnico en agricultura regenerativa.

### 11.7. Aliados comerciales y de canal

JUKI no cuenta con puntos de venta propios, por lo cual ha optado por una estrategia go-to-market que se apalanca en **alianzas con espacios afines a su propuesta de valor**, tanto para distribución como para validación de producto. Estos aliados actúan como canales comerciales, puntos de visibilidad y nodos de construcción de comunidad alrededor de la alimentación saludable y la innovación gastronómica.

- **Chocolilo Repostería:** establecimiento local especializado en repostería artesanal de enfoque vegano. Su clientela, orientada hacia hábitos de consumo consciente, ha sido clave para probar el producto de JUKI en contextos reales de consumo y obtener retroalimentación cualitativa sobre sabor, presentación, porciones y

empaque. Además, Chocolilo ha permitido a JUKI participar en ferias gastronómicas, colaboraciones en combos o menús temáticos, y ha funcionado como primer punto piloto de rotación semanal de producto. Esta colaboración ha sido estratégica para el posicionamiento inicial de JUKI, permitiendo adaptar el producto a las preferencias del consumidor vegano gourmet, altamente exigente en términos de textura y origen de los ingredientes. Chocolilo también ha facilitado pruebas A/B con diferentes prototipos de empaque, observación directa del comportamiento del cliente en tienda y análisis de preferencias por sabores

- **BioBio – Orgánicos y Naturales:** tienda de productos orgánicos con reconocimiento local en Cali, que opera bajo una lógica de curaduría consciente de marcas. A través de esta alianza, JUKI puede acceder a un público fiel, segmentado por valores de salud, sostenibilidad y comercio justo. BioBio permite tanto ventas por exhibición como contacto directo con consumidores, y ha sido fundamental en el proceso de validación de empaque, etiquetado, información nutricional y rotación por canal retail. La tienda ha ofrecido a JUKI un espacio de retroalimentación continua con consumidores frecuentes del canal saludable, lo que ha permitido ajustar los mensajes de marca, integrar códigos visuales coherentes con el ecosistema orgánico y garantizar el cumplimiento de normativas de etiquetado.

Estas alianzas no solo permiten la distribución táctica sin grandes inversiones, sino que también actúan como espacios de cocreación, fidelización y reputación compartida, dado que todos los aliados comparten valores afines y apuestan por modelos de producción responsables.

A través de estas sinergias, JUKI puede acceder a un entorno controlado para probar innovaciones, ajustar estrategias comerciales y recibir retroalimentación directa de públicos objetivos sin asumir los riesgos ni costos de una expansión tradicional. Además, estas colaboraciones fortalecen el capital simbólico de la marca, posicionándola dentro de una red de actores comprometidos con la sostenibilidad, el comercio justo y la salud integral. La confianza mutua entre aliados permite implementar campañas conjuntas, desarrollar productos en código compartido (co-branding) y participar en iniciativas de educación al consumidor, creando un ecosistema de valor extendido que trasciende la simple transacción comercial. En este contexto, las alianzas funcionan como laboratorios

vivos de experimentación, donde se consolidan aprendizajes clave para el escalamiento futuro. Red empresarial y acompañamiento estratégico.

Más allá de los actores productivos y comerciales, JUKI ha logrado articularse con una red de apoyo empresarial que ha resultado clave para fortalecer la visión estratégica del negocio, estructurar procesos de formalización y acceder a espacios de aprendizaje colectivo y visibilización

- **Mariana Otoy Casasfranco:** mentora estratégica y articuladora de una red empresarial caleña centrada en el fortalecimiento de emprendimientos con impacto social y ambiental. Su rol ha sido clave para conectar a JUKI con convocatorias de innovación, ferias gastronómicas, programas de formación en sostenibilidad empresarial y procesos de mentoría en modelo de negocio y relacionamiento institucional. A través de esta red, JUKI ha podido acceder a acompañamiento técnico, canales de financiación temprana, asesoría legal y posicionamiento en medios locales.

Gracias a esta red empresarial, JUKI no opera como un agente aislado, sino como parte de un ecosistema colaborativo de impacto, donde se fomenta la reciprocidad, el aprendizaje horizontal y el desarrollo conjunto de capacidades. Este enfoque está alineado con principios contemporáneos de innovación abierta, encadenamientos productivos locales y economía del bien común. En este sentido, la red empresarial no solo actúa como respaldo, sino como un componente activo de la estrategia de crecimiento, que permite a la marca proyectarse como parte de una comunidad colaborativa, con capacidad de adaptación, impacto y sostenibilidad a largo plazo.

### **11.8. Búsqueda de alianzas futuras**

La estrategia de relacionamiento de JUKI & Co. se basa en consolidar y expandir un ecosistema colaborativo que fortalezca su posicionamiento como emprendimiento sostenible, innovador y regenerativo. Para ello, se busca profundizar las alianzas actuales con proveedores y aliados comerciales como Bi8FUNJI, Chicolilo y BioBio, integrando mecanismos de co-creación, visibilidad compartida, capacitación cruzada y formalización de acuerdos que garanticen continuidad y evolución conjunta. Estas relaciones no solo optimizan la operación logística y comercial, sino que permiten a JUKI probar, ajustar y

validar su propuesta de valor en entornos controlados, con públicos que comparten sus principios éticos y de consumo consciente.

En el corto y mediano plazo, se proyecta establecer alianzas con gimnasios, centros de bienestar y estudios de entrenamiento funcional que compartan valores afines en torno a la salud, la nutrición y el autocuidado. A través de estas sinergias, JUKI podrá implementar estrategias como promociones cruzadas, activaciones de marca post-entreno y distribución táctica de productos funcionales. Esta integración permitirá captar al segmento “fit y funcional”, fortaleciendo el vínculo entre alimentación saludable y rendimiento físico.

Asimismo, se identifican oportunidades de colaboración con universidades, co-workings y espacios culturales que buscan promover hábitos de consumo responsables entre sus comunidades. También se explorará la articulación con ferias gastronómicas, eventos de emprendimiento y plataformas de distribución consciente para aumentar la visibilidad del producto y fortalecer la legitimidad de la marca en entornos colaborativos.

## 12. Compromiso con la sostenibilidad

JUKI & Co. se consolida como un emprendimiento alineado con los principios de sostenibilidad ambiental, social y económica, no solo por el tipo de producto que ofrece, sino también por las decisiones estratégicas y operativas que adopta en su modelo de negocio. Su enfoque trasciende la simple sustitución de carne, proyectándose como una empresa responsable que integra valores sostenibles en cada etapa de la cadena de valor. Desde la dimensión **ambiental**, el insumo principal de su hamburguesa, el hongo *Pleurotus ostreatus* (orellana), se cultiva en sustratos reciclados de origen agroindustrial (como cascarilla de café, bagazo de caña o aserrín), lo que contribuye al aprovechamiento de residuos y la reducción de la huella hídrica y de carbono frente a la producción cárnica convencional. Según estimaciones del estudio de Humpenöder y otros (2022), reemplazar carne de res por proteína fúngica puede disminuir hasta un 80 % las emisiones por kilogramo de alimento producido. Este aspecto posiciona a JUKI como un agente con potencial de mitigación ambiental directa en la transición hacia sistemas alimentarios más sostenibles.

En términos de **gestión de residuos**, la empresa proyecta el uso progresivo de **empaques compostables o biodegradables**, así como un sistema de trazabilidad para reducir pérdidas por vencimiento y optimizar la rotación de inventario (FIFO). Además, se promueve el uso de ingredientes locales y de temporada, minimizando la dependencia de insumos importados y disminuyendo la huella logística asociada.

Desde la dimensión **social**, JUKI genera oportunidades laborales para mujeres cabeza de familia, personas sin experiencia formal previa y jóvenes en búsqueda de empleo en el sector alimentario, lo que refuerza su compromiso con la inclusión y el desarrollo comunitario. La empresa también se relaciona con aliados locales (cafeterías, gimnasios, productores de alimentos artesanales), fortaleciendo redes colaborativas de economía solidaria y consumo consciente.

En la dimensión **económica**, el modelo de negocio prioriza el crecimiento controlado y autosostenible, evitando el sobreapalancamiento financiero. Las decisiones de expansión están basadas en la validación iterativa con el consumidor, lo cual minimiza riesgos y optimiza recursos. Esto permite construir una operación financieramente viable, con

márgenes saludables, bajos niveles de desperdicio y control de costos estratégicos a través del análisis técnico de costos (ver capítulo 13).

Finalmente, el enfoque de sostenibilidad de JUKI se alinea con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** propuestos por la ONU, en especial con los siguientes:

- **ODS 2: Hambre cero**, mediante la oferta de alimentos nutritivos, accesibles y sostenibles.
- **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**, a través de empleos locales con condiciones dignas.
- **ODS 12: Producción y consumo responsables**, con prácticas de trazabilidad, reducción de residuos y educación alimentaria.
- **ODS 13: Acción por el clima**, al disminuir la huella ambiental en la cadena productiva.

Con estos elementos, JUKI no solo responde a una tendencia de mercado, sino que articula un modelo empresarial responsable, coherente y con capacidad de generar valor compartido en sus dimensiones clave: económica, ambiental y social.

### 13. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo de JUKI se enfoca en posicionar su hamburguesa de orellana como una opción atractiva para diversos perfiles de consumidores, más allá de las etiquetas tradicionales del mercado plant-based. La estrategia parte del entendimiento profundo del público objetivo, validado a través de encuestas y grupos focales, e integra acciones específicas para conectar con tres segmentos clave: personas activas (fit), omnívoros curiosos y consumidores éticos (veganos y vegetarianos).

Para cada segmento, se han diseñado líneas estratégicas acompañadas de tácticas operativas con indicadores de evaluación (KPIs), orientadas a consolidar el posicionamiento de JUKI como una marca flexible, cercana y emocionalmente significativa.

Aspecto	Dolencias del Cliente (Pains)	Beneficios Esperados (Gains)	Solución Propuesta (Hamburguesa de Orellanas)
<b>Salud y Nutrición</b>	Preocupaciones sobre los efectos adversos del consumo de carne procesada y productos ultra procesados (Huang et al., 2021).	Producto rico en proteínas, fibra y micronutrientes, sin colesterol ni grasas saturadas (Huang et al., 2021).	Elaboración a base de orellanas con hasta 29,7% de proteína en base seca y bajo contenido graso, ideal para consumidores conscientes (Suwannarach et al., 2023).
<b>Sostenibilidad Ambiental</b>	Impacto ambiental elevado de la ganadería tradicional, en términos de emisiones, uso de agua y degradación del suelo (Humpenöder et al., 2022).	Alimentos con menor huella de carbono: hasta un 90% menos emisiones de CO <sub>2</sub> frente a la carne de res (Humpenöder et al., 2022).	Cultivo de orellanas en sustratos reciclados como la pulpa de café, promoviendo la economía circular (Suwannarach et al., 2023).
<b>Innovación Culinaria</b>	Falta de opciones atractivas en el mercado de proteínas alternativas (Godfray et al., 2021).	Alternativa vegetal con sabor y textura similares a la carne, facilitando la adopción de dietas sostenibles (Suwannarach et al., 2023).	Desarrollo de un producto con textura optimizada mediante técnicas de procesamiento innovadoras.

**Tabla 4 Líneas estratégicas**

Fuente: Elaboración propia

#### 13.1. Segmento 1: Personas Fit (bienestar físico y mental)

##### 13.1.1. Estrategia: Activa tu bienestar, saborea lo consciente

Objetivo: posicionar la hamburguesa JUKI como una elección funcional que conecta alimentación saludable, cuidado emocional y comunidad por medio de las siguientes estrategias:

### Reto JUKI Fit

- Creación de un calendario semanal descargable con hábitos físicos y emocionales.
- Distribución por redes sociales y WhatsApp.
- Enlace directo a grupo de retos y comunidad digital.

**KPI:** Tasa de participación mensual

**Fórmula:**  $(\text{Descargas} + \text{interacciones activas}) \div \text{Alcance mensual} \times 100$

### Alianzas locales

- Vinculación con cafés, restaurantes y gimnasios afines.
- Promociones cruzadas (entrenas y obtienes descuento en JUKI).
- Contenido conjunto en redes sociales.

**KPI:** Ventas mensuales por alianza / Personas activas

**Meta:** 60 ventas al mes por alianza / 80 personas activas

### *Fit Mental*

- Publicación de contenido emocional sobre autocuidado, conciencia y nutrición
- Posicionamiento del producto como “recompensa saludable” post-entreno.

**KPI:** Engagement emocional

**Fórmula:**  $\text{Interacciones positivas} \div \text{impresiones} \times 100$

## 13.2. Segmento 2: Omnívoros curiosos

### 13.2.1. Estrategia: Prueba sin prejuicios

Objetivo: generar una primera experiencia positiva con el producto plant-based, sin prejuicios ni etiquetas, enfocada en el sabor a través de las siguientes tácticas:

#### *Desafío Omnívoro*

- Activaciones con degustación a ciegas en ferias y universidades.
- Comparación con hamburguesa convencional.
- Incentivos por participación y grabación de reacciones.

**KPI:** Tasa de participación efectiva

**Fórmula:**  $\text{Participantes que completan el reto} \div \text{personas impactadas} \times 100$

### 13.2.2. Estrategia: Sabor sin etiquetas

Objetivo: comunicar a JUKI como una marca divertida, auténtica y sabrosa, más allá del veganismo.

*Combo mensual coleccionable*

- Ediciones mensuales con toppings especiales, stickers provocadores y empaque único.
- Campañas visuales y mensajes disruptivos.

**KPI:** Ventas mensuales del combo y contenido generado por usuarios

### 13.2.3. Estrategia: Momentos JUKI

Objetivo: convertir el consumo de JUKI en parte de la rutina real de jóvenes universitarios.

*JUKI Break universitario*

- Activaciones con combos rápidos en ferias y espacios académicos.
- Diseño visual atractivo, promociones exclusivas y ambiente relajado.

**KPI:** Ventas por hora operativa

**Fórmula:** Total de combos vendidos ÷ horas activas

## 1.3.3. Segmento 3: Veganos y vegetarianos

### 13.3.1. Estrategia: Saborea con conciencia, vive con propósito

Objetivo: reforzar la conexión emocional con consumidores éticos y conscientes.

*Saborea con el corazón*

- Contenido con historias reales, frases inspiradoras y estilo de vida sostenible.
- Consejos de nutrición, recetas y datos sobre ingredientes.

**KPI:** Alcance mensual y tasa de interacción del contenido ético

### 13.3.2. Estrategia: sábado de setas, domingo de sabor

Objetivo: fomentar la recompra de fines de semana y crear rituales de consumo.

*Fin de semana con sabor*

- Beneficios como jugo gratis o papas especiales con la compra.
- Sistema de fidelización con stickers y recompensas.

**KPI:** Ventas fin de semana y número de stickers redimidos

**13.3.3. Estrategia: Círculo Verde JUKI**

Objetivo: fortalecer la comunidad vegana a través de vínculos de largo plazo.

*Comunidad exclusiva*

- Registro gratuito para recibir beneficios, pre-lanzamientos y participar en cocreación.
- Eventos íntimos y feedback directo con el equipo JUKI.

**KPI:** Número de miembros activos / Tasa de participación en eventos y votaciones

Presupuesto mensual para ejecución: \$3.000.000

Nota: *El detalle completo del presupuesto se encuentra en el anexo titulado "Presupuesto Plan de Mercadeo"*

## 14. Limitaciones del estudio

Aunque el presente proyecto ofrece una hoja de ruta clara y estructurada para el fortalecimiento estratégico de JUKI & Co., es necesario reconocer ciertas limitaciones metodológicas, estratégicas y operativas que condicionan la generalización de los resultados y la implementación plena del modelo propuesto.

En primer lugar, **desde el punto de vista metodológico**, la validación empírica del producto se realizó a través de **encuestas (n=54)** y un **grupo focal exploratorio (n=9)**, lo que, si bien proporciona información valiosa, **no representa una muestra estadísticamente significativa** del universo de consumidores plant-based en Cali. Además, la selección de los participantes se concentró en estudiantes universitarios y jóvenes profesionales del sur de la ciudad, lo que introduce un sesgo geográfico y socioeconómico que limita la aplicabilidad de los hallazgos a otros segmentos de la población caleña.

Tampoco se logró realizar un estudio longitudinal que permitiera evaluar cambios en la percepción del producto a lo largo del tiempo, ni se incluyeron pruebas controladas de recompra o fidelización. Esto impide establecer inferencias sólidas sobre la sostenibilidad del comportamiento del consumidor una vez transcurrida la primera experiencia de consumo.

En segundo lugar, **desde la perspectiva estratégica**, la empresa se encuentra aún en una etapa temprana de desarrollo. Esto implica un nivel de **vulnerabilidad estructural** frente a factores externos como:

- Dependencia de un único producto central (hamburguesa de orellana).
- Concentración de la producción en un único punto físico.
- Riesgo de interrupciones en la cadena de abastecimiento de hongos, que provienen de proveedores locales informales o semi-formales.
- Presión competitiva de marcas industriales con mayor músculo logístico, presencia en retail y reconocimiento de marca.

Estas condiciones limitan la capacidad de escalar rápidamente y podrían afectar la estabilidad del flujo de caja ante fluctuaciones de demanda, cambios regulatorios o incidentes **reputacionales**.

En tercer lugar, **desde el punto de vista legal y financiero**, si bien se contempla el cumplimiento de normativas esenciales (INVIMA, etiquetado, estatuto del consumidor), el proceso de **formalización completa está en curso** y no se cuenta aún con registros definitivos ante entidades como la Superintendencia de Industria y Comercio o el INVIMA. Esta condición impone restricciones operativas, por ejemplo, en la venta a terceros o cadenas de retail, y limita el acceso a líneas de crédito o convocatorias de aceleración para empresas formalizadas.

Por último, a nivel financiero, el proyecto no dispone de estados financieros históricos que permitan construir modelos de proyección con base en tendencias pasadas. Las proyecciones presentadas (ver capítulo 13) se basan en supuestos validados cualitativamente, pero **no han sido testeadas en condiciones reales de crecimiento**, por lo cual deben interpretarse como escenarios de referencia y no como indicadores precisos de rentabilidad o retorno.

Reconocer estas limitaciones no invalida la utilidad del estudio; por el contrario, fortalece su valor estratégico al ofrecer una base sólida para futuros ciclos de mejora, validación y escalamiento.

## 15. Viabilidad financiera y evaluación de riesgo

La sostenibilidad del modelo de negocio de JUKI & Co. no solo se fundamenta en su propuesta de valor diferenciada y validación de mercado, sino también en su viabilidad financiera y la capacidad de anticipar, mitigar y gestionar los riesgos estratégicos y operativos a los que está expuesto. En esta sección se presentan los supuestos financieros clave, las proyecciones de ingresos y egresos, el análisis de rentabilidad y los principales riesgos que podrían afectar el desempeño del negocio, junto con sus estrategias de mitigación.

### 15.1 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras se han estructurado sobre la base de un crecimiento progresivo y controlado, sustentado en la capacidad actual de producción y en las tácticas de mercadeo definidas en el capítulo 10. Para el año 2025 se proyecta una venta total de **4.400 hamburguesas a base de orellana**, con un precio promedio por unidad de **\$22.500 COP**, lo cual representa **ingresos brutos estimados de \$99.000.000 COP**.

La distribución esperada por trimestre es la siguiente:

- **Q1 (ene-marzo):** 250 hamburguesas/mes → 750 unidades
- **Q2 (abr-junio):** 300 hamburguesas/mes → 900 unidades
- **Q3 (jul-septiembre):** 350–400 unidades/mes → 1.150 unidades
- **Q4 (oct-diciembre):** 450–500 unidades/mes → 1.600 unidades

El **costeo técnico** realizado previamente (ver Informe Técnico de Costeo, Anexo 1) indica un **costo variable unitario promedio de \$11.700 COP**, considerando ingredientes, mano de obra, empaques y costos indirectos de fabricación. Esto deja un **margen de contribución unitario estimado del 48 %**, lo que permite cubrir los gastos fijos mensuales y financiar las inversiones operativas requeridas.

Se estima una inversión mensual aproximada de **\$3.000.000 COP** para la ejecución de actividades de mercadeo, promociones, personal de apoyo y operaciones. Bajo este escenario, se proyecta una **utilidad operacional positiva desde el segundo semestre del año**, y una **recuperación del capital inicial en el horizonte de 16 a 20 meses**,

dependiendo del comportamiento real de la demanda y el canal de ventas más efectivo (directo vs. intermediado).

Además, se han formulado dos escenarios adicionales:

- **Escenario optimista:** aceleración de ventas vía alianzas con puntos fijos (cafés y gimnasios), expansión a canales B2B y mejor margen logístico → ingresos anuales > \$120.000.000 COP.
- **Escenario conservador:** dependencia del canal físico y lenta adopción digital → ingresos < \$85.000.000 COP y márgenes reducidos.

## 15.2 Indicadores financieros clave

- **Punto de equilibrio mensual:** 1.200 unidades vendidas/año (~100 unidades/mes)
- **Margen bruto promedio por unidad:** 48 %
- **Margen neto proyectado (sin depreciación):** 18–22 %
- **Retorno sobre la inversión (ROI) estimado a 12 meses:** 28 %
- **Costo fijo mensual estimado:** \$2.600.000 COP
- **Inversión inicial requerida:** \$10.000.000 a \$12.000.000 COP (equipamiento, adecuaciones, licencias)

Estos indicadores sugieren que el negocio es rentable si alcanza una escala mínima de 350 hamburguesas/mes durante al menos seis meses consecutivos, bajo los supuestos actuales de precio, costo y operación.

## 15.3 Evaluación de riesgos y estrategias de mitigación

El análisis financiero se complementa con una evaluación estructurada de riesgos en cuatro dimensiones:

### 15.3.1. Riesgos operativos

- **Variabilidad en el suministro de orellana:** al depender de proveedores locales, se podrían presentar fallas en la disponibilidad o calidad.  
*Mitigación:* diversificación de proveedores y acuerdos de compra anticipada.

- **Pérdida de cadena de frío o almacenamiento inadecuado:** afecta calidad e inocuidad del producto.  
*Mitigación:* inversión en equipos de refrigeración con respaldo energético, trazabilidad por lote.

### 15.3.2. Riesgos comerciales

- **Falta de tracción en el canal digital o domicilios:** puede ralentizar las ventas y afectar la rotación de inventario.  
*Mitigación:* alianzas con cafés y gimnasios, activaciones experienciales y descuentos por fidelización.
- **Competencia directa de marcas industrializadas (Pietrán, NotCo):** ofrecen mayor cobertura y precios competitivos.  
*Mitigación:* diferenciación emocional y artesanal, narrativa de origen, propuesta auténtica de marca.

### 15.3.3. Riesgos financieros

- **Subestimación de costos ocultos o gastos indirectos no contemplados.**  
*Mitigación:* revisión trimestral del costeo, control de inventarios y herramientas de gestión (ERP básico).
- **Retraso en punto de equilibrio** por baja rotación o costos logísticos elevados.  
*Mitigación:* control de desperdicio, promociones y revisión de precios en función del canal.

### 15.3.4. Riesgos regulatorios

- **Demora en el trámite del Registro Sanitario INVIMA** o sanciones por comercialización informal.  
*Mitigación:* gestión anticipada de trámites y cumplimiento de la Resolución 2674 de 2013.

- **Cambios normativos en etiquetado (Resolución 810 de 2021)** o etiquetado frontal de advertencia.  
*Mitigación:* diseño de etiqueta adaptable, cumplimiento de ley y asesoría legal externa.

#### **15.4 Conclusión financiera**

El modelo financiero proyectado para JUKI & Co. muestra señales claras de viabilidad operativa y rentabilidad moderada, siempre que se logre mantener el control sobre los costos variables, se asegure la calidad del producto y se desarrollen canales de venta consistentes. La estrategia de crecimiento progresivo, junto con una propuesta de valor coherente y diferenciadora, respalda el potencial de consolidación del negocio en el mercado plant-based de Cali.

El éxito financiero dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para validar continuamente su producto, adaptarse al comportamiento del consumidor y ejecutar su estrategia comercial con disciplina operativa y enfoque en la experiencia del cliente.

## 16. Presupuestos de inversión

### 16.1 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos proyectado para el periodo 2024–2029 refleja la consolidación progresiva de JUKI en el mercado local de productos plant-based, en concordancia con la estrategia de posicionamiento, diferenciación sensorial y expansión escalonada desarrollada a lo largo del presente documento. En el año base 2024, los ingresos netos por ventas alcanzan los \$82.905.199 COP, y se estima que para el año 2025 se incrementen a \$112.344.731,75. A partir de este punto, se proyecta una trayectoria de crecimiento continuo, alcanzando \$152.238.205,85 en 2026, \$206.297.802,85 en 2027, \$279.553.895,31 en 2028 y \$378.823.134,82 en 2029.

Presupuesto de Ingresos						
Ingresos	2029	2028	2027	2026	2025	2024
Ingresos netos por ventas	\$ 378.823.134,82	\$ 279.553.895,31	\$ 206.297.802,85	\$ 152.238.205,85	\$ 112.344.731,75	\$ 82.905.199

**CAGR**  
35,5%

**Tabla 5 Presupuesto de ingresos**

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura, esta evolución se ha modelado bajo una tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR) del 35,5 %, calculada como el promedio geométrico de incremento entre 2024 y 2029. Este indicador resume el crecimiento promedio anual esperado, considerando el punto de partida actual y la proyección final del periodo, permitiendo anticipar el comportamiento agregado del negocio en el mediano plazo. Cabe resaltar que este crecimiento estimado no es arbitrario, sino que encuentra fundamento en varios aspectos desarrollados previamente en el documento, como la validación de producto a través de pruebas de consumidor, el ajuste de la propuesta de valor hacia un segmento definido (omnívoros curiosos y funcionales), la estrategia progresiva de posicionamiento en canales digitales y físicos, y la escalabilidad operativa soportada por inversiones en equipamiento y mejoras logísticas.

De este modo, el crecimiento proyectado en ingresos no solo es coherente con el comportamiento esperado del mercado, sino que además está alineado con los esfuerzos de la marca por fortalecer su narrativa emocional, expandir su base de clientes y optimizar su estructura comercial. Este presupuesto de ingresos proporciona una base sólida para los análisis financieros que se desarrollan en los puntos siguientes y es clave para la evaluación integral de la viabilidad económica del proyecto.

## 16.2 Presupuesto de Costos y Gastos

El comportamiento proyectado de los costos y gastos operacionales entre 2024 y 2029 permite anticipar una estructura de costos estable y controlada, en línea con el crecimiento ordenado del negocio y la progresiva consolidación de la marca en el mercado. El **costo de mercancías vendidas (CMV)** parte de \$12.814.500 COP en 2024 y se proyecta en \$15.232.760,36 en 2025, alcanzando los \$30.414.899,68 en 2029. Esta evolución representa una **tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR)** del 18,87 %, la cual es sensiblemente inferior al crecimiento de los ingresos (35,5 %), lo que evidencia mejoras progresivas en eficiencia operativa y escalabilidad productiva.

Por su parte, los **gastos administrativos**, que constituyen la mayor parte de la estructura de gastos fijos de la empresa, también muestran un aumento proyectado controlado: desde \$64.549.504 COP en 2024 hasta \$153.529.008,61 en 2029, con un CAGR del 18,92 %. Este crecimiento contempla la inclusión de nuevo personal, fortalecimiento del equipo administrativo y gastos asociados a la expansión de canales de venta, marketing y soporte tecnológico.

Presupuesto de Costos y Gastos							CAGR 18,87% ←←
Ingresos	2029	2028	2027	2026	2025	2024	
Costo de mercancías vendidas	\$ 30.414.899,68	\$ 25.586.415,24	\$ 21.524.471,62	\$ 18.107.377,45	\$ 15.232.760,36	\$ 12.814.500	
Gastos administrativos	\$ 153.529.008,61	\$ 129.101.396,15	\$ 108.560.399,36	\$ 91.287.628,65	\$ 76.763.084,82	\$ 64.549.504	
Gasto por depreciación	\$ 2.892.361	\$ 2.892.361	\$ 2.892.361	\$ 284.028	\$ 284.028	\$ 284.028	
Gastos financieros	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	

**Tabla 6 Presupuesto de costos y gastos**

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura, los gastos por depreciación ascienden a \$284.028 en 2024 y se estabilizan en \$2.892.361 desde 2026 en adelante, reflejando la incorporación de activos fijos durante los primeros años del proyecto (ver sección 16.3). Por otro lado, los **gastos financieros** se mantienen constantes en \$2.595.065 COP anuales durante todo el horizonte de proyección, lo cual responde a una política conservadora de apalancamiento y refleja la estabilidad de los compromisos financieros asumidos por la empresa.

En conjunto, el presupuesto de costos y gastos proyectado para JUKI evidencia una estructura sólida, predecible y sostenible, que acompaña el crecimiento en ingresos sin comprometer la rentabilidad operativa. La estabilidad relativa de los costos frente al

crecimiento de las ventas proyectadas permitirá mejorar los márgenes operativos en el mediano plazo y consolidar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

### 16.3 Presupuesto de inversión en activos fijos y capital de trabajo

Como parte del escalamiento planificado para el año 2025, se proyecta una inversión total de **\$14.000.000 COP** destinada a la adquisición de nuevos activos fijos. Esta inversión responde a la necesidad de fortalecer la capacidad operativa de la empresa y mantener un estándar técnico y productivo acorde con el crecimiento proyectado en ventas y distribución. Los activos contemplados incluyen una Norwalk Juicer (modelo 275), una parrilla industrial, una nevera de congelación vertical, una selladora al vacío, un computador portátil para operaciones comerciales y un software contable especializado. Cada uno de estos elementos cumple una función crítica dentro del proceso productivo y administrativo de JUKI, y ha sido cuidadosamente justificado en función de su contribución a la eficiencia, escalabilidad y control del negocio.

ADQUISICIÓN ACTIVOS FIJOS (2025)		
Activo fijo	Valor estimado (COP)	Justificación breve
Norwalk Juicer (Modelo 275)	\$ 4.500.000	Mejora en la extracción de jugos y eficiencia operativa
Parrilla industrial	\$ 3.200.000	Se requiere una nueva unidad por ampliación de línea
Nevera de congelación vertical	\$ 1.800.000	Mejora conservación y almacenamiento de productos
Selladora al vacío	\$ 1.000.000	Para empaque de hamburguesas plant-based
Computador portátil de ventas	\$ 2.000.000	Gestión de pedidos y facturación
Software contable y de inventario	\$ 1.500.000	Control eficiente del negocio
<b>Total inversión en activos fijos</b>		<b>\$ 14.000.000</b>

**Tabla 7 Adquisición activos fijos**

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos activos, se ha calculado una depreciación anual estimada de **\$2.608.333 COP**, utilizando el método de línea recta, con base en la vida útil técnica de cada bien. Esta depreciación se incorpora directamente al estado de resultados, y también se considera dentro de los flujos de caja netos para la evaluación de viabilidad económica del proyecto. Esta medida permite reflejar la pérdida progresiva de valor de los activos y mejorar la precisión de los indicadores contables y financieros, además de servir como base para el cálculo de impuestos diferidos y análisis de rentabilidad operativa.

Tabla estimada de depreciación de tus activos fijos nuevos		
Activo	Vida útil (años)	Depreciación anual (COP)
Norwalk Juicer	5	800.000
Parrilla industrial	8	375.000
Nevera de congelación vertical	6	283.333
Selladora al vacío	5	200.000
Computador portátil	4	450.000
Software contable y de inventario	3	500.000
<b>Total depreciación anual</b>		<b>2.608.333</b>

**Tabla 8 Tabla Estimada de depreciación de tus activos fijos nuevos**

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, es importante señalar que la empresa ya cuenta con una infraestructura consolidada desde 2019, cuyo valor asciende a **\$196.845.000 COP**, e incluye equipos industriales, mobiliario en acero inoxidable, sistemas de refrigeración, adecuaciones locativas, tecnología POS y utensilios de cocina. Este equipamiento ha permitido mantener la operación hasta la fecha y será complementado por las nuevas adquisiciones, sin que sea necesario reemplazar por completo los activos existentes. Esta combinación de activos antiguos y nuevos genera una estructura operativa robusta y evita la necesidad de realizar inversiones mayores en el corto plazo.

ACTIVOS FIJOS (ADQUISICIÓN EN 2019)				
Categoría	Descripción específica	Cant.	Valor unitario (COP)	Subtotal (COP)
Equipos de cocina industrial	Plancha a gas, freidora doble, horno mixto digital	1	\$28.650.000	\$28.650.000
	Estufa industrial de 4 puestos + campana extractora	1	\$11.200.000	\$11.200.000
Refrigeración y conservación	Congelador horizontal + nevera vertical de conservación	2	\$11.450.000	\$22.900.000
	Mini cuarto frío portátil (para setas y mezclas listas)	1	\$15.800.000	\$15.800.000
Mobiliario en acero inoxidable	3 mesas de trabajo, 2 estanterías, lavaplatos industrial	6	\$2.320.000	\$13.920.000
Adecuaciones locativas	Obra civil, sistema eléctrico nuevo, puntos sanitarios, cerámica	-	-	\$29.350.000
Tecnología y sistemas POS	Computador, impresora térmica, software contable y ventas (licencia)	1	\$6.150.000	\$6.150.000
Pequeños equipos y utensilios	Balanza digital, procesador de alimentos, cuchillos, tablas, etc.	-	-	\$4.875.000
Utensilios de servicio	Recipientes GN, canastillas, moldes de hamburguesas, espátulas	-	-	\$3.420.000
Sistema de extracción y ventilación	Tubería galvanizada + extractor centrifugo industrial	-	-	\$14.280.000
Capital de trabajo inicial	Insumos, empaque, caja inicial y anticipos a proveedores	-	-	\$46.300.000
			<b>TOTAL</b>	<b>\$196.845.000</b>

**Tabla 9 Activos fijos adquisición**

Fuente: Elaboración propia

Por último, se estima un presupuesto adicional de **\$6.200.000 COP** destinado a capital de trabajo, el cual incluye caja mínima para operación, inventarios iniciales, anticipos a proveedores y cuentas por cobrar. Esta provisión de recursos permitirá garantizar la continuidad de las operaciones durante los primeros ciclos productivos, evitando interrupciones por falta de liquidez y permitiendo responder de manera oportuna a la demanda esperada. Así, el presupuesto total de inversión inicial para el año 2025 asciende a **\$20.200.000 COP**, combinando activos fijos y capital de trabajo de forma estratégica para apoyar el crecimiento proyectado de JUKI.

## 16.4 Aportes de los socios

Como parte del fortalecimiento patrimonial de la empresa y en línea con las decisiones tomadas en asamblea extraordinaria, el proyecto contempla una estructura de capital clara y equitativa entre los accionistas actuales de JUKI & Co. S.A.S. Según consta en el acta No. 3 de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 29 de noviembre de 2024, se aprobó por unanimidad un aumento de capital suscrito y pagado mediante la capitalización de deudas a favor de cuatro socios, y se formalizó la donación de acciones por parte del socio fundador Oscar Eduardo Gómez, con el objetivo de igualar la participación accionaria entre los cinco socios actuales.

Adicionalmente, y como consta en el documento interno privado firmado por todos los socios en noviembre de 2023, los cuatro accionistas restantes acordaron un pago extraordinario de **\$50.000.000 COP** al socio fundador, con el fin de compensar los aportes iniciales y consolidar una estructura societaria justa y consensuada. Este acuerdo refuerza la cohesión interna de la organización y garantiza que todas las partes estén alineadas tanto desde el punto de vista financiero como estratégico.

SOCIOS			
Socio	Valor aportado (\$)	Participación accionaria (%)	Tipo de registro
Oscar Eduardo Gómez		20%	Composición accionaria final
Felipe Otoya Casasfranco	\$ 12.500.000	20%	Composición accionaria final
Lina María López Polanco	\$ 12.500.000	20%	Composición accionaria final
Mariana Otoya Casasfranco	\$ 12.500.000	20%	Composición accionaria final
Juan Sebastián Herrera Arévalo	\$ 12.500.000	20%	Composición accionaria final

*Aporte extraordinario 2023*

### Tabla 10 Socios

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, la composición accionaria queda distribuida en partes iguales, con una participación del 20 % para cada uno de los cinco socios: Oscar Eduardo Gómez, Felipe Otoya Casasfranco, Lina María López Polanco, Mariana Otoya Casasfranco y Juan Sebastián Herrera Arévalo. Cada socio ha aportado **\$12.500.000 COP** como parte de su participación definitiva, alcanzando un total de **\$62.500.000 COP** en capital privado. Este capital será utilizado para soportar las inversiones detalladas en la sección anterior, y representa un compromiso activo de los accionistas con el crecimiento y la sostenibilidad del modelo de negocio.

## 16.5 Flujo de Caja Libre

El análisis del flujo de caja libre proyectado para el periodo 2024–2029 permite evaluar la capacidad real de generación de recursos líquidos por parte de JUKI, una vez cubiertos los costos operativos, las cargas fiscales y las inversiones estratégicas previstas. A partir del EBIT, se incorporan las depreciaciones contables como ajustes no monetarios y se descuenta el impuesto de renta para obtener el flujo de caja bruto. Posteriormente, se refleja la única inversión significativa proyectada para este horizonte: la adquisición de activos fijos en el año 2025 por un valor de \$14.000.000 COP.

FLUJO DE CAJA LIBRE											
EBIT	\$194.879.227	\$124.866.084	\$76.212.932	\$42.843.200	\$20.348.887	\$5.541.195	\$47.394.875	\$65.487.346	\$74.586.923	\$12.404.780	\$10.192.504
+Depreciaciones	\$2.892.361	\$2.892.361	\$2.892.361	\$284.028	\$284.028	\$284.028	\$284.028	\$284.028	\$284.028	\$284.028	\$284.028
EBITDA	\$197.771.587	\$127.758.445	\$79.105.293	\$43.127.227	\$20.632.914	\$5.825.222	\$47.678.903	\$65.771.374	\$74.870.951	\$12.688.807	\$10.476.532
-Impuesto a la renta	\$66.287.130	\$41.782.530	\$24.753.927	\$13.987.437	\$6.114.428	\$931.736	\$15.202.258	\$20.960.891	\$21.076.475	\$1.461.029	\$1.972.111
Flujo de Caja Bruto	\$131.484.457	\$85.975.914	\$54.351.366	\$29.139.790	\$14.518.487	\$4.893.487	\$32.476.645	\$44.810.483	\$53.794.476	\$11.227.778	\$8.504.421
-Aumentos en el capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
+Reducciones en el capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-Aumentos de inversión en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$14.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
+Reducciones de inversión en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Libre	\$131.484.457	\$85.975.914	\$54.351.366	\$29.139.790	\$518.487	\$4.893.487	\$32.476.645	\$44.810.483	\$53.794.476	\$11.227.778	\$8.504.421
Rentabilidad	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Margen bruto	92,0%	90,8%	89,6%	88,1%	86,4%	84,5%	82,9%	81,5%	82,7%	74,7%	71,2%
Margen operativo	51,4%	44,7%	36,9%	28,1%	18,1%	6,7%	27,2%	26,7%	27,1%	4,4%	17,5%
Margen neto	32,5%	27,8%	22,3%	17,1%	10,1%	2,1%	16,6%	16,6%	17,9%	1,8%	7,9%

**Tabla 11 Flujo de Caja**

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la figura, el flujo de caja libre en 2025 se ve afectado por la mencionada inversión, con un resultado neto de **\$518.487 COP**, pero a partir del 2026 comienza a recuperarse progresivamente hasta alcanzar **\$131.484.457 COP en 2029**. Este patrón responde al crecimiento continuo en ventas, al control en los gastos operativos y a la maduración de la estructura organizativa, lo cual optimiza la generación de efectivo sin comprometer la operación.

Adicionalmente, los indicadores de rentabilidad evidencian un fortalecimiento progresivo de la eficiencia operativa. El margen operativo evoluciona del 4,9 % en 2024 a 51,4 % en 2029, y el margen neto, del 2,1 % al 32,5 %, respectivamente. Esto no solo refuerza la salud financiera del modelo, sino que confirma que el flujo de caja proyectado es sostenible y suficiente para financiar las actividades futuras sin necesidad de acudir a nuevas fuentes de deuda o capital externo.

Este comportamiento positivo del flujo libre valida la solidez del modelo financiero de JUKI y respalda, desde una perspectiva cuantitativa, la viabilidad de las decisiones estratégicas planteadas en los apartados anteriores.

## 16.6 Estado de Resultados estructurado

El estado de resultados proyectado para el periodo 2024–2029 refleja una evolución positiva y sostenida del desempeño financiero de JUKI & Co., evidenciando no solo el crecimiento en ingresos brutos, sino también una progresiva mejora en los niveles de rentabilidad operativa y neta. Esta evolución está alineada con el aumento proyectado de ventas, el control gradual de los costos y el impacto de las inversiones realizadas en activos productivos y capital humano.

Estado de Resultados	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Ingresos netos por ventas	\$ 378.823.135	\$ 279.553.895	\$ 206.297.803	\$ 152.238.206	\$ 112.344.732	\$ 82.905.199	\$ 171.664.650	\$ 237.857.600	\$ 265.376.350	\$ 173.441.000	\$ 51.926.100
Costo de mercancías vendidas	\$ 30.414.900	\$ 25.586.415	\$ 21.524.472	\$ 18.107.377	\$ 15.232.760	\$ 12.814.500	\$ 29.140.500	\$ 43.446.000	\$ 45.227.000	\$ 42.657.500	\$ 14.594.500
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 348.408.235</b>	<b>\$ 253.967.480</b>	<b>\$ 184.773.331</b>	<b>\$ 134.130.828</b>	<b>\$ 97.111.971</b>	<b>\$ 70.090.699</b>	<b>\$ 142.524.150</b>	<b>\$ 194.411.600</b>	<b>\$ 220.149.350</b>	<b>\$ 130.783.500</b>	<b>\$ 37.331.600</b>
Gastos administrativos	\$ 153.529.009	\$ 129.101.396	\$ 108.560.399	\$ 91.287.629	\$ 76.763.085	\$ 64.549.504	\$ 95.129.275	\$ 128.924.254	\$ 145.562.427	\$ 118.378.720	\$ 27.139.096
<b>Ganancia operativa (EBIT)</b>	<b>\$ 194.879.227</b>	<b>\$ 124.866.084</b>	<b>\$ 76.212.932</b>	<b>\$ 42.843.200</b>	<b>\$ 20.348.887</b>	<b>\$ 5.541.195</b>	<b>\$ 47.394.875</b>	<b>\$ 65.487.346</b>	<b>\$ 74.586.923</b>	<b>\$ 12.404.780</b>	<b>\$ 10.192.504</b>
Gasto por depreciación	\$ 2.892.361	\$ 2.892.361	\$ 2.892.361	\$ 284.028	\$ 284.028	\$ 284.028	\$ 284.028	\$ 284.028	\$ 284.028	\$ 284.028	\$ 284.028
Gastos financieros	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065	\$ 2.595.065
<b>Ganancias antes de impuestos</b>	<b>\$ 189.391.801</b>	<b>\$ 119.378.658</b>	<b>\$ 70.725.506</b>	<b>\$ 39.964.107</b>	<b>\$ 17.469.794</b>	<b>\$ 2.662.102</b>	<b>\$ 44.515.782</b>	<b>\$ 62.608.253</b>	<b>\$ 71.707.830</b>	<b>\$ 9.525.687</b>	<b>\$ 7.313.411</b>
Impuesto a la renta	\$ 66.287.130	\$ 41.782.530	\$ 24.753.927	\$ 13.987.437	\$ 6.114.428	\$ 931.736	\$ 15.202.258	\$ 20.960.891	\$ 21.076.475	\$ 1.461.029	\$ 1.972.111
<b>Ganancias después de impuestos (Neta)</b>	<b>\$ 123.104.670</b>	<b>\$ 77.596.128</b>	<b>\$ 45.971.579</b>	<b>\$ 25.976.669</b>	<b>\$ 11.355.366</b>	<b>\$ 1.730.366</b>	<b>\$ 29.313.524</b>	<b>\$ 41.647.362</b>	<b>\$ 50.631.356</b>	<b>\$ 8.064.658</b>	<b>\$ 5.341.300</b>

**Tabla 12 Estado de resultados estructurados**

Fuente: Elaboración propia

En términos absolutos, los ingresos netos por ventas crecen de \$82.905.199 COP en 2024 a \$378.823.135 COP en 2029, lo que representa más de cuatro veces el valor inicial en un periodo de cinco años. Este crecimiento se acompaña de una estructura de costos eficiente: aunque el costo de mercancías vendidas también aumenta (pasando de \$12.814.500 COP a \$30.414.900 COP), su peso relativo frente a los ingresos se reduce, permitiendo una ampliación notable en el margen bruto, que alcanza el 92,0 % en 2029. La utilidad bruta presenta una progresión destacable: desde \$70.090.699 COP en 2024 hasta \$348.408.235 COP en 2029. Esto refleja el fortalecimiento del modelo operativo y el impacto positivo de la adquisición de activos que han optimizado la eficiencia y la capacidad de producción. Del mismo modo, los gastos administrativos, aunque crecen en valor absoluto, mantienen una proporción controlada respecto a los ingresos, lo que permite que el EBIT pase de \$5.541.195 COP en 2024 a \$194.879.227 COP en 2029.

El estado de resultados también destaca la estabilidad de los gastos financieros y el reconocimiento de depreciaciones como componente no operativo, los cuales permiten reflejar con mayor precisión la utilidad antes y después de impuestos. Así, la utilidad neta pasa de \$1.730.366 COP en 2024 a **\$123.104.670 COP en 2029**, lo que representa un crecimiento acumulado de más del 6.000 %, coherente con la expansión controlada y escalable del modelo de negocio.

En conjunto, el estado de resultados confirma que JUKI no solo es capaz de escalar su operación en términos de volumen de ventas, sino que lo hace de manera rentable, controlada y con márgenes crecientes. Estos resultados respaldan la viabilidad financiera del proyecto, al demostrar que los ingresos superan consistentemente los costos y que las decisiones estratégicas tomadas en materia de inversión y operación se traducen en utilidades sostenidas.

## 16.7 Análisis financiero

El análisis de los márgenes financieros proyectados entre 2024 y 2029 confirma la solidez del modelo económico planteado por JUKI & Co. La evolución progresiva de los indicadores de rentabilidad —margen bruto, margen operativo y margen neto— evidencia un control efectivo sobre los costos, una estructura administrativa eficiente y una política financiera conservadora que prioriza la sostenibilidad a largo plazo.

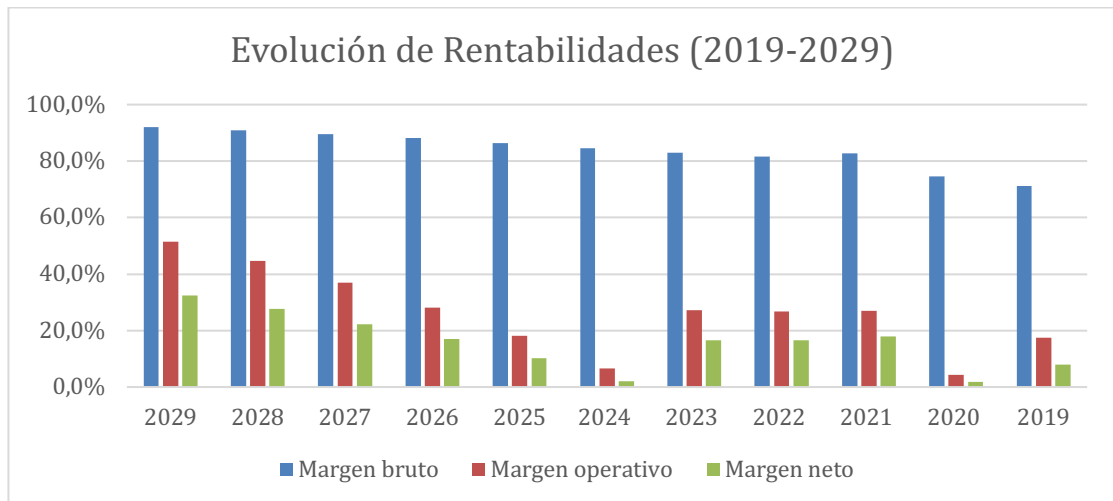
Rentabilidad	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Margen bruto	92,0%	90,8%	89,6%	88,1%	86,4%	84,5%	82,9%	81,5%	82,7%	74,7%	71,2%
Margen operativo	51,4%	44,7%	36,9%	28,1%	18,1%	6,7%	27,2%	26,7%	27,1%	4,4%	17,5%
Margen neto	32,5%	27,8%	22,3%	17,1%	10,1%	2,1%	16,6%	16,6%	17,9%	1,8%	7,9%

**Tabla 13 Análisis financiero**

Fuente: Elaboración propia

El **margen bruto** mantiene un comportamiento creciente, pasando del 84,5 % en 2024 al 92,0 % en 2029, impulsado principalmente por la eficiencia en costos de producción y las mejoras en tecnología y capacidad instalada. Por su parte, el **margen operativo** se incrementa desde un 6,7 % en 2024 hasta un 51,4 % en 2029, lo cual refleja el aprovechamiento de economías de escala y la progresiva absorción de gastos fijos sobre un mayor volumen de ventas. El **margen neto**, que comienza en un modesto 2,1 % en

2024, logra ascender hasta el 32,5 % en 2029, demostrando la rentabilidad efectiva del modelo incluso después de impuestos y gastos financieros.



**Figura 2 Evolución de rentabilidades**

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, el comportamiento ascendente de los tres márgenes responde a la estrategia planteada desde los años anteriores, que ha logrado consolidar una curva de aprendizaje operativa y financiera. La tendencia ascendente en el margen neto resulta particularmente relevante, ya que indica que la empresa no solo incrementa sus ingresos, sino que logra capturar una mayor proporción de ellos como beneficio económico real.

Este análisis financiero fortalece la evaluación integral de viabilidad del proyecto, al demostrar que JUKI cuenta con una estructura rentable, escalable y financieramente sostenible, capaz de soportar procesos de expansión sin comprometer la salud económica de la organización.

## 16.8 Riesgos y estrategias

Todo proyecto de crecimiento empresarial conlleva riesgos inherentes a su entorno de operación. En el caso de JUKI & Co., si bien se cuenta con una propuesta de valor diferenciadora, una estrategia clara de expansión y un equipo comprometido, es fundamental identificar los riesgos clave que podrían afectar la sostenibilidad del negocio, así como establecer estrategias concretas de mitigación. La gestión de riesgos no solo es

un elemento técnico-financiero, sino también una práctica de gobernanza esencial en modelos de negocio emergentes como el plant-based, que operan en entornos altamente dinámicos y aún en construcción normativa y de mercado.

**Riesgo de mercado:** Uno de los principales desafíos para JUKI radica en el ingreso de nuevas marcas nacionales o internacionales que, motivadas por el crecimiento del consumo consciente y la alimentación sostenible, podrían capturar participación en el mismo segmento. Según Euromonitor (2023), el mercado global de productos plant-based ha crecido un 14 % anual en los últimos cinco años, lo cual ha atraído el interés de grandes compañías. Para enfrentar esta amenaza, JUKI apuesta por una narrativa auténtica, un producto con alto valor sensorial y una experiencia de marca cercana y emocional, estrategias que aumentan la lealtad y reducen la sensibilidad al precio en el consumidor (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0: Technology for Humanity, 2021)

**Riesgo financiero:** A pesar de la fortaleza del flujo de caja proyectado, la empresa podría enfrentar desequilibrios de liquidez si las ventas no cumplen con las expectativas o si surgen retrasos en pagos de clientes institucionales. Para mitigar este riesgo, se ha incorporado una política conservadora de caja mínima, una estructura de costos fijos razonable y una estrategia de diversificación de clientes para evitar dependencia de pocos compradores.

**Riesgo operativo:** En procesos de producción artesanal o semiindustrial como el de JUKI, existe el riesgo de interrupciones por fallas técnicas en los equipos o problemas logísticos con proveedores de insumos clave, como las setas orellanas. Por ello, el plan operativo incluye proveedores alternativos validados, mantenimiento preventivo programado y procedimientos estandarizados que permiten una rápida recuperación ante contingencias.

**Riesgo normativo y reputacional:** El sector de alimentos en Colombia se encuentra regulado por el INVIMA y está sujeto a inspecciones periódicas. Además, el crecimiento de los negocios plant-based ha motivado propuestas de regulación sobre etiquetado y estándares nutricionales. JUKI ha iniciado procesos de regularización para todos sus productos y mantiene un protocolo estricto de manipulación y trazabilidad de materias primas, lo que permite responder con solvencia ante eventuales auditorías o situaciones de crisis reputacional.

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia de mitigación</b>
Mercado	Entrada de nuevas marcas y presión competitiva	Diferenciación emocional, fidelización y presencia en canales estratégicos
Financiero	Problemas de liquidez ante ventas por debajo de lo proyectado	Caja mínima operativa, estructura liviana y múltiples fuentes de ingreso
Operativo	Fallas en equipos o escasez de insumos	Mantenimiento preventivo y red de proveedores alternativos
Normativo/Reputacional	Cambios regulatorios o inspecciones sanitarias	Protocolos de calidad, legalización de productos ante INVIMA y control de trazabilidad

**Tabla 14 Riesgos y Estrategias**

Fuente: Elaboración propia

## 16.9 Factibilidad económica

La factibilidad económica del proyecto JUKI & Co. ha sido evaluada mediante el análisis del flujo de caja neto proyectado entre los años 2018 y 2029, incorporando tanto el flujo negativo inicial correspondiente a la inversión histórica como los flujos positivos generados durante la operación. La metodología empleada se basa en la estimación de la Tasa Interna de Retorno (TIR), indicador que permite establecer la rentabilidad del proyecto descontando todos los flujos futuros al punto de equilibrio financiero.

<b>Año (Periodo)</b>	<b>Flujos Netos</b>
2018	-\$ 220.000.000
2019	\$8.504.421
2020	\$11.227.778
2021	\$53.794.476
2022	\$44.810.483
2023	\$32.476.645
2024	\$4.893.487
2025	\$518.487
2026	\$29.139.790
2027	\$54.351.366
2028	\$85.975.914
2029	\$131.484.457
<b>TIR</b>	<b>10,52%</b>

**Tabla 15 Factibilidad económica**

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial en 2018 se estimó en **\$220.000.000 COP negativos**, correspondiente a la infraestructura adquirida en ese periodo (ver sección 16.3). A partir del año 2019, el proyecto comienza a generar flujos de caja positivos, aunque modestos, hasta alcanzar su punto de inflexión en 2021, donde se evidencia un crecimiento progresivo del flujo libre. La TIR resultante del cálculo con los flujos proyectados es del **10,52 %**, una tasa consistente con proyectos del sector alimentario de base artesanal e innovación gastronómica.

Desde un punto de vista técnico-financiero, la TIR debe compararse con el costo promedio ponderado de capital (WACC) del proyecto. Considerando un WACC estimado entre 9 % y 10 % para microempresas del sector de alimentos en Colombia (Bancóldex, 2023), el resultado obtenido sugiere que el proyecto es marginalmente rentable y representa una alternativa de inversión razonable, especialmente si se tiene en cuenta que JUKI no depende de deuda externa significativa y que la mayoría de la inversión ha sido financiada con aportes de socios.

Además, el análisis no incorpora aún beneficios indirectos derivados de la consolidación de marca, fidelización de clientes ni ingresos por posibles nuevas líneas de producto, lo cual indica que la rentabilidad real podría incluso superar la estimada. Cabe destacar también que la estabilidad del flujo de caja libre a partir de 2026 y el crecimiento constante de los márgenes operativos fortalecen aún más la posición de sostenibilidad del modelo.

En conjunto, estos elementos permiten concluir que el proyecto JUKI & Co. es económicamente viable, con un retorno aceptable para los socios actuales, riesgo controlado y una estructura operativa que permite escalabilidad futura. La inversión inicial se recupera progresivamente y se proyecta una generación acumulada de caja que sustenta la operación, permite reinversión y potencialmente reparto de utilidades a partir del mediano plazo.

## 17. Road Map Operativo

El crecimiento de JUKI & Co. a la etapa descrita anteriormente requiere una planificación estratégica clara del camino planificado de una fase de validación a una operación consolidada, rentable y escalable. Por lo tanto, el Road Map presentado se divide en seis etapas coherentes y claramente interconectadas que estructuran el proceso de implementación a través de la ejecución de eventos clave en un plazo de doce meses. Por lo tanto, todo el proceso se convierte en un marco para las decisiones operativas, comerciales y de producto, garantizando la implementación secuencial, monitoreable y coherente.

En etapa inicial, Juki se centra en fortalecer la propuesta actual, con la validación sensorial constante del producto y en la experiencia de comida, mejora en el empaque para mantener la jugosidad y la temperatura, y puesta a punto del servicio a domicilio. Siendo clave dotar de una experiencia de consumo rica y constante desde el primer mordisco, para no perder fidelización por operaciones.

En un segundo momento, fortalecer su posicionamiento de marca a través del desarrollo del plan de mercadeo planteado. Estas iniciativas incluyen activaciones como el “Desafío Omnívoro” y el “Reto JUKI Fit”, así como alianzas con otros espacios relacionados, como gimnasios, cafés y feria del letras. Asimismo, la base emocional de la marca, centrada en el disfrute relajado sin etiquetas, se fortalecerá a través de campañas visuales, como la propuesta para este proyecto, y contenido creado por el usuario.

Una tercera fase relacionada a la expansión progresiva de los canales de venta. A partir del fortalecimiento de las alianzas comerciales, la implementación de plataformas digitales como WhatsApp Business y Rappi y el desarrollo de una propia plataforma de pedidos, JUKI se propondrá aumentar su cobertura y facilitar el acceso a su hamburguesa de orellana. En este tramo se centra, además, una estrategia de posicionamiento digital específica con variables de visibilidad, usabilidad y contacto directo al consumidor.

En simultáneo, se realizará una etapa de escalonamiento operativo. La misma consiste en la compra de un equipamiento semiindustrial, la utilización de un sistema de gestión de inventario con trazabilidad y la contratación de personal clave como un ayudante de cocina y un propio domiciliario. De esta forma, se podrá llevar adelante una ampliación

de la capacidad productiva por sobre los patrones previos, sin descuidar la estandarización de la producción artesanal que caracteriza al producto de JUKI.

En la quinta fase, la marca apuesta por la diversificación del portafolio. A partir del ingrediente base (la orellana), se desarrollarán nuevos formatos de consumo como nuggets, albóndigas o bowls funcionales. Estos productos serán validados mediante pruebas piloto y retroalimentación directa con los clientes, manteniendo el enfoque interactivo que ha caracterizado a la empresa desde sus inicios.

Finalmente, se llevará a cabo una fase de evaluación y ajuste estratégico. En esta etapa, se revisarán los principales indicadores financieros, comerciales y operativos para identificar áreas de mejora, oportunidades de expansión y necesidades de optimización. El objetivo es preparar a JUKI para una posible expansión regional, conservando su esencia de marca local, emocionalmente conectada y sosteniblemente comprometida.

## 18. Conclusiones y recomendaciones estratégicas

El presente estudio permitió demostrar que la marca **JUKI & Co.** posee un alto potencial de crecimiento dentro del mercado de alimentos plant-based en Cali, gracias a la autenticidad de su propuesta de valor, la calidad sensorial de su producto insignia —la hamburguesa de orellana— y una narrativa de marca flexible que evita imponer etiquetas rígidas sobre el consumidor. Esta combinación posiciona a JUKI como una marca genuina, cercana y alineada con las nuevas tendencias de alimentación consciente.

No obstante, el análisis reveló que la ausencia inicial de una segmentación clara limitaba su capacidad para consolidar un posicionamiento estratégico robusto y para establecer vínculos emocionales duraderos con un grupo definido de clientes. Esta debilidad se tradujo en esfuerzos comerciales dispersos y en una propuesta comunicativa poco focalizada.

A través de la aplicación de metodologías mixtas —grupo focal cualitativo y encuestas cuantitativas— fue posible profundizar en las motivaciones, expectativas y barreras de consumo de distintos perfiles de clientes. Este proceso permitió validar la necesidad de adoptar una estrategia segmentada, orientada particularmente al segmento de los **omnívoros conscientes**, identificado como el grupo con mayor disposición de compra y conexión con los valores de la marca.

Como resultado, se diseñó una propuesta de valor coherente y diferenciadora, acompañada por un plan de mercadeo estructurado, con tácticas específicas, metas medibles, una estructura presupuestal viable y canales de distribución alineados con las dinámicas de consumo locales. Este diseño contempla tanto acciones de visibilización digital como alianzas estratégicas con espacios físicos afines, lo que facilita un crecimiento progresivo y controlado.

La implementación de esta estrategia permitirá a JUKI optimizar su comunicación, fortalecer su fidelización de clientes y escalar su modelo de negocio con una **identidad de marca** emocionalmente sólida, culturalmente relevante y comercialmente competitiva. Además, el enfoque sostenible y relacional adoptado refuerza su legitimidad como emprendimiento con impacto social y ambiental, abriendo la puerta a procesos de formalización, acceso a inversión y posicionamiento regional en el corto y mediano plazo.

## Bibliografía

- Salesforce. (2024). *¿Qué es el cross-selling? Técnicas y ejemplos*. Obtenido de [www.salesforce.com](https://www.salesforce.com/es/sales/cross-selling/): <https://www.salesforce.com/es/sales/cross-selling/>
- Agronegocios. (2024). *La fungicultura: un mercado que genera hasta 50 % de rentabilidad al productor*. Obtenido de [www.agronegocios.co](https://www.agronegocios.co/agricultura/la-fungicultura-un-mercado-del-agro-que-genera-hasta-50-de-rentabilidad-al-productor-3590111): <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-fungicultura-un-mercado-del-agro-que-genera-hasta-50-de-rentabilidad-al-productor-3590111>
- Ares, G., Varela, F., & Fiszman, S. (2021). *Consumers' attitude toward plant-based foods: Authenticity and low processing as drivers of choice.*, 88. Obtenido de Food Quality and Preference: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104103>
- Bancóldex. (2023). *Lineamientos de evaluación financiera para emprendimientos productivos en Colombia*. Bogotá: Dirección de análisis de riesgo y sector real.
- Biotech Foods. (2024). *Cómo ha cambiado la industria alimentaria en la última década*. Obtenido de [biotech-foods.com](https://biotech-foods.com/como-ha-cambiado-la-industria-alimentaria-en-la-ultima-decada/): <https://biotech-foods.com/como-ha-cambiado-la-industria-alimentaria-en-la-ultima-decada/>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.
- Business Research Insights. (2025). *Tamaño del mercado de hongos comestibles, acción, análisis de demanda a 2032*. Obtenido de [www.businessresearchinsights.com](https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/edible-mushroom-market-107866): <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/edible-mushroom-market-107866>
- ColGlobalNews. (2024). *Hongos en Colombia, un mercado emergente con desafíos regulatorios*. Obtenido de [www.colglobalnews.com](https://www.colglobalnews.com/noticias/hongos-en-colombia-un-mercado-emergente-con-desafios-regulatorios): <https://www.colglobalnews.com/noticias/hongos-en-colombia-un-mercado-emergente-con-desafios-regulatorios>
- Euromonitor International. (2023). *Plant-Based Foods Global Outlook*.
- González-Tijera, M., Mata, G., Trigos, A., & Salmones, D. (2024). *Producción del “hongo del maguey” Pleurotus agaves en sustratos formulados*. *Scientia Fungorum*, 55, e1466. Obtenido de [scientiafungorum.org.mx](https://scientiafungorum.org.mx): <https://scientiafungorum.org.mx>

- Humpenöder, F., Bodirsky, B. L., Weindl, I., Lotze-Campen, H., Linder, T., Popp, A., & Rolinski, S. (2022). Projected environmental benefits of replacing beef with microbial protein. *Nature*, 605(7908), 90-96. Obtenido de <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04629-w>
- Infobae. (2024). *Los hongos: así es el multimillonario mercado internacional en el cual Colombia podría ser protagonista*. Obtenido de [www.infobae.com](http://www.infobae.com): <https://www.infobae.com/colombia/2023/06/07/los-hongos-asi-es-el-multimillonario-mercado-internacional-en-el-cual-colombia-podria-ser-protagonista>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (20 ed.). McGraw-Hill.
- Rodríguez, M., & Pérez, A. (2023). Inteligencia artificial aplicada al desarrollo de alimentos plant-based: El caso de NotCo. *Revista Iberoamericana de Tecnología y Alimentos*, 18(1), 45-58.
- Smith, J., & Thompson, L. (2022). Consumer acceptance and sensory evaluation of plant-based meat alternatives: A comparative study of Beyond Meat and Impossible Foods. *Journal of Food Science and Technology*, 56(3), 1125–1135.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). *Guía para emprendimientos alimentarios en Colombia*.
- The Food Tech. (2024). *10 claves que pondrán a prueba la industria de alimentos y bebidas en 2025, según Innova Market*. Obtenido de [thefoodtech.com](http://thefoodtech.com): <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/10-claves-que-pondran-a-prueba-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-2025-segun-innova-market/>

## **Anexos**

### **Anexo 1 . Informe Integrado - Grupo focal y encuestas**

<https://drive.google.com/file/d/1Z3HXa2C0T71p3MvAkqj8yNzrQqdWcxKQ/view?usp=sharing>

### **Anexo 2 Estados Financieros Proyectados**

[https://docs.google.com/document/d/1jFV1djNBoVdqKuFp-gTiibFzmYqC32hx/edit?usp=drive\\_link&oid=116219986922687810938&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1jFV1djNBoVdqKuFp-gTiibFzmYqC32hx/edit?usp=drive_link&oid=116219986922687810938&rtpof=true&sd=true)

### **Anexo 3 Proyección Optimista - JUKI & Co. SAS**

[https://drive.google.com/drive/folders/1Hianv0oQ5UM31W1k07ZC5X32QV8k-3ZQ?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1Hianv0oQ5UM31W1k07ZC5X32QV8k-3ZQ?usp=drive_link)

### **Anexo 4. Audio Grupo Focal (mp3)**

[https://drive.google.com/file/d/11G1ed6pxjwKBLWZLYPLBUx6iryB-q-MB/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/11G1ed6pxjwKBLWZLYPLBUx6iryB-q-MB/view?usp=drive_link)

### **Anexo 5. Audios Encuestas JUKI**

[https://drive.google.com/file/d/15ruGqJPsWwg6mM4zDm4m7uznFVtuxUfY/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/15ruGqJPsWwg6mM4zDm4m7uznFVtuxUfY/view?usp=drive_link)

### **Anexo 6. Presupuesto Estrategia JUKI**

[https://drive.google.com/file/d/1-SpdeYBxaHZ7s-C7TXrDNO2wspQLLPh/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1-SpdeYBxaHZ7s-C7TXrDNO2wspQLLPh/view?usp=drive_link)

### **Anexo 7. Fotos y Videos Grupo Focal**

[https://drive.google.com/file/d/1-SpdeYBxaHZ7s-C7TXrDNO2wspQLLPh/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1-SpdeYBxaHZ7s-C7TXrDNO2wspQLLPh/view?usp=drive_link)