

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE CRUMB PANADERÍA Y PASTELERÍA



**LEIDY YESENIA FUERTES CÓRDOBA
BRYAN RAMÍREZ MORENO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
POPAYÁN
2021**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE CRUMB PANADERÍA Y PASTELERÍA



**LEIDY YESENIA FUERTES CÓRDOBA
BRYAN RAMÍREZ MORENO**

**Trabajo de grado en modalidad de Estudio de Profundización Seminario de Grado
en Habilidades Gerenciales, Emprendimiento e Innovación, para optar el título de
Ingeniero Agroindustrial**

**Directora
Mg. CLARA MILENA LEMOS ELVIRA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
POPAYÁN
2021**

Nota de aceptación:

La Directora ha leído el presente documento y lo encuentra satisfactorio.

Mg. Clara Milena Lemos Elvira
Directora

Popayán, 26 de julio de 2021

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 MISIÓN	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 METAS	16
1.5 Mercado objetivo	16
1.6 INDUSTRIA PANIFICADORA	17
1.7 FORTALEZAS Y COMPETENCIAS BÁSICAS	18
1.8 LICENCIAS O PERMISOS	18
1.9 FORMA JURÍDICA	19
2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	20
2.1 EMPATIZAR	21
2.1.1 Entrevista	21
2.1.2 Encuesta	21
2.2 DEFINIR	23
2.3 MAPA DE EMPATÍA	24
2.4 BUYER PERSONA	24
2.5 SOLUCIÓN ENCONTRADA	25

	pág.
3. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE	26
3.1 VALIDACIÓN DEL MERCADO	26
3.2 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (MPV)	30
4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	31
4.1 DETALLES DEL PRODUCTO	31
4.2 SERVICIO POST VENTA	32
5. PLAN DE MARKETING	33
5.1 ENTORNO ECONÓMICO	33
5.1.1 Tendencias del Mercado	33
5.1.2 Potencial de crecimiento	33
5.2 BARRERAS QUE ENFRENTA EL MERCADO	34
5.3 CAMBIOS TECNOLÓGICOS, LEGALES Y ECONÓMICOS	34
5.4 PLAZA	35
5.5 MARKETING B2C	36
5.5.1 Clientes	36
5.5.2 Competencia	36
5.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	38
5.7 ESTRATEGIA DE MERCADO	40
5.7.1 Estrategia de precio	40
5.7.2 Análisis de Porter	40
5.7.3 Canales de Distribución	40
5.7.4 Promoción	41

	pág.
5.7.5 Publicidad	41
5.7.6 Presupuesto promocional	42
5.7.7 Pronóstico de ventas	43
5.7.7.1 Punto de equilibrio	43
5.7.7.2 Escenario probable	44
5.7.7.3 Escenario optimista	44
5.7.7.4 Escenario pesimista	44
6. PLAN OPERACIONAL	46
6.1 PRODUCCIÓN	46
6.2 LOCALIZACIÓN	46
6.3 COSTOS	47
6.4 ENTORNO LEGAL	47
7. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	48
7.1 PERSONAL	48
7.2 INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	50
7.3 PROVEEDORES	51
8. PLAN FINANCIERO	53
9. ANÁLISIS DE RIESGOS	56
10. IMPACTOS	57
10.1 ECONÓMICO	57
10.2 SOCIAL	57

	pág.
10.3 AMBIENTAL	57
11. CONCLUSIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	64

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Especificaciones técnicas del producto	32
Cuadro 2. Principales panaderías, pastelerías de la ciudad de Pasto	37
Cuadro 3. Análisis competitivo Matriz de análisis competitivo	37
Cuadro 4. Matriz DOFA	39
Cuadro 5. Estrategia digital para el primer año de funcionamiento	42
Cuadro 6. Resumen de costos, precio y punto de equilibrio	43
Cuadro 7. Pronóstico de ventas para el primer año	43
Cuadro 8. Estado de resultados en un escenario probable	44
Cuadro 9. Estado de Resultados en un escenario optimista	44
Cuadro 10. Estado de resultados en un escenario pesimista	45
Cuadro 11. Descripción del local comercial	46
Cuadro 12. Necesidades de personal y descripción del perfil	48
Cuadro 13. Precio de materias primas	50
Cuadro 14. Cantidad de ingredientes por porción PMV	51
Cuadro 15. Principales proveedores	51
Cuadro 16. Descripción de inversión inicial y depreciación anual	53
Cuadro 17. Costo de producción para una porción de 150 g	53
Cuadro 18. Proyección de gastos por nómina a cuatro años	54
Cuadro 19. Variables del crédito bancario	54
Cuadro 20. Proyección ventas primer año	54
Cuadro 21. Flujo de estimado para los tres primeros años	55
Cuadro 22. Resultados del valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno para el escenario probable del proyecto	55

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Muestra de la encuesta realizada en Instagram	26
Figura 2. Muestra de diseño de página web	27
Figura 3. Muestra de folleto para validación de producto	28
Figura 4. Información de empaques ecológicos	29
Figura 5. Diagrama de flujo	31
Figura 6. Mercado de comidas y bebidas saludables en Colombia	34
Figura 7. Pirámide poblacional	35
Figura 8. Diseño del logotipo corporativo	42
Figura 9. Publicidad. A) Historia en Instagram; B) Publicación para Facebook	42
Figura 10. Local para centro de producción y venta	46

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Resultados de la entrevista	64
Anexo B. Resultados de la segunda encuesta	66
Anexo C. Mapa de empatía	72
Anexo D. Lienzo propuesta de valor	74
Anexo E. Buyer persona	75
Anexo F. Ejercicio de Brainstorming	77
Anexo G. Encuesta para validación de mercado	78
Anexo H. Validación del producto mínimo viable	80
Anexo I. Mapa de stakeholders. Estrategia de mercado	83
Anexo J. Matriz de las cinco Fuerzas de Porter	84

GLOSARIO

BUYER PERSONA: diseño ilustrativo del cliente ideal.

CLIENTE: persona que adquiere productos y paga por ellos.

EDULCORANTE ACALÓRICO: endulzante que no aporta calorías al consumirlo.

ENSIN: Encuesta Nacional de Situación Nutricional de Colombia.

INSIGHTS: percepción o entendimiento mediante el que se comprende una necesidad.

INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

LANDING PAGE: página web a la que una persona llega tras pulsar en el enlace o botón en una guía.

MARKETING: permite crear, idear y comercializar de manera efectiva un producto o servicio.

INBOUND: técnica en mercadeo diseñada para atraer a clientes ofreciendo información de su interés.

MERCADO: grupo definido de personas que pueden estar interesadas en un producto o servicio.

NEGOCIO: actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio.

PLAZA: medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen.

PMV: Producto Mínimo Viable.

SEGMENTO DE MERCADO: grupo de consumidores que tienen características homogéneas y comunes para satisfacer una necesidad.

TASA EA: Tasa Efectiva Anual.

TIR: Tasa Interna de Retorno.

VPN: Valor Presente Neto.

RESUMEN

En el proyecto se valida una oportunidad de negocio en la ciudad de Pasto, para la creación de Crumb, empresa dedicada a la elaboración y comercialización de panadería y pastelería saludable con alto valor nutricional. El valor agregado se basa en los conceptos de nutrición, producción y servicio, importantes para las personas que se interesan en la calidad y sabor de lo que consumen, y que cuentan con un poder adquisitivo que les permite acceder a productos saludables con precios superiores, aspectos identificados en la segmentación del mercado objetivo que permitió también definir los canales de distribución y tipo de marketing a implementar. La producción y comercialización se estableció a partir del plan operacional; el punto físico se ubicará en la zona norte de la ciudad, por su cercanía a centros comerciales, educativos y de salud; se definió y calificó el personal necesario para cumplir las operaciones básicas, los cargos y funciones específicas para la puesta en marcha, su remuneración y el requerimiento de equipos y enseres. En el aspecto legal, se determinaron las acciones a desarrollar para la creación de la empresa. El análisis financiero determinó la favorabilidad de un escenario, con una tasa interna de retorno de 95.6% y flujos positivos de caja desde el primer año, demostrando alta rentabilidad de la actividad económica, concluyendo que es una idea de negocio viable y buena opción de inversión.

PALABRAS CLAVE: Pasto, Panadería saludable, Pastelería saludable.

ABSTRACT

The project validates a business opportunity in the city of Pasto for the creation of Crumb, a company dedicated to the development and marketing of healthy bakery and pastry products with high nutritional value. The added value is based in the nutrition, production and service concepts, of importance for people who are interested in the quality and taste of what they consume; they also have purchasing power that allows them to access healthy products with higher prices, determinations identified in the segmentation of the target market, in this process were also defined distribution channels and type of marketing to implement, were also defined distribution channels and type of marketing to implement. Production and commercialization were established through the operational plan; the northern area of the city was selected as the physical location due to its proximity to commercial, educational and health centers; in this process the personnel needed to carry out basic operations, classification of positions and the functions required for the start-up were defined and qualified; likewise, the salary structure, equipment and fixtures requirements were established. Legal aspects were determined in order to create the company before the corresponding governmental and local entities. The financial component yielded favorable results in a probable case scenario, with an internal rate of return of 95.6%, with positive cash flows from the first year, demonstrating high profitability of the economic activity, concluding that it is a viable business idea and a good investment option.

KEYWORDS: Pasto, Healthy Bakery, Healthy Pastry.

INTRODUCCIÓN

En Colombia los productos de panadería y pastelería son alimentos importantes de la canasta familiar, debido a que se consumen de manera diaria; en el mercado se encuentran en diversas presentaciones, ya sea por la variedad de materias primas utilizadas o por el tipo de proceso para su elaboración. Con mayor frecuencia en el país se consume el pan industrializado, el artesanal y el consumido en caliente.

La tendencia de los últimos años va dirigida a disminuir el consumo de estos productos, principalmente porque se les asocia con niveles altos de azúcar y carbohidratos y bajo contenido de nutrientes, características importantes para los consumidores que cuidan de su alimentación; existe una necesidad relacionada con estas tendencias de consumo y una oportunidad en el mercado de la industria panificadora con oferta de productos saludables, que la industria trata de resolver, ampliando su portafolio de productos con líneas alternativas.

De otra parte, un incremento en el interés por alimentarse bien aparece a raíz de la crisis global por el Covid-19, que generó un consumo reflexivo en el que los consumidores se volvieron exigentes con las marcas, calidad y confiabilidad y esperan productos saludables provenientes de prácticas responsables con el medio ambiente.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

El cambio en los hábitos de consumo, ha generado en los consumidores un mayor interés a la hora de escoger los productos, de donde surge la tendencia hacia los alimentos saludables que favorecen el estado de salud y previenen el riesgo de padecer enfermedades crónicas (Calañas y Bellido, 2006); diversos estudios demuestran que los colombianos buscan alimentos que tengan beneficios sobre su salud y nutrición, situación se traduce en oportunidades para satisfacer estas necesidades.

Estudios realizados por la compañía Ingredion y la consultora Opinaia (Diagnostics News, 2020), señalan que al 78% de los consumidores de Colombia y una buena cantidad de argentinos, brasileños, chilenos y peruanos, relacionan la calidad de vida, la alimentación y la sostenibilidad, con seguir buenos hábitos y tener preferencias claras en cuanto al consumo de alimentos; siete de cada diez encuestados demuestran un interés alto en este sentido, por encima del sabor y accesibilidad económica.

Los consumidores exigen a las marcas, calidad y confiabilidad, pero también se esperan productos saludables y que sus prácticas sean responsables con el medio ambiente; durante el 2020, un tercio de los latinoamericanos se inclina por alguna corriente alternativa de alimentación, el 37% de los encuestados de la región se asocia con alguna de ellas, el 80% considera estas corrientes más saludables, mientras que el 44% lo hace para prevenir enfermedades y el 39% para tener opciones más variadas (Portafolio, 2020).

Los alimentos beneficiosos para su salud son funcionales, reducidos o libres de grasa, bajos en azúcar y enriquecidos nutricionalmente; esta tendencia responde a un problema de salud pública, en el que la obesidad y la desnutrición crónica amenazan a gran parte de la población de muchos países. Para Colombia, según la Encuesta Nacional de la situación Nutricional – ENSIN realizada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF cada cinco años, el 56,5% de los colombianos adultos sufre de obesidad o sobrepeso (ICBF, 2015). Estos problemas de salud han sido asociados a diferentes alimentos, entre ellos los de panadería y pastelería, debido a que son ricos en grasa y azúcar y llevan a los consumidores a cuidar las porciones que ingieren; en este punto se debe buscar una alternativa saludable, cambiando la perspectiva con la elaboración a partir de ingredientes saludables, nutritivos, atractivos visualmente y de buen sabor.

1.2 MISIÓN

Somos una empresa de panadería y pastelería saludable, elaboramos productos con materias primas de alta calidad, brindando alternativas nutritivas para satisfacer la necesidad de productos sanos que contribuyan a la nutrición de la población.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Desarrollar un plan de negocio para la creación de una panadería y pastelería con oferta de productos saludables en la ciudad de Pasto.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Elaborar un estudio de mercado para determinar clientes potenciales, estudio operacional y técnico para definir la localización, costos y aspectos administrativos y legales.

Establecer el plan de gestión y organización de la empresa, para constituir la estructura organizacional necesaria para la idea de negocio.

Realizar la evaluación financiera, para determinar los recursos necesarios para ejecutar la idea de negocio.

Analizar los riesgos e impactos para conocer aspectos del entorno económico, social y ambiental.

1.4 METAS

Incrementar las ventas entre 3% al 5% y reducir 7% los costos variables e indirectos de fabricación en el primer año.

Cumplir con los requerimientos exigidos por el cliente y aumentar el flujo de clientes potenciales en un 6%.

Tener 90% de aceptación en el producto por parte de los clientes.

Realizar capacitaciones y cursos de aprendizaje complementarios a los empleados dos veces al año.

1.5 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo está centrado en personas que basan su alimentación en tendencias de consumo saludable, aquellas que buscan en los alimentos alto valor nutricional, donde

pueden satisfacer tanto una necesidad como un gusto; son consumidores conscientes, que consideran la sostenibilidad ambiental.

1.6 INDUSTRIA PANIFICADORA

La industria panificadora en Colombia registra ventas anuales de más de tres billones de pesos, representadas por panes industriales, artesanales y productos de pastelería; se calcula que cuenta con más de 25 mil panaderías y pastelerías, genera cerca de 400.000 empleos directos y demuestra que es un negocio rentable, cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo (Semana, 2014).

Por exportación en productos panificados y de molinería, el país ha recibido US\$205 millones, con un crecimiento en los ingresos en 2020 del 12% respecto al 2019, que se explica por el aumento de la cantidad de compañías exportadoras que pasaron de 131 a 174 en ese periodo. En este último año, también se incursionó en 69 mercados y se incrementaron los niveles de compra para 11 de los 13 destinos que más consumen estos bienes nacionales, principalmente en Ecuador, Estados Unidos, Perú, Chile, Panamá, Venezuela, Haití, Puerto Rico y México (Sectorial, 2021).

En Colombia, según el Informe sectorial de la industria panificadora (Sectorial, 2016a), se observa que el personal de los establecimientos dedicados a esta labor, cuenta en su mayoría con un nivel de escolaridad en formación secundaria (64%), seguido de técnica (16%) y en menor proporción universitaria (2%), siendo una tarea pendiente en cuanto a la organización y tecnificación; de ellos, el 68% cuenta con conocimientos empíricos y el 17%, con estudios formales. Ante el inminente incremento de la industria panadera y pastelera, en el año 2007 se creó el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería ICPP, enfocado en programas académicos en temas de saneamiento, tributarios, actualización de decretos y formación en planeación administrativa.

En el 2020 los departamentos con mayor influencia en la producción de trigo, materia prima principal para productos panificados, fueron Boyacá y Nariño (1.355 hectáreas sembradas), representando el 1% del total de cereales plantados en el país, sin incluir el arroz. Lo anterior indica que la producción interna es insuficiente para cubrir la demanda, lo que conduce a la dependencia de las importaciones, los precios internacionales y la TRM (Sectorial, 2018). Desde esta perspectiva, es necesaria la elaboración de productos alternativos eliminando las harinas, incluida la de trigo, lo que se configura en una oportunidad y un desafío, para obtener productos con características similares a las que ofrecen las materias primas tradicionales.

En el futuro se espera consumir productos con menor contenido de gluten y azúcar, tendencia que ha sido impulsada por la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO, que lanzó una fuerte campaña para disminuir los problemas de diabetes y obesidad, recomendando bajar el consumo de los productos con

mayor contenido de estas sustancias. En Estados Unidos, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA por sus siglas en inglés) ordenó desde 2013 que las etiquetas deben indicar el contenido de gluten y, para ser declaradas como libres de esta sustancia, no pueden contener más de 20 partículas por millón (FDA, 2018), referente para las empresas nacionales que deseen ingresar al mercado estadounidense.

1.7 FORTALEZAS Y COMPETENCIAS BÁSICAS

Entre las fortalezas competitivas para incursionar en el mercado de manera exitosa, está la oferta de productos de buena calidad, que brinden la confianza necesaria para consumir un producto seguro, nutritivo y saludable. En Colombia la industria panificadora ha crecido significativamente los últimos años, aunque con poca tecnificación.

Este proyecto ofrece productos innovadores con esas características; además, el acompañamiento permite tener un acercamiento positivo con el cliente, al brindar información valiosa sobre los beneficios de una alimentación equilibrada. Se ofrece experiencia diferente en cada momento y por los diferentes canales de atención.

1.8 LICENCIAS O PERMISOS

Para la constitución de la empresa desde el punto legal y para dar cumplimiento a la normatividad colombiana, se deben tener en cuenta los requisitos descritos en el Decreto 1879 de 2008.

Certificado de manipulación de alimentos: este certificado debe renovarse anualmente y es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos. El trámite puede realizarse en cualquiera de las empresas capacitadoras autorizadas por el Gobierno.

Certificado Sayco Acinpro: valor que se debe pagar por concepto de derechos de autor, en un establecimiento que reproduzca música o videos.

Concepto sanitario: la inspección, vigilancia y control de la producción y procesamiento de alimentos es competencia exclusiva del INVIMA; este trámite lo deben realizar todos los alimentos que se expendan al público, de acuerdo al riesgo que pueden obtener el registro, permiso o notificación sanitaria, que se define de acuerdo a la clasificación de riesgo de los alimentos (Resolución 719 de 2015), para productos de panadería, riesgo bajo se clasifican en la categoría 7 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

Matrícula mercantil vigente: la matrícula mercantil es el registro que deben hacer los comerciantes y los establecimientos ante la Cámara de Comercio del lugar donde se va a

desarrollar la actividad; se debe verificar el nombre o razón social del negocio en la página www.rues.org.co para determinar que no exista un negocio registrado con el mismo nombre.

RUT: el Registro Único Tributario (RUT) permite identificar, ubicar, clasificar y acreditar la actividad económica de la panadería o pastelería ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad gubernamental encargada de administrar y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Uso de suelo: requisito que verifica si la actividad económica del establecimiento está autorizada para desarrollarse en la ubicación elegida, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación de cada ciudad o municipio.

1.9 FORMA JURÍDICA

La idea de negocio se plantea como una sociedad de acciones simplificadas (SAS), la cual según la Ley 1258 de 2008 puede estar constituida por una o varias personas naturales o jurídicas mediante contrato o acto unilateral mediante un documento público o escritura pública, debe estar inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente (Artículo 5 y 6), se caracteriza por ser una estructura societaria de capital bajo normas que permiten una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social y la posibilidad de definir las pautas jurídicas (Congreso de la República, 2008); este tipo de sociedad presenta ventajas en cuanto a la autonomía para estipular las normas, la simplificación de trámites, la estructuración flexible de capital y la limitación del riesgo de los accionistas al monto de capital aportado (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Los hábitos de consumo de alimentos saludables han cambiado considerablemente en los últimos años, forzando al mercado a incursionar en nuevas tendencias y productos innovadores que satisfagan la demanda de este tipo; cuando se habla de comer sano, más que una tendencia, es la conciencia que se tiene respecto a la alimentación.

La generación *millennial* tiene una nueva concepción de alimentación saludable, basada en la simplicidad de los alimentos y los métodos de su preparación; los consumidores buscan productos bajos en grasa, sal y azúcar (Vidal, 2019). Las industrias procesadoras de alimentos son conscientes del cambio en la alimentación de la población, sin embargo, no se incursiona activamente en el mercado de productos saludables.

Diagnostics News (2020), informa que los colombianos actualmente son más conscientes con sus hábitos de consumo y salud: cuatro de cada diez personas buscan su producto preferido en la versión saludable, el 84% busca productos locales, naturales y orgánicos, mientras que el 78% de los consumidores lee las etiquetas del contenido nutricional; a nivel socioeconómico, los hogares pertenecientes a estratos medio altos y altos consumen de manera regular alimentos que excluyen ingredientes no deseados y con valor nutricional adicional.

Los consumidores son personas hiperconectadas, urbanizadas y escasas de tiempo, razón por la cual comen fuera del hogar y se interesan por un consumo responsable con el medio ambiente, de manera que piensan en empaques amigables o ecológicos, fáciles de utilizar, atractivos, seguros y accesibles (NielsenIQ, 2018).

Respecto a las tendencias en compras, los consumidores están usando con mayor frecuencia los medios electrónicos, volviendo más común la digitalización. De acuerdo con las afirmaciones de PayU Latam, “el que compra online, se queda comprando online”, según el aumento en los hábitos de pagos digitales. En este contexto, hay un indicador clave de los pagos en línea y tiene que ver con las transacciones por segundo; para 2019 se dieron 60 transacciones por segundo y en el 2020 llegaron a 240 (Portafolio, 2021), lo que indica que, durante la pandemia, las personas se familiarizaron con el comercio digital y realiza transacciones, cada vez, con mayor frecuencia,

De acuerdo con esta información, se formularon diferentes hipótesis respecto a la situación que abarca el consumo de alimentos saludables en Colombia:

Los hábitos alimenticios de la población han cambiado en los últimos años
Los consumidores están dispuestos a pagar más por una alimentación nutritiva
Las personas que realizan alguna práctica deportiva quieren consumir alimentos saludables
Las personas quieren encontrar variedad de productos saludables

Para validar la solución y analizar la oportunidad, se siguió la metodología de Design Thinking, modelo innovador que cuenta con cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear, se centra en las personas e integra diversas herramientas para dar soluciones creativas, exitosas e innovadoras.

En la primera etapa, se comprendió la necesidad del usuario, se empatizó con el fin de lograr una interacción exitosa y se realizaron actividades de acercamiento mediante entrevistas (anexo A) y una encuesta semiestructurada (anexo B). Para la segunda etapa se definieron características representativas del cliente y sus necesidades, a partir principalmente del mapa de empatía (anexo C) y buyer persona (anexo E), identificando posteriormente el problema que llevó a la etapa de ideación; aparecieron entonces algunas ideas creativas que se plasmaron en el lienzo de propuesta de valor (anexo D) y brainstorming (anexo F). A continuación, se presenta cada una de las etapas de la metodología descrita.

2.1 EMPATIZAR

2.1.1 Entrevista. La entrevista se realizó a un grupo focal, con el que se pudo indagar si los consumidores están realmente interesados en basar su alimentación en productos saludables y el cambio en sus hábitos en los últimos años. Se obtuvo que la población asocia la alimentación saludable con tener un buen estado de salud física (55.6%), a que sigue nuevas tendencias (33.3%) y a que consume estos productos cuando posee algún problema de salud (11.1%).

En cuanto a hábitos, se conoció que el 42.1% de la población ha percibido cambios de manera intermedia y el 31.6% ha experimentado cambios drásticos en los últimos años. Además, entre las características que buscan los consumidores en productos saludables, la población le da mayor importancia al valor nutricional (94.7%) y el sabor (79%), aunque estudios muestran inclinación por el producto saludable independientemente del sabor, lo cual no es adecuado para este caso, en donde el sabor es un factor determinante.

En cuanto a la presentación del producto, el 47.4% opina que es importante, el tamaño lo es para el 31.6% y el precio para el 15.8%, lo que reafirma que los consumidores buscan otras características en los productos, antes que el costo. Según lo anterior, las personas estarían dispuestas a pagar más por un producto saludable, sobre el tradicional.

De la entrevista se obtuvo que los consumidores que relacionan el consumo de alimentos saludables con tener un buen estado de salud, permanecen informados y son más conscientes de seguir tendencias saludables.

2.1.2 Encuesta. Se diseñó una encuesta semiestructurada, en la cual se analizaron características demográficas y la incidencia que estas pueden tener a la hora de escoger

un producto saludable; en este punto se extrajo información acerca del perfil de usuario, preferencias, características más importantes, el tipo de servicio que prefieren y categoría de alimentos que les gustaría encontrar en el mercado saludable. Los 68 encuestados estuvieron en un rango de edad de 20 a 65 años, con más del 50% de mujeres; esto indica que los resultados obtenidos estuvieron sesgados al género con mayor número de respuestas.

Con la información recopilada se segmentaron las características del perfil de cliente potencial: datos relevantes como la edad, el estrato, los hábitos alimenticios, si practica deporte, redes sociales que frecuenta y los productos saludables que le gustaría encontrar en el mercado.

La mayoría de personas encuestadas se encuentran entre los 20 y los 30 años de edad, principalmente estudiantes y profesionales jóvenes; el estado civil para la mayoría fue soltero/a, aunque el nivel socioeconómico no pudo definirse debido a que no hubo un patrón determinante. Se verificó que la práctica deportiva no es un factor clave que incida directamente sobre consumo de alimentos saludables, ya que la mayoría de los encuestados que practican algún deporte no necesariamente complementan esta actividad con una buena alimentación; sin embargo, las personas que realizan ejercicio con menor frecuencia o no lo realizan, muestran mayor interés por el consumo de este tipo de alimentos.

En cuanto al conocimiento de los consumidores respecto a productos saludables, se observó que más del 50% de los encuestados alguna vez los ha consumido, lo que demuestra la existencia del mercado. La industria de alimentos saludables muestra crecimiento, debido a que las personas tienen una buena aceptación respecto a la experiencia de probar nuevos sabores con ingredientes alternativos, mostrando un desarraigo de los productos tradicionales importante para la industria alimentaria. Sin embargo, existe una población que no se consume este tipo de productos; la razón más frecuente para no elegirlos es el sabor, debido a que algunos son elaborados con materias primas que dejan sabor residual.

En la encuesta se obtuvo un porcentaje alto de aceptación en compras virtuales, especialmente en edades entre los 20 y 30 años, debido posiblemente a que tienen más contacto con las tecnologías de la información. En el siguiente segmento de edad (31 a 44 años) no se definió una tendencia y aunque en el rango de 45 a 55 años se observó una respuesta positiva, en el último (55 a 60) tan solo el 50% de la población se siente segura al comprar por este medio.

Se analizó la influencia que existe entre la edad, las redes sociales y la publicidad, obteniendo que el segmento de 20 a 30 años encuentra mayor contenido de publicidad en Instagram, debido a que es una red social basada 100% en imágenes, cuya función principal es compartir fotos y videos, lo que contribuye a que los productos sean más atractivos.

En edades de 31 a 44 años se encontró que los canales por los que reciben mayor información son la red social Facebook y el motor de búsqueda de Google, esto se debe a que son redes sociales y motores de búsqueda con los que ha generado mayor familiarización, por el tiempo que llevan en el mercado. Siendo que en el rango de 45 a 65 años se obtuvo mayor afinidad con Google, se determinaron los canales de comunicación con el cliente y se establecieron los medios por los cuales se realizarán las actividades publicitarias, para ofrecer el producto de acuerdo al segmento de edad.

Entre las características que tienen en cuenta los consumidores a la hora de comprar un producto alimentario por internet, la más importante es contar con la información suficiente y detallada de cómo realizarla, contar con buena cobertura de domicilios y recibir un servicio al cliente adecuado. Finalmente, con la encuesta se pudo determinar el sector de la industria alimentaria en la que los consumidores prefieren encontrar mayor variedad de alimentos saludables, encontrando que la industria de panadería, pastelería y repostería es la más receptiva a la incursión de alimentos de este tipo.

Con las respuestas obtenidas hasta esta parte, se estableció el sector de la industria alimentaria que prefieren los consumidores y se elaboró una pregunta para determinar los productos que les gustaría encontrar en una panadería y pastelería saludable. El producto de mayor aceptación y acogida fue el pan integral por ser el más conocido por los consumidores (18.88%), seguidos de las tortas (16.84%), brownies (16.84%) y cupcakes (14.29%).

2.2 DEFINIR

Con la información recopilada se definieron algunas características del segmento de consumidores: las personas con edades entre 20 y 44 años utilizan los canales de comunicación que nos permiten impactar e informar de manera eficiente. Por esta razón se descartaron las edades de 45 años en adelante, al no tener un vínculo tan estrecho con las redes sociales o un medio digital por el cual brindarle información.

Se encontró que la red que se usa con mayor frecuencia entre los jóvenes es Instagram, caracterizada por tener mayor contenido de publicidad en productos y una gran variedad de influenciadores con contenido de hábitos de vida saludable; se concluye entonces que, aunque Facebook y Google son canales bastante ágiles y utilizados por la mayoría de la población, es más fácil llegar por Instagram con publicidad gráfica, de manera eficiente.

Las personas encuestadas que practican algún tipo de deporte no necesariamente complementan esta actividad con una alimentación saludable, por lo tanto, el segmento de mercado no está dirigido a ellos, pero si para aquellas que, aunque no hacen ejercicio de manera regular, cuidan de su alimentación. Finalmente, en cuanto al poder adquisitivo, se obtuvo que la población en general está dispuesta a pagar más por el valor agregado saludable en sus alimentos.

Para definir de manera más clara los estratos socioeconómicos que estarían mayormente interesados en consumir de manera saludable, se tuvo en cuenta una investigación realizada por la Universidad de Antioquia que muestra las razones por las cuales los clientes con mayor poder adquisitivo, son los principales consumidores de estos alimentos; entre los factores más importantes están la disponibilidad y el acceso a los alimentos. Es decir, los estratos altos compran productos por gustos y preferencias, en cambio, los estratos bajos compran productos por necesidad. De esta manera se explica que los estratos 4, 5 y 6 tienden a comprar este tipo de alimentos gracias a su poder adquisitivo (Belalcázar y Tobar, 2013).

2.3 MAPA DE EMPATÍA

Para definir el perfil del cliente se utilizó el mapa de empatía, en el que se reflejó información acerca de lo que percibe el consumidor del entorno; en este caso, personas que buscan productos saludables, bajos en azúcar, buen sabor, comer sin sentir que rompe las dietas y que los carbohidratos son generadores de obesidad.

Se encontró que las personas que observan campañas en pro de la nutrición, buscan informarse acerca de hábitos de alimentación, buscan recetas y siguen recomendaciones de amigos o las que encuentran en diferentes medios de comunicación. Aunque realizan compras por aplicaciones o tiendas virtuales, desconfían de los medios electrónicos.

En el mapa de empatía se obtuvo diferentes percepciones acerca del consumo saludable, las cuales ayudaron a entender las necesidades del cliente y poder determinar los problemas a los que se enfrenta diariamente a la hora de buscar estos productos.

2.4 BUYER PERSONA

Se construyó el buyer persona, donde se determinaron las características del cliente ideal por medio de la información de diferentes personas del segmento, resaltando lo más significativo. Se construyeron dos perfiles que contienen la información necesaria para caracterizarlos de una manera detallada y específica; de esta forma se creó un ideal humanizado del cliente, comprendiendo sus gustos y necesidades, ayudando a encontrar la raíz del problema.

Según el análisis realizado al Mapa de empatía y el Buyer persona, se encontraron algunos problemas que fueron determinados como insights, los cuales expresan los deseos o necesidades de los clientes:

Las personas creen que los productos a base de harina no son saludables porque engordan.

La gente asocia lo integral con saludable.

La gente cree que la comida saludable no sabe bien.

Los consumidores buscan un sitio donde puedan encontrar diversidad en productos de panadería y pastelería saludables, porque siempre encuentran los mismos productos en el mercado.

Las personas buscan alimentos ricos en fibra porque ayuda a mantener la salud intestinal. Comer saludable es castigarse.

Se analizaron los problemas detectados y se desarrolló una actividad (brainstorming) por video llamada con los líderes del proyecto y algunas personas interesadas en alimentación saludable. Cada una aportó diferentes ideas, las cuales permitieron obtener más de una perspectiva sobre un concepto o idea, con lo cual se generaron ideas originales e innovadoras. Para el ejercicio se estructuraron dos preguntas: ¿Qué opciones saludables se pueden ofrecer en el sector de panadería y pastelería? ¿Cómo podría solucionar el problema de consumir productos de panadería y pastelería sin remordimientos?

En esta etapa se recopilaron datos acerca de la percepción, conocimiento y experiencias para crear productos sanos e innovadores o incluso alguna actividad o servicio que ayude a solucionar el problema. En el ejercicio se recopiló la cantidad de información necesaria sin juzgar ninguna opinión, para idear una solución.

2.5 SOLUCIÓN ENCONTRADA

Elaboración de productos de pastelería con harinas integrales, libres de gluten, bajos en azúcar, con buen sabor y excelente presentación, en empaques atractivos y amigables con el medio ambiente, ofrecidos en un espacio cómodo con atención especializada con el mejor servicio, cobertura de domicilios y consejos nutricionales por redes sociales.

De forma alterna, se propone el procesamiento y distribución de materias primas saludables, mediante la venta de un kit llamativo y dinámico en el que se encuentre una guía explicativa y los insumos necesarios para preparar un producto desde la comodidad de su casa, viviendo un momento agradable en familia.

3. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

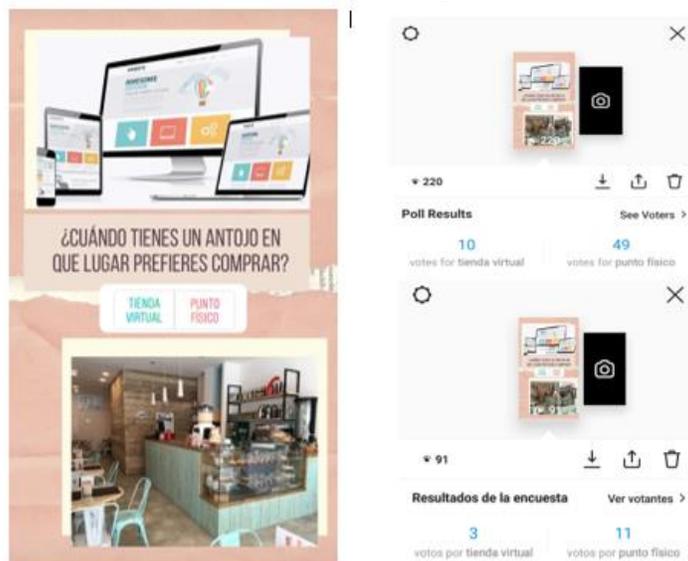
3.1 VALIDACIÓN DEL MERCADO

Frente a las soluciones propuestas, se realizó una encuesta teniendo en cuenta algunos aspectos encontrados en el mapa de empatía y el lienzo de propuesta de valor, como el interés que manifestaron algunos consumidores de preparar productos en casa y buscar recetas en internet; en este ejercicio, se valoró la preferencia a la hora de adquirir un producto de panadería y pastelería saludable, si les gustaría prepararlo en casa o se inclinan por aquellos listos para el consumo.

El resultado de la encuesta mostró que a las personas les gusta preparar alimentos en casa y se interesan por vivir una experiencia diferente en la cocina. Entre los alimentos que más preparan, se destacan sopas o carnes por la facilidad y menor esfuerzo requerido, a diferencia de productos como los de panadería y pastelería, para los que necesitan implementos e ingredientes que complican el proceso, presentan dificultad en la elaboración y porque no se cuenta con el tiempo suficiente para hacerlo. Por lo tanto, en cuanto a productos de panificación, las personas se inclinan por encontrarlos terminados.

Para definir el canal de distribución del producto, se realizó una validación por medio de la red social Instagram a través de dos cuentas (@leidyfuertes18 y @bryanramirez7), formulando la pregunta: “Cuando tienes un antojo, ¿en qué lugar prefieres comprar?”, brindando como opciones el Punto físico o la Tienda virtual. La encuesta se realizó mediante una Historia de Instagram con dos imágenes de referencia (figura 1), un punto físico agradable y otra imagen referente a comprar por internet.

Figura 1. Muestra de la encuesta realizada en Instagram

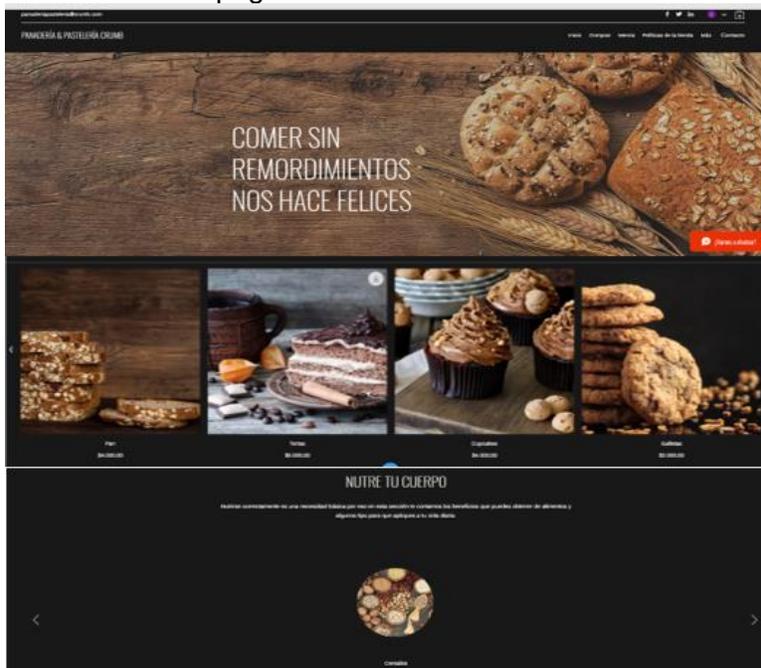


Los resultados muestran que, contrario a lo obtenido inicialmente, cuando se trata de antojos en comidas, los consumidores prefieren adquirir los productos en un punto físico. El cambio pudo deberse a que, al tratarse de alimentos, las personas prefieren tener la seguridad de elegirlos por sí mismos; además, algunas personas prefieren consumir alimentos mientras disfrutan de un ambiente agradable en familia o amigos.

De este modo, es necesaria la realización e instalación de un punto físico para la venta de productos de panadería y pastelería saludable, brindando atención al cliente presencial, pero también contando con el apoyo de la página web como canal secundario de transmisión de información y oferta de productos, pensando en las personas que se sienten más cómodas al adquirir por este medio.

Para conocer la aceptación que tendría la página web como canal secundario y opción de comunicación e interacción usuario-tienda, se diseñó un landing page, donde se muestra información acerca de los beneficios de llevar una dieta equilibrada, conocer los insumos utilizados en el proceso de elaboración y la oferta actual de productos. Se desarrolló un diseño especialmente para aquellas personas a quienes les gusta adquirir productos por medios electrónicos, que recibió una respuesta positiva.

Figura 2. Muestra de diseño de página web



Con la información validada se construyó el primer prototipo del producto, un folleto explicativo con las características generales de ingredientes y beneficios de tres productos terminados de panadería y pastelería saludable, que fueron elegidos teniendo en cuenta preguntas realizadas en la encuesta inicial.

Las personas optaron por tres productos en particular: tortas, brownies y cupcakes y descartaron el pan integral, a pesar de ser la primera opción escogida por los clientes. Se tomó esta decisión, ya que en el proceso de empatizar se encontró que los consumidores quieren productos diferentes al pan integral. Para satisfacer las necesidades percibidas, en la construcción del prototipo se tuvieron en cuenta algunas características que las personas consideraron importantes a la hora de consumir un alimento, siendo el valor nutricional el principal factor seguido del buen sabor.

Figura 3. Muestra de folleto para validación de producto

<p>TORTA FRUTAS</p>  <p>Ingredientes: Harina de almendras Harina de coco Huevo Aceite de coco Frutos rojos Frutos secos Stevia</p> <p>BENEFICIOS Torta baja en carbohidratos, buena fuente de grasa saludable, proteína vegetal y libre de gluten. Alto contenido en fibra soluble, facilitando el tránsito intestinal. No aporta calorías, no tiene ningún impacto en la glicemia o azúcar en sangre</p>	<p>CUPCAKES SALUDABLES</p> <p>Ingredientes: Harina de avena Plátano Manzana Cocoa Canela Huevo Yogurt Stevia</p> <p>BENEFICIOS Los cupcakes hechos con harina de avena, aportan proteína vegetal, la avena nos hace sentir satisfechos más rápidamente y durante más tiempo. Producto bajo en azúcar</p> 	<p>BROWNIES</p>  <p>Ingredientes: Harina de almendras Huevo Cacao Vainilla Edulcorante natural Nueces Aceite de coco</p> <p>BENEFICIOS Los brownie saludables son ideales para los amantes del chocolate, es una opción deliciosa y nutritiva gracias a los ingredientes que contiene, puedes consumirlos sin romper dietas, posee una textura suave y un olor agradable con sabor a chocolate</p>
---	--	--

Como información adicional se agregó una descripción acerca de los empaques a utilizar, este último recurso se suma para validar si las personas están interesadas en optar por opciones amigables con el medio ambiente (figura 4); el folleto, además de imágenes de referencia, estuvo acompañado de preguntas para validar el prototipo, aspectos importantes para las personas cuando van a un café, a una panadería o a una pastelería y realizar una retroalimentación; al mismo tiempo, contó con preguntas abiertas para conocer su opinión. Este folleto fue compartido por medios digitales, recibiendo observaciones y aportes.

Los resultados evidenciaron que el producto con mayor aceptación fue la torta de frutas, baja en carbohidratos, con aceite natural, proteína vegetal, libre de gluten, alto contenido de fibra y bajo en calorías provenientes del azúcar por la adición de edulcorantes acalóricos como la estevia, que no tienen un impacto sobre la glucemia en la sangre, configurándose en el producto mínimo viable.

Figura 4. Información de empaques ecológicos

EMPAQUES ECOLÓGICOS

Los empaques son elaborados a partir de la fibra de la caña de azúcar son un subproducto de la industria azucarera, considerado residuo agroindustrial (bagazo de caña), siendo la caña de azúcar un recurso renovable que se siembra y se cosecha en cortos periodos de tiempo.

El proveedor da cumplimiento a la resolución 834 del 2013 del ministerio de Salud y Protección Social para materiales, objetos, envases y equipamiento celulósicos y sus aditivos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano en territorio nacional.

Empaques ecológicos
SEED PACK

PARA NOSOTROS ES IMPORTANTE CONOCER TU OPINION

- Cuál producto te llama más la atención?
Torta de frutas
Cupcakes saludables
Brownies
- Te gusta la idea de que sea un producto libre de gluten?
Si
No
- Te gusta la idea de que se un producto con alto contenido de fibra?
Si
No
- Del producto que más te llamó la atención, que le quitarías? que añadirías?
- Pagarías más por un empaque ecológico?
Si
No
- Cuando vas a un restaurante que aspectos te parecen importantes para pasar un rato agradable?

PANADERÍA Y PASTELERÍA SALUDABLE CRUMB

EMPAQUES

Nuestros empaques son ecológicos, contamos con diferentes diseños, escoge el que mas te guste y personalízalo con ayuda de nuestros asesores.

Instagram, Facebook, Google+, Globe

GRACIAS POR TU COLABORACION

Por otra parte, al reemplazar la harina de trigo por harinas sustitutas e integrales como la de almendras, el producto pasa a ser libre de gluten, característica de buena aceptación en el mercado. Además, al 100% de los encuestados les interesan productos con alto contenido de fibra, siendo un ingrediente indispensable en el producto final.

De la retroalimentación se conoció que los consumidores prefieren productos con edulcorantes acalóricos naturales, que no generen sabor residual; en este sentido, se sugiere mezcla de edulcorantes para potenciar el poder endulzante y disminuir sabores indeseables. Otra sugerencia fue el uso de grasas vegetales diferentes a la de coco, debido a que puede generar sabores poco atractivos. El uso de empaques biodegradables mostró una buena aceptación; las personas están dispuestas a pagar un poco más por su uso.

En la encuesta se conocieron aspectos de interés para la población al visitar un café o pastelería; el servicio al cliente es uno de los factores más importantes, seguido de ambientes acogedores, organizados, limpios, con buena decoración, música, comodidad, rodeado de plantas naturales, toques artesanales, espacios amplios y al aire libre.

Al finalizar, se hizo una segmentación de la población participante en la encuesta realizada por la red social Instagram, los cuales estuvieron en un rango de edad de 25 a 40 años, población denominada "Millenials".

3.2 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (MPV)

Con los datos recopilados en la validación, se diseñó el prototipo abarcando las características más significativas e importantes para el consumidor. El producto fue una torta de frutas, con algunas modificaciones respecto al primer prototipo. En primer lugar, se tuvo en cuenta la sugerencia del cambio y complemento del edulcorante saludable; entre las opciones se encontró el edulcorante natural jarabe de yacón, procedente de un tubérculo andino, valorado principalmente porque su índice glucémico es bajo en comparación con el azúcar, por tanto, el organismo lo absorbe lentamente, evitando picos repentinos en los niveles de insulina y glucosa; la ventaja que ofrece es endulzar sin alterar el sabor del producto.

Para reemplazar al aceite de coco, se seleccionó el aceite de girasol, que posee características saludables al ser rico en ácidos grasos poliinsaturados (omega 3 y 6), tiene un alto contenido de antioxidantes como vitamina E y lecitina, emulgente que favorece la incorporación del aceite a la masa, ayudando al crecimiento en el proceso de horneado.

Para cambiar la harina de coco, se escogió una de tipo integral con las mismas características. La harina de arroz es un cereal sin gluten que se adapta a un sinfín de recetas y absorbe bien los sabores; al no ser descascarillado, conserva más fibra que el arroz blanco, lo que reduce su índice glucémico y lo hace más saludable.

Para finalizar, se obtuvo una torta de frutas saludable, elaborada con aceite de girasol, baja en calorías, alto contenido de fibra, compuesta por harina de almendras y de arroz integral, libre de gluten; para mejorar la presentación se agregó una cobertura de crema a base de harina de arroz endulzada con estevia.

El producto se ofrece en un punto físico cómodo y ambientado de manera agradable, para compartir con familiares o amigos; además, se ofrecerá servicio e información por medios digitales, como la página web y las redes sociales.

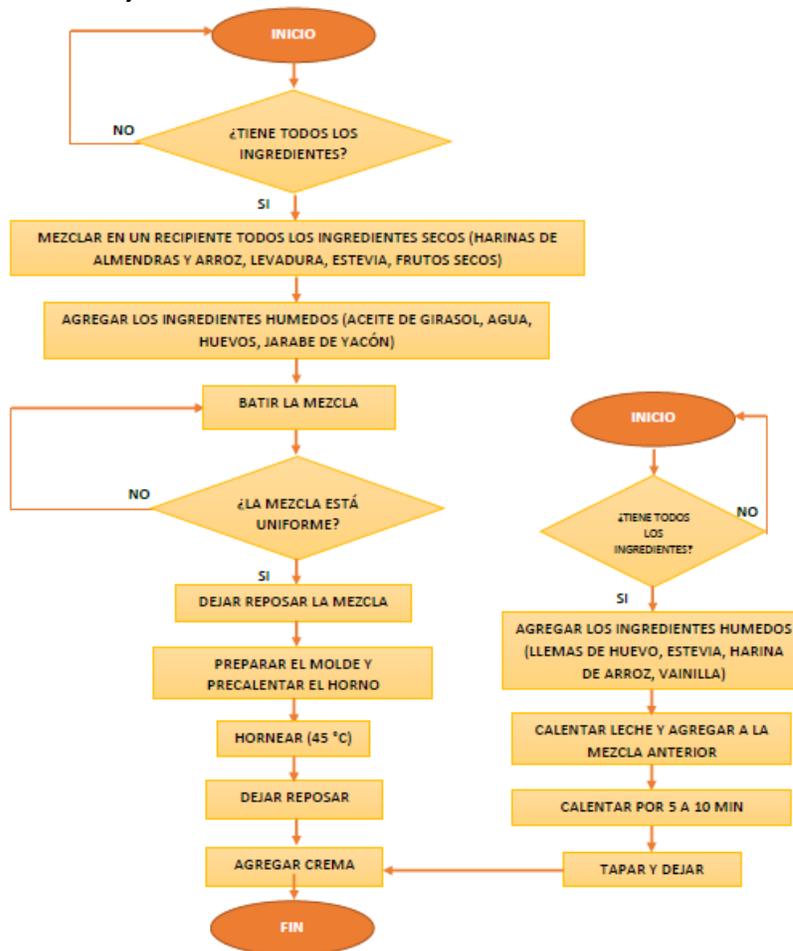
4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

4.1 DETALLES DEL PRODUCTO

Torta de frutas elaborada con materias primas exclusivas, que brindan y aportan al producto características nutritivas; cuenta con ingredientes diferenciadores e innovadores, ofrece satisfacción a las personas que buscan tener una relación favorable con productos de panadería y pastelería y a aquellos que quieren comer algo nutritivo y beneficioso, sin sacrificar el sabor.

El producto refleja naturalidad y frescura al usar harinas integrales diferentes a las de trigo, aporta la característica de ser libre de gluten, disminuyendo las afectaciones por alergias a este componente. Va a contar con empaques ecológicos para darle un protagonismo especial, apuesta a los diseños y estilos que difieren a los tradicionales.

Figura 5. Diagrama de flujo



Cuadro 1. Especificaciones técnicas del producto

Ficha técnica del producto		
Elaborado por: Leidy Fuertes - Bryan Ramírez	Fecha: Mayo, 2021	Versión: 1
Nombre del producto	Torta de frutas	
Descripción	Torta de frutas saludable elaborada con materias primas exclusivas que brindan y aportan al producto características nutritivas, reducidas en calorías y carbohidratos, productos naturales que aportan un beneficio más allá de la alimentación, productos de buen sabor que ofrecen satisfacción a las personas que buscan tener una relación favorable con productos de panadería y pastelería	
Lugar de elaboración	Producto elaborado en la planta de producción y punto físico ubicado en la Cra. 36 # 18-1 en la ciudad de Pasto, Nariño	
Ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> - Harina de almendras - Harina de arroz - Huevo - Stevia - Jarabe de yacón - Aceite de girasol - Frutos secos - Frutos rojos 	
Presentación	Porción de 150 g	
Características	Torta baja en carbohidratos, fuente de grasa saludables, proteína vegetal y libre de gluten; contenido alto en fibra soluble genera un beneficio al tránsito intestinal, no aporta calorías al usar estevia y jarabe de yacón, no tiene impacto sobre la glicemia o azúcar en la sangre.	

4.2 SERVICIO POST VENTA

Para el proceso post venta se plantearon actividades de apropiación de marca con los clientes, mediante campañas en vivo en redes sociales y actividades como charlas y foros con especialistas en nutrición, en donde los clientes tienen la posibilidad de conocer más los productos, compartir con sus allegados los beneficios de su consumo y resolver dudas respecto a hábitos alimentarios saludables.

Las campañas de fidelización se centran en brindar bienestar y enseñanza sobre buenas costumbres de alimentación, sorteos de descuento y bonos por compras acumuladas en el año.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 ENTORNO ECONÓMICO

Según estudio de Taste Tomorrow (2017), Colombia es el quinto país con mayor consumo de pan per cápita, con 22 kilos por año, producto que se consume de manera diaria, indispensable para el 70% de la población colombiana. Al menos el 98% de la población compra pan en el año; las regiones con mayor consumo por hogar son Bogotá, Medellín y Atlántico (La República, 2017). En Colombia existen más de 25.000 panaderías y pastelerías, siendo este sector uno de los que más le aporta a la economía colombiana, puesto que ha registrado ventas por más de tres billones de pesos y genera cerca de 400.000 empleos directos; por otra parte, el 65% de los colombianos compra pan industrializado en los mini mercados, seguido de las tiendas de barrio y tiendas de descuento (Castañeda, 2014).

5.1.1 Tendencias del Mercado. En los últimos años se han evidenciado cambios en los hábitos de consumo de las personas, observando que los consumidores ahora le dan mayor importancia a la salud y bienestar. Este cambio también ha sido percibido por diversas industrias de alimentos que se han enfocado en lanzar nuevas líneas de alimentos saludables para aumentar su portafolio, con el fin de ofertar productos para aquellas personas que se preocupan por tener un bienestar integral.

El Mercado de comidas y bebidas es el más creciente; según las últimas cifras publicadas por Euromonitor Internacional, el mercado alcanza ingresos de 13,9 billones, razón importante para que más compañías quieran formar parte de esta nueva tendencia (IAAlimentos, 2015).

Actualmente existe una mayor demanda en cuanto alimentos saludables, esta preferencia se da con mayor frecuencia en personas jóvenes y adultas que cada vez buscan ingredientes naturales, orgánicos, con bajos contenidos de sal, azúcar y harina refinada, generando un impacto positivo sobre la salud. Por ello, algunos productos están siendo formulados con ingredientes funcionales, ofreciendo beneficios que van más allá de la reducción calórica y diferenciadores como vitaminas, minerales proteínas, calcio y hierro.

5.1.2 Potencial de crecimiento. En Colombia, muchas industrias han decidido incursionar en el mercado saludable; un ejemplo de ello es la línea Fitness de Colombina y Postobón con productos reducidos en azúcar y elaborados con estevia, Parmalat con leches funcionales y Alquería con el lanzamiento de leches deslactosadas. Una representación gráfica de esta tendencia se puede observar en la figura 6, en la que se observa que al menos el 77% de la población colombiana se preocupa por su bienestar y el 48%, buscar productos que favorezcan su salud y brinden un estilo de vida más sana; en este sentido, se perciben crecimientos en la industria de alimentos especialmente en bebidas (25%), alimentos (85%) y productos de la canasta familiar (25%).

Figura 6. Mercado de comidas y bebidas saludables en Colombia



Fuente: IAlimentos, 2015.

5.2 BARRERAS QUE ENFRENTA EL MERCADO

La industria de panificación presenta un alto consumo, debido a que es un alimento base de la dieta de los colombianos; por ello, existe gran interés para satisfacer esa demanda.

Este mercado genera bajas barreras de entrada, razón por la cual, constantemente, ingresan nuevos competidores. La falta de barreras se debe a la poca inversión o capital inicial que se necesita para poder iniciar el negocio de manera artesanal, existiendo gran competencia informal; las panaderías de punto caliente tienen procesos artesanales o semi industriales, capturando más del 70% del mercado (Sectorial, 2016).

5.3 CAMBIOS TECNOLÓGICOS, LEGALES Y ECONÓMICOS

Entre las tendencias para 2021 a nivel tecnológico, se observa un crecimiento acelerado de las redes sociales, en el que se destaca Instagram por tener mayor impacto debido a su versatilidad, a que mantiene un margen de actualización alto, se acomoda a las necesidades de los usuarios y cuenta con herramientas como Instagram Shopping, que han impulsado de manera positiva nuevos productos; su crecimiento ha sido hasta cinco veces más rápido que otras redes sociales. Con esto, se puede afirmar que las nuevas empresas deben estar abiertas a incorporarla entre sus estrategias de marketing, de manera que puedan estar actualizados con los requerimientos de los clientes y así permanecer activos en el mercado (Ramírez, 2021).

En cuanto al entorno legal, es importante tener en cuenta las regulaciones gubernamentales que pueden restringir la localización, ocasionando mayores costos en transporte; un efecto

directo se origina en los aspectos tributarios, otorgamiento de permisos y tasas arancelarias para las materias primas o productos terminados, que pueden afectar directamente el coste del producto.

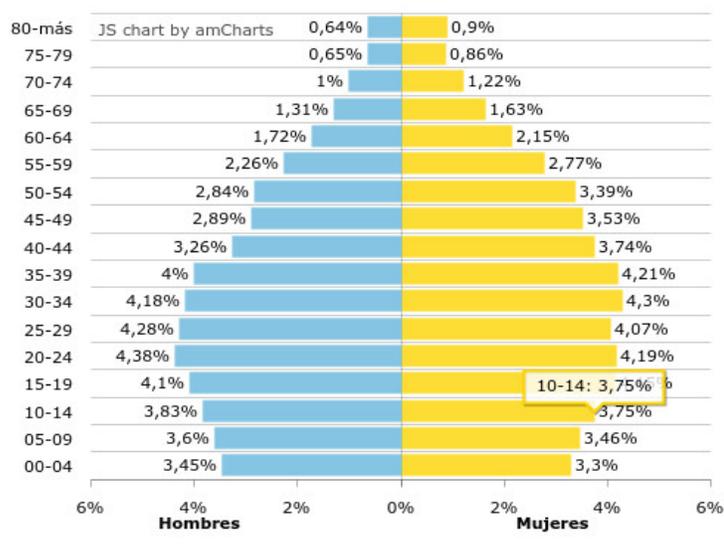
Según Mejía (2020), debido a la contingencia sanitaria ocasionada por Covid-19, alrededor del 40% de las panaderías en Colombia dejaron de operar; a mediados de 2020, casi el 90% se reintegró al mercado de nuevo. El principal problema que tuvo que enfrentar esta industria y muchas relacionadas con alimentos, fue migrar e integrar diversos canales de venta y distribución, incluyendo medios digitales y domicilios que hasta ese entonces no había sido tenido en cuenta, pero que se configuraron en medios de supervivencia para muchas empresas.

5.4 PLAZA

Para la comercialización del producto se escogió la ciudad de Pasto, capital del departamento de Nariño. La ciudad se divide en 12 comunas y 17 corregimientos, ocupa una superficie de 6.181 km² y su cabecera municipal se ubica a una altitud de 2.527 metros sobre el nivel del mar (Alcaldía Municipal de Pasto, 2016).

La ciudad de Pasto, de acuerdo con las proyecciones realizadas por el DANE según el censo del año 2020, cuenta con 392.589 habitantes, de los cuales 185.141 son hombres (47.15%) y 207.448 son mujeres (52.84%). De acuerdo con estos datos, se estima la población objetivo seleccionando a las personas que cumplan con el perfil del segmento escogido (Terridata, 2020).

Figura 7. Pirámide poblacional



Fuente: Terridata, 2020

La selección se realizó por edad, concluyendo que el segmento escogido comprende un porcentaje de aproximadamente el 32.04% (15,72% hombres y 16,32% mujeres) de la población total, de los cuales el 77.8% viven en la zona urbana, reduciendo la población total a 49.047 personas, entre hombres y mujeres.

Para determinar el alcance de la empresa productora de panadería y pastelería saludable, se tuvo en cuenta el interés que muestra la población colombiana en cuanto a comidas y bebidas saludables, encontrando que el 48% prefiere la oferta de este tipo de productos; dicha preferencia es determinada por el estrato socioeconómico, por lo tanto el mercado se determinó respecto a la cantidad de personas que hacen parte de estratos medios y altos (14%) de la ciudad, concluyendo, entonces, que el mercado objetivo es de 3.296 personas.

5.5 MARKETING B2C

De acuerdo con el análisis de mercado, el plan de marketing a utilizar es mediante la estrategia Business to Customer; es decir, la empresa ofrece sus productos directamente al consumidor final. La característica más importante de este modelo, es que los usuarios o clientes son aquellos que desean obtener el producto e informarse para comprender todo lo relacionado a lo que están consumiendo; se guían por hacer compras emocionales.

Se escogió este tipo de marketing, ya que las estrategias utilizadas en los canales de comunicación y ventas están enfocadas en generar vínculos afectivos y emocionales, además de ofrecer beneficios alimentarios que cumplan con las expectativas de consumir productos bajos en azúcar y elaborados con materias primas que aportan beneficios más altos a los que regularmente encuentran en el mercado.

5.5.1 Clientes. La segmentación del cliente objetivo se realizó mediante herramientas como el mapa de empatía, en el que se conocieron de manera detallada, las características demográficas con las que se construyó el perfil del cliente ideal. Personas con edades entre 25 y 40 años, activas y conscientes del consumo de alimentos saludables, que han tenido cambios significativos en los hábitos de consumo; profesionales pertenecientes a niveles socioeconómicos medios y altos, cuyos ingresos les permiten llevar un estilo de vida equilibrada. En cuanto a los canales de distribución, el segmento está conectado con las tecnologías de la información, por lo que el uso de redes sociales y página web, permite un acercamiento positivo con el consumidor.

5.5.2 Competencia. El mercado de panadería y pastelería, cuenta con una amplia variedad de oferta de productos tradicionales y algunos especializados, entre los que se destacan el pan integral o multigrano; los principales competidores ofrecen al mercado diversos productos sustitutos a la panadería saludable, que van satisfacer la misma necesidad; las principales empresas dedicadas a esta industria en la ciudad de Pasto se presentan en el cuadro 2. Entre ellas se destacan la Panadería y Pastelería Gourmet y PG pastelería, debido a que su portafolio se encamina a satisfacer la demanda de productos saludables.

Cuadro 2. Principales panaderías, pastelerías de la ciudad de Pasto

Competidor	Dirección
Ponquesitos Pasto	Carrera 11 #16 - 19, Fátima
Panadería Pastelería Gourmet	Calle 18 a #6-33, Av. Idema
Insupan	Calle 16 #12-10, Fátima
Macropan	Calle 16A #10-62, Fátima
Trigo Miel	Calle 18A # 1E-17, Lorenzo de Aldana
Galicia Real	Calle 20 No. 11-51, Recuerdo
Delipan	Calle 10 # 26-104, La Aurora
Daniela Salomón Pastelería	Cra. 35A #no 19-63
PG Pastelería	Tienda virtual
CUG Panes y Pasteles	Calle 37 # 18-124, Palermo

Para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, se realizó un análisis competitivo en el que se la relacionó con el entorno y los principales competidores, con el fin de determinar los factores diferenciadores más importantes.

Cuadro 3. Análisis competitivo Matriz de análisis competitivo

Crumb	Fortaleza	Debilidades	Daniela Salomón Pastelería	PG Pastelería	Importancia para el cliente
Factor: Productos					
Torta de frutas	Producto saludable bajo en azúcar y con aporte de fibra		Productos muy llamativos con buen sabor, pero con alto contenido de azúcar	Productos gourmet artesanales, buena presentación, saludables y tradicionales	5
Factor: Precio					
		Poder comprar un producto más económico en una pastelería tradicional	Precios promedio respecto al mercado	Precios levemente altos respecto a las pastelerías tradicionales, por el uso de materias primas poco convencionales	3
Factor: Calidad					
	Tecnificación del proceso aplicando buenas prácticas de manufactura		Cuenta con todos los equipos necesarios para garantizar la calidad y sanidad de los productos, buenas instalaciones	Productos gourmet de alta calidad, con buena presentación, mano de obra calificada	4
Factor: Servicio					
	Buen servicio al cliente,		Buen servicio por redes	Información por Instagram y	5

Cuadro 3. (Continuación)

Crumb	Fortaleza	Debilidades	Daniela Salomón Pastelería	PG Pastelería	Importancia para el cliente
Factor: Servicio					
	fidelización post venta y asesoría presencial y virtual		sociales y página web	servicio de venta con enlace directo a WhatsApp	
Factor: Publicidad					
	Publicidad por medio de redes sociales, Instagram, Facebook y página web		Cuentan con página web interactiva con información de la empresa y venta en línea; página de Instagram y Facebook con oferta de producto e imágenes publicitarias	Cuentan con página de Instagram con fotos llamativas de los productos terminados y brindan información del producto por este medio	4
Factor: Ubicación					
	Ubicación cercana a centros educativos, cercanía a almacenes de cadena y centros comerciales		Ubicados cerca de restaurantes de cadena, centros comerciales y universidades	Ubicado cerca a zonas de comercio, central	5

De acuerdo con tendencias de consumo, se pudieron identificar cambios en los gustos y preferencias de productos de panadería y pastelería; los consumidores priorizan su consumo en productos sustentables, ya que ahora son más conscientes y relacionan la alimentación con su estado de salud, lo que los ha llevado a ser más exigentes a la hora de elegir un producto. El nicho de mercado seleccionado es el de las personas de la ciudad de Pasto, con edades entre 25 y 40 años, de los estratos socioeconómicos 4 y 5 y que buscan alimentos elaborados con materias primas sustitutas.

5.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dado el interés encontrado en las entrevistas por los productos de panadería y pastelería en una versión saludable, se planteó una matriz DOFA para el sector (ver cuadro 4), en la que se pueden observar los aspectos internos y externos analizados para la implementación de esta propuesta.

Cuadro 4. Matriz DOFA

		Ayuda a alcanzar el objetivo	No ayuda a alcanzar el objetivo
		Fortalezas	Debilidades
Interno		<p>El segmento de clientes interesados en alimentación saludable está en constante crecimiento.</p> <p>El establecimiento cuenta con una ubicación favorable, por la cercanía con consumidores, debido a la cantidad de comercio que existe.</p> <p>Desarrollo de productos que satisfacen las expectativas en cuanto a salud, satisfacción y atractivo visual.</p> <p>Uso de empaques biodegradables.</p>	<p>El consumo de pan en el país sigue siendo tradición, por lo tanto, se busca ofrecer productos de esta categoría muy similares, pero en la versión saludable.</p> <p>Marca nueva en el mercado; se esperan seguir estrategias que permitan el posicionamiento, generando una oferta comercial para el segmento escogido, audiencia y buena imagen al negocio</p> <p>IA Alimentos (2019) explica mitos y verdades asociados a panadería saludable, como: “comer saludable no es rico”, “los productos saludables poseen sabores poco agradables para el paladar”; para cambiar estas creencias, se desea ofrecer sabores diferenciadores.</p>
		Oportunidades	Amenazas
Externo		<p>Las tendencias de consumo saludable son cada vez más marcadas; las personas prestan más atención a lo que comen para mantener un buen estado de salud.</p> <p>Trabajar en conocer las necesidades de cada segmento y ofrecer productos que satisfagan las diferentes expectativas en cuanto a salud, nutrición o experiencia. (productos funcionales, altos en proteína, bajos en grasa).</p> <p>Cambiar la percepción de que los productos de panadería influyen en el incremento de peso.</p> <p>El pan con granos suele contener menos glucosa y un alto contenido en proteína, representando un beneficio para las personas que realizan actividad física, que se mantienen activos y que buscan construir masa muscular.</p> <p>Llevar los productos en empaque y envases ecológicos, en diferentes presentaciones; las miniaturas o porciones individuales. son una estrategia de venta.</p>	<p>Importación de productos de panadería a menor precio.</p> <p>Industrialización de panes y pasteles saludables.</p> <p>Sustitutos del pan que se consumen con mayor frecuencia en desayunos, como galletas integrales o snacks saludables.</p> <p>Por muchos años los productos de panadería se han asociado a problemas de salud; existen mitos alrededor de la elaboración y la ingesta de pan, por lo que no hay confianza en que pueda existir la versión saludable.</p>

5.7 ESTRATEGIA DE MERCADO

5.7.1 Estrategia de precio. Esta estrategia se basa en el valor percibido; es decir, los productos se ofrecen con una característica distintiva en el mercado de panadería y pastelería, consistente en un portafolio de productos reducidos en azúcar, con harinas bajas en calorías y contenido alto de fibra, con excelente presentación, en empaques biodegradables.

Los canales de comunicación son importantes ya que permiten tener una interacción directa, son canales por los que se va a compartir información sobre beneficios de consumir alimentos saludables, dar a conocer los productos y servicios. Para valorar la experiencia que tienen los consumidores es importante que la empresa ofrezca un excelente servicio al cliente, este juega un papel importante ya que es el medio por el cual se recibe y se da información, es el canal principal por el cual se espera dar una imagen positiva con el servicio presencial y en la página web.

Los productos saludables están dirigidos a un público objetivo con un poder adquisitivo alto; son consumidores que fijan su interés en aspectos como valor nutricional, sabor, presentación o tipo de empaque y, finalmente, el precio, como factor secundario a la hora de adquirir el producto; los costos de producción son superiores respecto a los productos tradicionales, por la exclusividad de las materias primas; en el mercado de panadería artesanal, es un factor decisivo que genera competencia por precio.

5.7.2 Análisis de Porter. En la matriz de las cinco fuerzas de Porter, se analizó el nivel de competencia del proyecto dentro del sector al que pertenece, teniendo en cuenta factores que influyen directamente en su ejecución, que están directamente relacionados en la cadena de valor y juegan un papel importante en todas las actividades.

Una amenaza de entrada son los nuevos competidores; el alto capital de inversión de la competencia y las pocas barreras de entrada con las que cuenta el mercado, causan impacto en el proyecto, ya que existen competidores directos de panaderías tradicionales, que cuentan con capital suficiente para generar diferenciación. El consumo de productos tradicionales, también genera un impacto alto en la organización, debido a que los productos de panadería y pastelería son atractivos para el consumidor. Todo esto va ligado a la amenaza de competidores, al ofrecer productos sustitutos más económicos.

Por último, es importante entender la importancia del poder de negociación de los proveedores, ya que de ellos depende directamente la fluctuación en los costos de producción, al aumentar o disminuir el precio de las materias primas.

5.7.3 Canales de Distribución. El canal de distribución a previsto es directo; primero se crea una relación con el cliente, de manera que se conoce su necesidad. Este medio

permite estar prestos a retroalimentación, debido a la cercanía que se puede tener con el consumidor final; permite conocer el nivel de satisfacción o inconformidad que encuentran en los productos, información de valor para tomar medidas correctivas y mejoras. Mediante este canal, la respuesta es inmediata en el punto de venta físico y también por internet; en el punto de venta se entregan los productos a los clientes, sin intermediarios; la venta implica venta cara a cara; en el punto físico se pueden consumir los productos en un ambiente agradable y tranquilo, mientras que la entrega por compras realizadas por la página web y vía llamada telefónica, se entregan por domiciliarios.

5.7.4 Promoción. El medio de promoción a utilizar es el marketing digital, que es utilizado con mayor frecuencia para la oferta de productos. Su utilidad radica en la cercanía que tiene el segmento con medios digitales; al ser personas hiperconectadas que se relacionan muy bien con las tecnologías de información, el uso de redes sociales es indispensable para llegar de manera satisfactoria al perfil de cliente objetivo.

Con la encuesta realizada se pudo conocer que la red social con mayor interacción es Instagram, la que será uno de los principales medios de promoción; el Instagram Shopping, es una herramienta que le brinda al usuario la facilidad de realizar la compra o re direccionar con algún punto de contacto con la tienda; para este caso, existe enlace directo con la página web o a ventas por medio de WhatsApp Bussiness.

5.7.5 Publicidad. Las pautas publicitarias se diseñaron para realizarse online, por redes sociales como Instagram y Facebook, al ser los de mayor uso por parte los clientes. Con la publicidad de Instagram se desea fortalecer la estrategia de marca y acercarse al público objetivo; el impacto 100% visual permite generar anuncios de alta calidad y con detalles atractivos para los usuarios, con lo cual se espera que crezca la cantidad de seguidores y se incrementen las ventas.

Inicialmente, la publicidad gratuita se hace mediante difusión de información por redes sociales personales y de amigos, creación de post o historias creativas; para la publicidad pagada, se contará con un gestor de contenidos, cuya función será difundir la información de una manera adecuada para cada red social escogida. El apoyo profesional se pagará mensualmente durante un año, para dar a conocer la marca y obtener un impacto inicial positivo, logrando un posicionamiento efectivo.

La publicidad de Facebook utiliza herramientas como los filtros de segmentación, los cuales incluyen datos demográficos, ubicación, intereses, o comportamiento. Entre las ventajas se encuentra la flexibilidad para la creación de anuncios y diversos formatos para crear historias; además, se pueden analizar los resultados de las campañas publicitarias para determinar el impacto que tuvieron.

Con la publicidad se desea crear una imagen que genere emociones, obteniendo una conexión exitosa con la audiencia; las estrategias a utilizar son inbound, es decir, aquellas

que generan contenido útil para el usuario. En este sentido, se habla de compartir información acerca de los beneficios de una alimentación saludable, algunos consejos e infografías, ofreciendo contenido de valor; esto genera fidelización por parte de los clientes, ya que el usuario recibe un producto y adicionalmente un servicio, posiciona una buena imagen de la marca e incrementa las probabilidades de realizar una venta.

La figura 8 presenta el diseño del logo de la empresa Crumb panadería y pastelería.

Figura 8. Diseño del logotipo corporativo



Figura 9. Publicidad. A) Historia en Instagram; B) Publicación para Facebook



5.7.6 Presupuesto promocional. La estrategia promocional fue creada para realizarse por redes sociales, a través de un publicista quien realizará el diseño de la página web y la publicidad en general; los gastos estimados se presentan a continuación.

Cuadro 5. Estrategia digital para el primer año de funcionamiento

Descripción	Periodo	Valor
Publicista (Diseño de publicaciones para Instagram, Facebook y apoyo para mantenimiento de página web)	1 año	\$ 14.400.000
Página web	1 año	\$ 2.000.000
Línea de celular de WhatsApp	1 año	\$ 720.000

5.7.7 Pronóstico de ventas. Se proyectaron las ventas mensuales para el primer año de los tres productos validados, que se incluyen en el plan financiero por ser generadores de costos. Se consideraron los precios de venta de los productos, margen de contribución y costos fijos y variables, para calcular el punto de equilibrio, el número de unidades a vender para cubrir los gastos fijos y la utilidad.

5.7.7.1 Punto de equilibrio. Para alcanzar el punto de equilibrio, es necesario vender 2519 unidades mensuales de la siguiente manera: 1134 de torta de fruta, 630 brownies y 756 cupcakes. Para obtener utilidades, es necesario vender un 20% más, es decir 3023 unidades mensuales o 116 unidades en promedio diario. A continuación, se muestra las ventas proyectadas en el primer año.

Cuota mensual de préstamo: \$ 1.121.924
 Arriendo: \$1.100.000,00
 Servicios públicos: \$ 600.000
 Nómina: \$ 7.432.173

$$\text{Costos fijos: } \$ 1.100.000 + \$ 1.221.924 + \$ 7.432.173 = \$ 9.654.097$$

Cuadro 6. Resumen de costos, precio y punto de equilibrio

Crterios	Torta	Brownies	Cupcakes
Precio de venta	\$ 7.000.00	\$6.000	\$ 5.000
Costo variable	\$ 2.593.63	\$2.254.33	\$ 1.957.45
Margen contribución	\$ 4.406.37	\$3.745.67	\$ 3.042.55
% Participación	45%	25%	30%
Margen contribución Ponderado (MCP)	\$ 1.982.87	\$ 936.42	\$ 912.77
Punto equilibrio	1134	630	756
Punto equilibrio + 20%	1360	756	907

$$P. Equilibrio = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Suma MCP}} = \frac{\$ 9.654.096}{\$ 1.982,87 + \$ 936.42 + \$ 912,77} = 2519 \text{ unidades}$$

$$\text{Unidades a vender} = 2519 + (2519 * 0,2) = 3023 \text{ unidades}$$

Cuadro 7. Pronóstico de ventas para el primer año

Mes	Unidades producidas y vendidas			Ingresos por ventas			Ingresos por ventas
	Torta	Brownie	Cupcake	Torta	Brownie	Cupcakes	
1	8	8	8				
2	1360	756	907	\$9.520.000	\$4.536.000	\$4.535.000	\$18.591.000
3	1368	761	912	\$9.577.120	\$4.563.216	\$4.562.210	\$18.702.546
4	1376	765	918	\$9.634.583	\$4.590.595	\$4.589.583	\$18.814.761
5	1385	770	923	\$9.692.390	\$4.618.139	\$4.617.121	\$18.927.650

Cuadro 7. (Continuación)

Mes	Unidades producidas y ventas			Ingresos por ventas			Ingresos por ventas
	Torta	Brownie	Cupcake	Torta	Brownie	Cupcakes	
6	1393	774	929	\$9.750.545	\$4.645.848	\$4.644.823	\$19.041.216
7	1401	779	935	\$9.809.048	\$4.673.723	\$4.672.692	\$19.155.463
8	1410	784	940	\$9.867.902	\$4.701.765	\$4.700.729	\$19.270.396
9	1418	788	946	\$9.927.110	\$4.729.976	\$4.728.933	\$19.386.018
10	1427	793	951	\$9.986.672	\$4.758.356	\$4.757.307	\$19.502.334
11	1435	798	957	\$10.046.592	\$4.786.906	\$4.785.850	\$19.619.348
12	1444	803	963	\$10.106.872	\$4.815.627	\$4.814.565	\$19.737.064

5.7.7.2 Escenario probable. En este escenario, se propuso alcanzar un porcentaje de ventas del 20% respecto mercado objetivo en cada uno de los periodos de tiempo escogidos; es decir, se venderán 3023 unidades mensuales.

Cuadro 8. Estado de resultados en un escenario probable

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 210.747.797	\$ 257.370.974	\$ 288.969.246
Utilidad Operacional	\$ 24.589.244	\$ 67.117.057	\$ 87.159.637
Utilidad Neta	\$ 27.240.415	\$ 42.944.329	\$ 57.562.207

Según la proyección, se puede tener utilidad desde el primer año, bajo el supuesto de vender más unidades (20%) que el punto de equilibrio.

5.7.7.3 Escenario optimista. En este escenario, se propuso alcanzar un aumento en el porcentaje de ventas del 20% respecto al escenario probable; así, se deben vender aproximadamente 3628 unidades mensualmente.

Cuadro 9. Estado de Resultados en un escenario optimista

(+) 20% Aumento tasa crecimiento del mercado	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 252.897.356	\$ 308.845.168	\$ 346.763.095
Utilidad Operacional	\$ 51.293.593	\$ 100.180.385	\$ 124.776.785
Utilidad Neta	\$ 62.757.199	\$ 65.096.759	\$82.765.696

En la proyección del escenario optimista, también se pudo observar un comportamiento positivo desde el primer año, aumentar en un 20% las ventas generan ingresos hasta dos veces más respecto al escenario probable.

5.7.7.4 Escenario pesimista. Se propuso afectar la tasa de crecimiento del mercado de manera negativa en un 20%; para este caso, el número de unidades a vender es 2419.

Cuadro 10. Estado de resultados en un escenario pesimista

(-) 20% Tasa crecimiento del mercado	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 168.598.238	\$ 205.896.779	\$ 231.175.397
Utilidad Operacional	-\$ 2.115.105	\$ 34.053.728	\$ 49.542.489
Utilidad Neta	-\$ 8.276.370	\$ 20.791.899	\$32.358.718

En el escenario pesimista se puede tener una utilidad neta con flujo negativo en el primer año, recuperándose en el segundo e incluso teniendo un crecimiento hasta tres veces superior en el tercer año, demostrando que, aunque se pueda tener un decaimiento en ventas del 20%, el proyecto tiene la capacidad y proyección para recuperarse rápidamente en el siguiente año.

6. PLAN OPERACIONAL

6.1 PRODUCCIÓN

La instalación del punto físico se realizará en la Carrera 36 # 18-1 en la ciudad de Pasto, Nariño. El local cuenta con 54 m² de área construida, espacio suficiente para distribuir los equipos utilizados en el proceso de elaboración de productos de panadería y destinar un área para el consumo.

La ubicación es favorable, ya que se encuentra cerca de vías principales como la carrera 35 y Calle 18, que conectan con puntos de alto comercio y cercanos a centros educativos como la Universidad Mariana (CI 18 #No. 34 - 104), Liceo de la Merced Maridiaz (CI 18 #33-15) o centros de salud como la Nueva EPS (Cr 35 #19-40) y Unidad Especializada Clinilaser SAS (Cr 35 #17-68).

Para el abastecimiento de materias primas, el local cuenta con espacio para el descargue, con poco flujo vehicular, ya que se encuentra sobre una calle alterna.

Figura 10. Local para centro de producción y venta



Fuente: Olx, 2021

Cuadro 11. Descripción del local comercial

Tipo	Local
Baños	1
Estrato	4
Área	54 m ²
Antigüedad	5 años

6.2 LOCALIZACIÓN

Entre las especificaciones más relevantes para el punto de fabricación y venta, se tiene que debe contar con un espacio mínimo de 20 m² de área construida para la zona de atención

al cliente y 30m² destinados a la zona de producción, requisitos importantes para la correcta distribución y funcionamiento de los equipos.

6.3 COSTOS

El local escogido tiene un costo mensual de arrendamiento de \$1'100.000; para determinar el costo de los servicios públicos se hizo una indagación con el propietario, para llegar a un valor aproximado de \$600.000 mensuales.

El producto mínimo viable es uno de tres que se van a comercializar; por lo tanto, los gastos serán asumidos por cada uno de ellos. De esta manera, en el plan financiero se asumieron parte de estos valores. Los costos indirectos de fabricación estarán alrededor de \$147,06 para la elaboración de la unidad del producto mínimo viable; si los gastos generales se toman solo respecto al producto mínimo, el punto de equilibrio estaría sobreestimado.

6.4 ENTORNO LEGAL

Para la constitución de la empresa desde el ámbito legal, se definió la razón social y se verificó en sitios oficiales la disponibilidad del nombre del negocio “Crumb panadería y pastelería”; posteriormente se debe tramitar el registro mercantil, el cual permite ejercer la actividad comercial y acredita públicamente la comercialización del producto. Mediante los trámites ante la DIAN para la inscripción del RUT (Registro Único Tributario) y adquirir la asignación NIT (Número de Identificación Tributaria), se puede obtener la resolución para la facturación de venta.

En cuanto al registro de Industria y Comercio, se definió que se realizará en la ciudad de Pasto, seguido del trámite ante la Secretaría de Salud, encargados de dar constancia de las condiciones de salubridad del establecimiento, de almacenamiento y conservación de alimentos y acceder a los cursos de manipulación de alimentos para el personal que lo requiera.

La inspección, vigilancia y control de la producción y procesamiento de alimentos es competencia exclusiva del Invima. Este trámite lo deben realizar todos los establecimientos que fabriquen y expendan alimentos. Para productos de panadería, la clasificación es de riesgo bajo (categoría 7), por lo cual se requiere notificación sanitaria (Resolución 719 de 2015).

7. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

Se estableció que la responsabilidad operativa y los procesos administrativos estarán a cargo del administrador, persona que cumpla con el perfil de tener conocimiento en administración, finanzas, gestión de talento humano, manejo de personal, normativas legales para el manejo de nómina y conocimientos en temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo. La persona encargada debe trabajar en equipo y ser buen líder, ya que va a ser el encargado de liderar actividades y designar tareas a las personas que están bajo su responsabilidad. Se espera que cuente con una experiencia mínima de dos años.

Para cada uno de los empleados, existe una serie de elementos que se tienen en cuenta para la contratación. Desde el inicio del proyecto, se decidió contar con el personal necesario para cumplir las operaciones básicas que atienden los procesos claves, como elaboración de productos, administración de las operaciones, servicio al cliente y manejo de plataformas digitales.

7.1 PERSONAL

En el planteamiento realizado, “Crumb panadería y pastelería” va a contar con el personal que cubra las necesidades básicas (cuadro 12) con el nivel educativo necesario para desempeñar la labor asignada y cumplir con el perfil del cargo. Las necesidades del personal contratado se pagan en forma directa, a través de prestación de servicios.

Cuadro 12. Necesidades de personal y descripción del perfil

Cargo	Cantidad	Nivel educativo	Descripción
Panadero	1	Formación en panadería, pastelería y repostería. manipulador de alimentos	Persona con formación en el área de panadería, pastelería y repostería, con curso vigente de manipulación de alimentos, conocimientos básicos en procesos productivos de panadería. Experiencia mínima de dos años
Administrador	1	Técnico en administración	Conocimiento en administración, finanzas, gestión de talento humano, manejo de personal, normativas legales para el manejo de nómina, conocimientos en temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo, buen líder para designar tareas a las personas que están bajo su responsabilidad. Experiencia mínima de dos años
Atención al cliente y venta	1	Formación en servicio al cliente	Persona calificada con estudios, empática, paciente, carismática y capacidad para atender y gestionar pedidos, facilidad para asesorar a

Cuadro 12. (Continuación)

Cargo	Cantidad	Nivel educativo	Descripción
			clientes o brindar información acerca de los productos. Experiencia de un año.
Publicista y asesor de página web	1	Programación de página web, conocimiento en marketing digital	Personal con conocimiento en comunicación, marketing digital, elaboración de página web y mantenimiento de la página web para ofrecer una imagen profesional optimizada y actualizada constantemente. Experiencia de dos años.

La designación de cargos se planteó para que dos personas desarrollen sus actividades en el punto de venta, el administrador y el encargado de servicio al cliente; en el área de proceso se dispondrán el panadero a cargo y el auxiliar de panadería para el desarrollo de productos. Para desempeñar sus labores, deben contar necesariamente con la descripción de su perfil académico y experiencia.

Las actividades a realizar de cada empleado serán muy específicas: el administrador será el encargado de manejar la caja del punto de venta, revisar pedidos por medios electrónicos y verificar que todas las actividades se desarrollen de la mejor manera. La persona encargada de atención al cliente, organiza los pedidos realizados en el punto de venta y los recibidos por medios digitales (página web y WhatsApp); además, se encarga de contactar a la empresa de domicilios para despachar los pedidos y se asegura de que el punto de venta esté siempre en perfectas condiciones. Por último, el panadero y auxiliar de panadería se encargan de la elaboración del producto bajo normas de inocuidad y calidad de proceso.

En la nómina del primer año se estableció contar con un cargo para realizar publicidad y marketing, con el fin de posicionar la marca; la persona encargada, además de realizar la publicidad, creará y diseñará la página web y la mantendrá actualizada y organizada. Este perfil debe realizar marketing online y offline para tener actualizado el punto físico y en la página web por medios digitales. El pago para el personal contratado de manera directa y por prestación de servicios, se hará por medio de la plataforma digital Nequi, la cual tiene convenio con el banco Bancolombia y cuenta con facilidad de manejo del dinero.

El servicio tanto en el punto de venta como por medio digital, se prestará de martes a domingo de 11 de la mañana a 8 de la noche.

Políticas de evaluación: la evaluación de los empleados se realizará por su desempeño laboral, por medio de verificaciones periódicas con las que se espera detectar anomalías y la presencia, la ausencia o abandono del puesto de trabajo; se evidenciará de esta manera la existencia de factores que interfieran en el proceso, como el clima laboral, la flexibilidad,

las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Este ejercicio se planteó para conocer las problemáticas que se puedan presentar y brindar soluciones a corto, mediano y largo plazo, de manera que se aumenten las fortalezas y se disminuyan las debilidades.

El administrador debe encargarse de ejecutar tareas estratégicas, delegar las funciones operativas a otros empleados y, de forma permanente, hacer observación pasiva, percibir las cualidades de cada uno de los subordinados y reorganizarlos de ser necesario. En caso de presentarse algún problema disciplinario, se va a encargar de hacer la respectiva corrección o llamado de atención.

7.2 INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA

El inventario de la materia prima del PMV, se maneja según el flujo de ventas mensual; es decir, se espera un flujo aproximado de 1360 unidades mensuales, por lo tanto, se estima la cantidad de cada ingrediente necesario para su elaboración. En el caso de los ingredientes secos (harina de arroz, harina de almendras, polvo para hornear, estevia, frutos secos, frutos rojos deshidratados), su manejo es sencillo debido a que son poco perecederos, razón por la cual se pueden realizar pedidos mensuales.

El abastecimiento de los huevos, para mayor frescura, será de manera semanal, ya que a temperatura ambiente duran aproximadamente 25 días; además, de acuerdo con el espacio disponible para almacenamiento, se programó recibir seis cubetas por pedido ideal para cubrir la demanda semanal.

El abastecimiento de leche cruda se realizará cada tres días, con el fin de disminuir los tiempos de adecuación, evitando así que esta etapa del proceso se convierta en un cuello de botella; además, es el tiempo justo para no aumentar los costos de mantenimiento de inventario, enfocados en almacenamiento y termización. Por último, se espera realizar el abastecimiento de los demás ingredientes (jarabe de yacón, aceite de girasol, esencia de vainilla y los empaques de cartón) de forma quincenal, pensando en los beneficios de la economía de escala, su bajo costo de mantenimiento y la capacidad de almacenamiento con la que se cuenta (10m²).

Cuadro 13. Precio de materias primas

Ingrediente	Precio (COP)	Cantidad (g)	Precio x g
Harina de Almendras	\$ 516.000	11.340	\$ 45,5
Harina de arroz integral	\$ 76.125	25.000	\$ 3,0
Huevo	\$ 400	60	\$ 6,7
Estevia Jarabe	\$ 62.851	3.500	\$ 18,0
Jarabe de Yacón	\$ 303.496	6.300	\$ 48,2
Aceite de Girasol	\$ 7.500	852	\$ 8,8
Frutos secos	\$ 50.000	1.000	\$ 50,0
Frutos rojos	\$ 26.900	500	\$ 53,8

Cuadro 13. (Continuación)

Ingrediente	Precio (COP)	Cantidad (g)	Precio x g
Polvo para hornear	\$ 5.700	100	\$ 57,0
Esencia de vainilla	\$ 3.600	60	\$ 60,0
Leche	\$ 1.500	1.032	\$ 1,5
Empaque	\$ 3.183	10	\$ 318,3

Cuadro 14. Cantidad de ingredientes por porción PMV

Costo ingredientes	Cantidad por Porción (g)	Cantidad mes
Harina de Almendras	12,5	17 kg
Harina de arroz	20	27,2 kg
Huevo	30	680 unidades
Estevia	4,4	5,95 kg
Jarabe de Yacon	10	13,6 kg
Aceite de Girasol	8,1	11,05 kg
Frutos secos	3,1	4,25 kg
Frutos rojos	7,5	10,2 kg
Polvo para hornear	0,25	0,34 kg
Esencia de vainilla	0,25	0,34 kg
Leche	56,25	76,5 kg
Empaque		136 unidades

El producto mínimo viable al ser una torta que cuenta con una vida útil muy limitada (8-12 días), reduciendo la posibilidad de unidades de stock; por tal razón, ocho unidades de producto son buena opción para tener como base.

7.3 PROVEEDORES

Son las empresas o personas que suministran productos y/o servicios para el cabal desarrollo de la actividad económica. En el caso de “Crumb panadería y pastelería”, los principales proveedores serán los encargados de suministrar las materias primas y en segundo lugar los que prestan algún servicio para el correcto funcionamiento del proyecto. Teniendo en cuenta que algunos de los ingredientes se consideran artículos críticos por su baja comercialización, es necesario contar con más de un proveedor para el suministro de estos elementos; los proveedores fueron escogidos por la fijación de los precios (baja fluctuación y beneficio para los costos de producción).

Cuadro 15. Principales proveedores

Proveedor	Material o Servicio
Productos Ceralia S.A.S Cl. 23 #32A 94. Cali - Valle	Fabricación, comercialización y desarrollo de productos naturales a base de cereales con alto nivel nutritivo. Su compromiso es entregar productos con altos estándares de calidad y la mayor inocuidad, cumpliendo con las necesidades y expectativas. Además, ofrecen servicio de maquila en azúcar y cereales.

Cuadro 15. (Continuación)

Proveedor	Material o Servicio
PROFUNSA Calle 40a N° 81a - 145 Barrio Simón Bolívar, Medellín - Antioquia	Empresa del sector de Alimentos funcionales y saludables, enfocada en la comercialización de dicho sector. Se caracteriza por ofrecer productos novedosos y de excelente calidad que le permitan tener y conservar una vida saludable, cuenta con un amplio portafolio de productos y/o servicios en la línea de alimentación saludable.
Huevos Kikes Calle 18 # 51 -70 - Sector Torobajo Pasto	Incubadora Santander, a través de su marca Huevos Kikes, es líder y desarrollador de la categoría de huevos en Colombia. Producen 4 millones de huevos diarios, siendo el productor número 1 del país, con un modelo altamente integrado que va desde la producción del alimento, reproducción de aves, incubación, producción, clasificación y distribución directa a más de 15 ciudades del país. Compañía avícola a nivel nacional con un sistema integrado de gestión certificado por ICONTEC.
Productores locales de leche	Productores locales con capacidad para abastecer de leche diariamente el punto de venta; cuentan con certificación en BPG (Buenas Prácticas Ganaderas).
Contratista de obra	Persona encargada de realizar la adecuación del local
ESSEN S.A.S. Cl. 34 #8 - 43. Cali - Valle	Empresa de importación y comercialización de equipos para la industria alimenticia en los sectores de panadería, restaurantes, hoteles, salsamentarias. Prestan servicio técnico de revisión, garantía, mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, respaldado por personal técnico capacitado y con existencia de repuestos originales disponibles.
Mac.Pan	Proveedor de maquinaria y equipos industriales en la industria alimentaria.

8. PLAN FINANCIERO

El análisis financiero se proyectó para un periodo de tres años, considerando la inversión inicial, los costos de producción, los gastos operacionales, las salidas de capital administrativas requeridas, al igual que todos los requisitos operativos de personal.

Según las proyecciones de ventas (cuadro 7) y el mercado objetivo, se estimó la capacidad de producción requerida, los equipos que cumplan con esas proyecciones y otros activos necesarios para el funcionamiento del proyecto, como muebles y enseres (mesas y sillas, aviso luminoso, vajilla, cubiertos, utensilios de aseo, etc.), equipos de comunicación y computación, costos por la adecuación del local, WhatsApp business y diseño página web. Por último, se describe la depreciación de los activos basados en su vida útil y la forma en que afecta al proyecto a mediano plazo.

Cuadro 16. Descripción de inversión inicial y depreciación anual

Activo	Vida útil	Monto	Depreciación Anual
Maquinaria y Equipos	10	\$ 27.382.000	\$ 2.738.200
Muebles y Enseres	10	\$ 3.948.000	\$ 394.800
Equipo de Comunicación	5	\$ 2.900.000	\$ 580.000
Equipo de Computación	5	\$ 2.132.000	\$ 426.400
Más activos	10	\$ 9.720.000	\$ 972.000
Total		\$46.082.000	\$5.111.400

Un costo variable es aquel que se modifica con acuerdo las variaciones del volumen de producción; el cuadro 17 presenta estos costos, calculados sobre el costo cotizado por los proveedores. Los indirectos de fabricación, como los servicios públicos, se calcularon de forma aproximada sobre el consumo por la elaboración de tres productos.

Cuadro 17. Costo de producción para una porción de 150 g

Costo ingredientes	Costo por porción
Harina de Almendras	\$ 568.78
Harina de arroz	\$ 60.90
Huevo	\$ 200.00
Estevia	\$ 78.56
Jarabe de Yacón	\$ 481.74
Aceite de Girasol	\$ 71.52
Frutos secos	\$ 156.25
Frutos rojos	\$ 403.50
Polvo para hornear	\$ 14.25
Esencia de vainilla	\$ 15.00
Leche	\$ 81.76
Empaque	\$ 318.3
Subtotal	\$ 2.450.57
CIF (Servicios públicos)	\$ 147,06
Total	\$ 2.597,63

Para la realización de la actividad económica es importante la mano de obra directa, la cual se encarga de la elaboración del producto y el buen funcionamiento del punto de venta. Durante el primer año es necesaria la contratación de más personal, para la realización de actividades publicitarias (cuadro 18).

Cuadro 18. Proyección de gastos por nómina a cuatro años

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3
Administrador	\$ 2.320.000	\$ 2.389.600	\$ 2.461.288
Panadero	\$ 1.885.000	\$ 1.941.550	\$ 1.999.797
Atención al cliente	\$ 1.427.173	\$ 1.469.988	\$ 1.514.087
Publicista	\$ 1.800.000		
Total	\$ 7.432.173	\$ 5.801.138	\$ 5.975.172

El capital para iniciar el proyecto se divide en aportes propios y crédito bancario; el patrimonio para invertir es de \$ 15'000.000 y se solicitará un crédito por \$ 32'000.000. Al buscar la mejor opción en cuanto a tasa de interés, se encontró que el banco Av Villas ofrece el 17% EA, quedando cuotas de \$ 1.121.924 a un plazo de tres años.

Cuadro 19. Variables del crédito bancario

VP	F=	\$ 32.000.000	Tasa EA	17%
Tasa mes	i=	1,32%		
NPer	n=	36		
Pago	A=	\$ 1.121.924		

Se realizó la proyección mensual para las ventas del primer año, considerando el incremento mensual de unidades vendidas (0,60%). El cuadro 20 presenta la proyección de unidades producidas, vendidas y los ingresos por ventas.

Cuadro 20. Proyección ventas primer año

Mes	Unidades producidas y vendidas			Ingresos por ventas			Ingresos por ventas
	Torta	Brownie	Cupcake	Torta	Brownie	Cupcakes	
1	8	8	8				
2	1360	756	907	\$9.520.000	\$4.536.000	\$4.535.000	\$18.591.000
3	1368	761	912	\$9.577.120	\$4.563.216	\$4.562.210	\$18.702.546
4	1376	765	918	\$9.634.583	\$4.590.595	\$4.589.583	\$18.814.761
5	1385	770	923	\$9.692.390	\$4.618.139	\$4.617.121	\$18.927.650
6	1393	774	929	\$9.750.545	\$4.645.848	\$4.644.823	\$19.041.216
7	1401	779	935	\$9.809.048	\$4.673.723	\$4.672.692	\$19.155.463
8	1410	784	940	\$9.867.902	\$4.701.765	\$4.700.729	\$19.270.396
9	1418	788	946	\$9.927.110	\$4.729.976	\$4.728.933	\$19.386.018
10	1427	793	951	\$9.986.672	\$4.758.356	\$4.757.307	\$19.502.334
11	1435	798	957	\$10.046.592	\$4.786.906	\$4.785.850	\$19.619.348
12	1444	803	963	\$10.106.872	\$4.815.627	\$4.814.565	\$19.737.064

En el cuadro 21 se presentan los ingresos anuales por ventas y los gastos en que se incurrirá para garantizar la operación. Según las proyecciones, del año 1 al 2 se presentan cambios significativos, debido a que en el primer año los costos de nómina son mayores por los servicios prestados por el publicista.

Cuadro 21. Flujo de estimado para los tres primeros años

Flujo de caja	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	\$ 210.747.797	\$ 257.370.974	\$ 288.969.246
+Compras Mes	\$ 79.547.729	\$ 94.756.863	\$ 103.845.245
Mano Obra Directa	\$ 81.753.899	\$ 69.613.654	\$ 71.702.064
Servicios Públicos	\$ 6.600.000	\$ 7.308.000	\$ 7.417.620
Arriendo	\$ 13.200.000	\$ 13.464.000	\$ 13.733.280
Total Egresos Operativos	\$ 181.101.628	\$ 185.142.517	\$ 196.698.209
Activos Fijos Amortizables	\$ 46.082.000	\$ 46.082.000	\$ 46.082.000
Aportes socios	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -
Créditos obtenidos	\$ 32.000.000	\$ -	\$ -
Subtotal ingresos financieros	\$ 47.000.000	\$ -	\$ -
Intereses	\$ 4.107.730	\$ 3.021.043	\$ 1.245.896
Capital	\$ 8.233.431	\$ 10.442.041	\$ 12.217.188
Total Egresos Financieros	\$ 12.341.160	\$ 13.463.084	\$ 13.463.084
Flujo de caja neto operativo	\$ 29.646.169	\$ 72.228.457	\$ 92.271.037

Para finalizar, se calculó la tasa interna de retorno mediante un simulador, que arrojó los siguientes resultados:

Cuadro 22. Resultados del valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno para el escenario probable del proyecto

Periodo	Flujo de caja neto operativo	Valor presente neto (VPN)	Tasa interna de retorno (TIR)
Año 1	\$ 29,646,168	\$ 112,387,553,45	95,927%
Año 2	\$ 72,228,457		
Año 3	\$ 91,271,037		

Se obtuvo una tasa interna de retorno de 95.93%, lo que indica una alta rentabilidad de la actividad económica; se concluye que es una idea de negocio viable con una buena opción de inversión. Por otra parte, del valor presente neto (\$ 112.387.553,45), se estima que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

Se plantearon diversas estrategias para enfrentar los cambios, cuando el mercado no se comporte de la manera esperada. En primer lugar, si se desarrolla de forma paulatina y no se acoge la cantidad de mercado esperado, se deben fortalecer las campañas publicitarias tanto en el punto físico como en medios digitales (redes sociales y página web), las cuales están directamente relacionadas con temas como hábitos saludables y cuidado del medio ambiente, que son tendencias marcadas que impulsan de manera positiva la compra de productos.

El primer año es uno de los más complicados para los proyectos de emprendimiento; por tal razón, se planteó contar con los servicios de un publicista para el diseño y creación de páginas web y generar mayor impacto en las primeras campañas publicitarias.

Por otra parte, en caso de ser un mercado dinámico con potencial de crecimiento, se espera aumentar la cobertura del servicio con una red propia de domiciliarios. Además, si el crecimiento del mercado es significativo, se planteó la instalación de un nuevo punto de venta, siendo una buena opción si se tiene en cuenta el crecimiento por medios digitales.

La ciudad de Pasto cuenta con varios competidores que ofrecen diversidad de productos sustitutos con precios inferiores; por tal razón, los factores principales para competir en el mercado, son calidad e innovación. A pesar de que los productos ofrecidos son de precios superiores a los tradicionales, según los datos recopilados, el segmento de mercado prefiere consumir productos con aporte nutricional alto sin importar el precio, haciendo que este no se considere como una amenaza, ya que los productos de la competencia cuentan con un aporte de nutrientes menor.

Un riesgo a nivel económico se puede ver influenciado por la mano de obra, la cual es vital para el correcto funcionamiento; por lo tanto, es importante contar con alternativas en caso de que se presente escasez.

10. IMPACTOS

10.1 ECONÓMICO

La economía y la alimentación se encuentran relacionadas; estudios revelan que las personas saben cómo alimentarse saludablemente, pero el factor económico impide que consuman alimentos sanos, siendo el costo uno de los principales factores que determina su elección. Los grupos poblacionales con ingresos bajos muestran una tendencia a seguir alimentación poco equilibrada, ingieren pocas frutas y verduras. Por otra parte, el poder adquisitivo alto no se traduce en una alimentación de mayor calidad, aunque la variedad de alimentos sea mayor. También la accesibilidad a los alimentos influye en la elección y depende de recursos tales como el transporte, ubicación geográfica y precios, pues, en pueblos y ciudades, los alimentos saludables tienden a ser más caros que en los supermercados.

10.2 SOCIAL

Como explica Gutiérrez (2014), en la alimentación e ingesta de nutrientes existen diferencias según las clases sociales; una alimentación deficiente puede provocar nutrición insuficiente y el exceso puede ocasionar sobrepeso y obesidad, que son problemas que enfrentan diferentes sectores de la sociedad. Las clases sociales altas tienen cuidado especial por el cuerpo, control exhaustivo de la dieta y con mayor frecuencia van al gimnasio, mientras que la clase social baja no controla tanto la calidad alimentaria, se preocupa fundamentalmente por saciar el hambre.

Otro factor importante en el entorno social, es la influencia cultural, la cual determina diferencias en el consumo de determinados alimentos, por costumbres o métodos de preparación; en ciertos casos, pueden conducir a restricciones tales como la exclusión de carne y leche de la alimentación.

En Colombia, los alimentos se preparan y consumen en el hogar; sin embargo, la escasez de tiempo conduce a que algunos consumidores busquen opciones fuera de casa. En este sentido, el lugar es el que determina el tipo de alimentos que se van a consumir, ya que el establecimiento es el que te define el menú a ofrecer, limitando las opciones, especialmente las saludables (Gutiérrez, 2014).

10.3 AMBIENTAL

Los impactos ambientales se han relacionado con la alimentación, debido al impacto que puede generar su producción, pues el alimento, desde su estado original hasta la mesa, va dejando una huella de carbono.

El Observatorio de Tendencias de Mercabarna, señala que hoy la principal tendencia en alimentación se centra en alimentos frescos (verduras, frutas, pescado, etc.), además, se valora la salud y el bienestar por encima de todo. Al respecto, la Comisión Interamericana de Agricultura Orgánica (CIAO) considera que la crisis ambiental de hoy en día, ofrece una gran oportunidad para los alimentos frescos, orgánicos y ecológicos. El sector orgánico ha formulado un importante aporte durante la pandemia, al ofrecer alimentos frescos, seguros, sanos y benéficos para los compradores (Vega, 2020).

11. CONCLUSIONES

El estudio de mercado permitió determinar e identificar el mercado objetivo, es decir, aquellas personas que han cambiado sus hábitos alimenticios o que esperan obtener de la alimentación un beneficio nutricional, pero también exigen que posea características agradables en cuanto a sabor y calidad; este mercado cuenta con poder adquisitivo para pagar más por productos con dichas propiedades.

Con el estudio operacional se pudo establecer un punto adecuado para la localización de la idea de negocio, lugar que concentra estratos a los que pertenece el mercado objetivo; para ello se escogió la zona norte de la ciudad, con la ventaja de encontrarse cercana a centros educativos como universidades privadas y centros de salud.

La parte organizacional se estableció de manera objetiva para cumplir con las operaciones básicas de los procesos; se establecieron los criterios respecto al perfil que va a desempeñar cada cargo.

En el estudio financiero se obtuvo un resultado favorable en un escenario probable, con una tasa interna de retorno de 95.6% con flujos de caja positivos desde el primer año, demostrando alta rentabilidad de la actividad económica, que es una idea de negocio viable y una buena opción de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Información General Pasto, Nariño, Colombia [en línea]. Gobierno en línea. Pasto: 22, octubre, 2016 [citado 18, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/informacion-general>.

BELALCÁZAR C., Diana M. y TOBAR, Luisa F. Determinantes sociales de la alimentación en familias de estratos 4, 5 y 6 de la localidad de Chapinero de Bogotá D.C. En: Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 2013, vol. 31, no. 1, pág. 40-47.

CALAHORRA. Alfonso y BELLIDO. D. Bases científicas de una alimentación saludable. En: Revista de Medicina de la Universidad de Navarra, 2006, vol. 50, no. 4, pág. 152-155.

CÁMARA DE COMERCIO BOGOTÁ. Constitución de una sociedad por acciones simplificadas [en línea]. CCB. Bogotá: s.f. [citado 20, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Temas-clave-para-su-proyecto-de-empresa/Legal-y-tramites>

CASTAÑEDA. Nubia. ¿Cómo está el sector panadero en Colombia? En: La Barra, 2014, vol. 65.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258. Por la cual se reglamentan las disposiciones generales para la constitución de una sociedad por acciones simplificadas. El Honorable Congreso de la República. Bogotá. D.C.: 5, diciembre, 2008, p 1-4.

_____. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 719. Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. El Ministerio. Diario Oficial No. 49.452. Bogotá: D.C.: 13, marzo, 2015.

_____. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 1879. Por el cual se reglamentan los requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación. El Ministerio. Bogotá D. C.: 28, mayo, 2008.

DIAGNOSTICS NEWS. Alimentos a base de plantas: la revolución sustentable [en línea]. Buenos Aires: 29, octubre, 2020 [citado 25, abril, 2020]. Disponible en internet en: <https://www.diagnosticsnews.com/noticias/35815-ingredion-alimentos-a-base-de-plantas-la-revolucion-sustentable>.

DIP. Gladys. La alimentación: factores determinantes en su elección. En: Revista Experiencia Agro Alimentos Ambiente, 2020, no. 11. ISSN 2422-6254.

FDA – U.S. FOOD & DRUG. El gluten y el etiquetado de los alimentos [en línea]. FDA ©: 16, julio, 2018 [citado 29, abril, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.fda.gov/food/nutrition-education-resources-materials/el-gluten-y-el-etiquetado-de-los-alimentos>

GUTIÉRREZ, María Fernanda. El factor económico es el culpable de una mala alimentación. En: *Pesquisa Javeriana*, 2014, vol. septiembre-noviembre.

IALIMENTOS. Productos saludables, clave para crecimiento de la industria [en línea]. *Latinoamérica: IAlimentos edición especial*: agosto, 2015 [citado 19, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.revistaialimentos.com/productos-saludables-clave-para-el-crecimiento-de-la-industria/>.

_____. Productos saludables: clave para crecimiento de la industria [en línea]. *Latinoamérica: IAlimentos Especiales* ©: noviembre. 2019 [citado 20, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.revistaialimentos.com/mitos-y-verdades-de-la-panaderia-saludable/>

ICBF- INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. Encuesta nacional de la situación nutricional ENSIN 2015. Situación nutricional. Colombia: ICBF; 2015. p 53.

LA REPÚBLICA. Según estudio de Taste Tomorrow, Cali concentra el 10% de las 25.000 panaderías nacionales [en línea]. *Diario La República* ©: agosto, 2017 [citado 21, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.larepublica.co/empresas/segun-estudio-de-taste-tomorrow-cali-concentra-10-de-las-25000-panaderias-nacionales-2533598>.

MEJÍA, Rodolfo. La realidad del sector panadero en medio del COVID-19 [en línea]. *Mundo noticias* ®©. Cartagena: 13, julio, 2020 [citado 21, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://mundonoticias.com.co/la-realidad-del-sector-panadero-en-medio-del-covid-19/>

NIELSENIQ. Comida saludable: Todo está servido para crecer. *Estudio Nielsen Mundo Saludable en Latinoamérica y Colombia* [en línea]. Nielsen ©: 2018 [citado 13, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>.

OLX. Locales arriendo en San Juan de Pasto [en línea]. OLX ®: 2021 [citado 25, febrero, 2021]. Disponible en internet en: https://www.olx.com.co/san-juan-de-pasto_g4069531/q-locales-arriendo

PORTAFOLIO. ¿Qué tan importante es para los colombianos la alimentación saludable? [en línea]. *Portafolio* ©: 15, octubre, 2020 [citado febrero, 2021]. Disponible en internet en:

<https://www.portafolio.co/tendencias/que-tan-importante-es-para-los-colombianos-la-alimentacion-saludable-545678>.

PORTAFOLIO. Negocios. En comercio digital se espera un nuevo año de crecimiento [en línea]. Portafolio ®. Bogotá: enero, 2021 [citado 9, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.portafolio.co/negocios/en-comercio-digital-se-espera-un-nuevo-ano-de-crecimiento-548144>.

RAMÍREZ, Paula. 12 tendencias tecnológicas y empresariales para 2021 [Blog]. Trycore. Bogotá: 2021 [citado 20, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://trycore.co/tendencias-tecnologicas/12-tendencias-tecnologicas-y-empresariales-para-el-2021/>

SECTORIAL – ANÁLISIS, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE SECTORES. Los Retos que Afronta la Industria Panificadora. Informe de la industria panificadora Sectorial. 2016. [Consultado 21 de mayo de 2016]. Disponible en sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/51841-los-retos-que-afrenta-la-industria-panificadora.

_____. Crecimiento de la Industria panificadora amenazado por los cambios en las tendencias de consumo [en línea]. Sectorial©. Medellín: 13, julio, 2018 [citado 29, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/162204-crecimiento-de-la-industria-panificadora-amenazado-por-los-cambios-en-las-tendencias-de-consumo>.

_____. Informe sector industria panificadora [en línea]. Sectorial©. Medellín: 2016a. p. 3-6 [citado 29, mayo, 2021]. Disponible en internet en: https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf.

_____. Las exportaciones de productos de panadería y molinería aumentaron un 12% en el 2020 [en línea]. Sectorial ©. Medellín: 4, marzo, 2021 [citado 29, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/395627-las-exportaciones-de-productos-de-panader%C3%ADa-y-moliner%C3%ADa-aumentaron-un-12-en-el-2020>.

SEMANA. Panadería y pastelería, otro oficio en potencia [en línea] Semana ®. Bogotá: 25, diciembre, 2014 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.semana.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392/>

TERRIDATA. Demografía y población ciudad de Pasto [en línea]. Bogotá: 2020 [citado 18, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/52001/2>.

VEGA, Griselda. ¿Cómo benefician al medio ambiente los alimentos frescos? [en línea]. The Food Tech @: 8, diciembre, 2020 [citado 14, junio, 2021]. Disponible en internet en: <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/como-benefician-al-medio-ambiente-los-alimentos-frescos/>

VIDAL. Noemí. Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 claves orientativas [en línea]. AINIA. España: 2019 [citado 15, mayo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>.

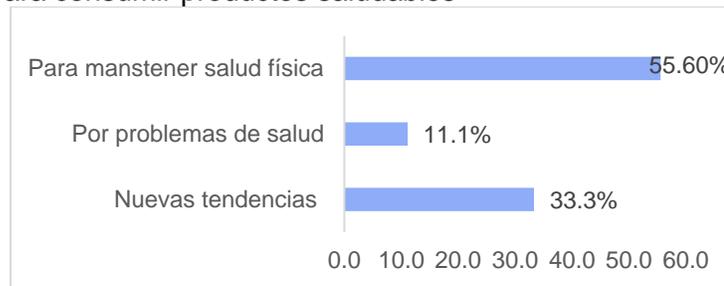
ANEXOS

ANEXO A. Resultados de la entrevista

Se realizó una entrevista a 19 personas con edades desde los 25 y 66 años, para tener un primer acercamiento con el cliente potencial. Fue necesario que las personas entrevistadas se sintieran identificadas con la hipótesis planteada para tener un punto de partida. La entrevista constó de tres preguntas, las cuales ayudaron a analizar factores importantes para la definición del proyecto en torno a comida saludable.

1. Indique las razones por las que SÍ consumiría productos saludables.

Figura 1. Razones para consumir productos saludables

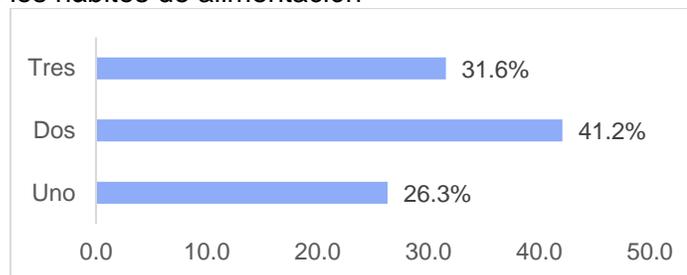


El consumo de alimentos saludables obedece a que las personas, cada vez más, se preocupan por llevar estilos de vida saludable, para mantener un buen estado de salud física (55.6%); otro factor determinante es que siguen tendencias (33.3%). Finalmente, la razón que los lleva a consumirlos, es porque padecen de algún problema de salud (11.1%).

2. ¿Qué tanto han cambiado en los últimos años sus hábitos de alimentación en relación a tendencias de consumo saludables?

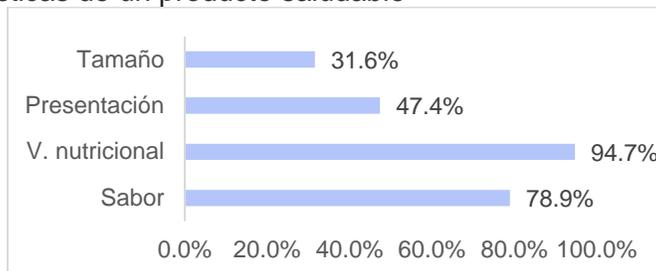
- 1 No han cambiado
- 2 Han cambiado mucho

Figura 2. Cambios en los hábitos de alimentación



3. ¿Qué características considera que son las más importantes a la hora de consumir un producto saludable?

Figura 3. Características de un producto saludable



Para esta pregunta, la población determinó que las características más importantes que esperan en un producto son: valor nutricional (94.7%), sabor (78. %), presentación (47.4%) y tamaño (31.6%).

En una segunda encuesta, se obtuvo información y características del cliente potencial; se definió en su perfil como usuario si hace ejercicio, si estudia, trabaja, estado civil, cuánto le importa la alimentación, qué piensa de los alimentos saludables.

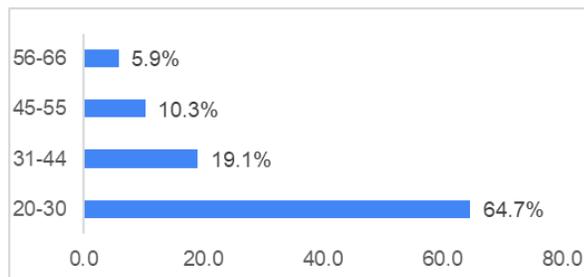
ANEXO B. Resultados de la segunda encuesta

Para la conocer e identificar las preferencias de los clientes en cuanto a hábitos de consumo saludable, preferencias, precios que estarían dispuestos a pagar, lugares donde encontrar los productos, se realizó la siguiente encuesta a través de Google Formularios.

1. Género al que pertenece. La encuesta fue aplicada a 68 personas, de las cuales 47 fueron mujeres y 27 hombres. siendo la población femenina mayor al 50%. Esto indica que los resultados obtenidos pueden estar sesgados al género con mayor número de respuestas.

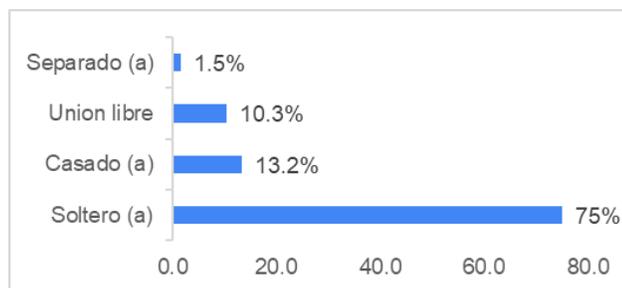
2. Edad. La población encuestada se encontró entre un rango de edad de 20 a 66 años. prevaleciendo las edades entre 20 a 30 años (64.7%), el segundo con mayor número de encuestados fue el de 31 a 44 años (19.1%), finalmente las edades que van de 45 a 55 y de 56 a 66 años en adelante tuvo un porcentaje menor (10.3% y 5.9%) respectivamente, con esto se puede analizar que las respuestas obtenidas en su mayoría corresponden a una población más joven.

Figura 1. Edad



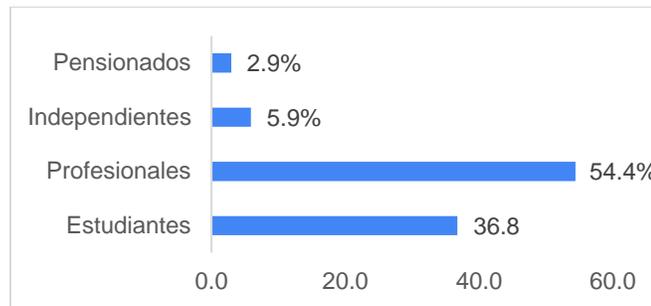
3. Estado civil. El 75% de la población encuestada es soltero (a), resultado predominante debido a que la mayoría de los encuestados fueron estudiantes universitarios o profesionales jóvenes; el 13.2% son personas casadas, el 10.3% parejas en unión libre y el 1.5% son personas separadas.

Figura 2. Estado civil



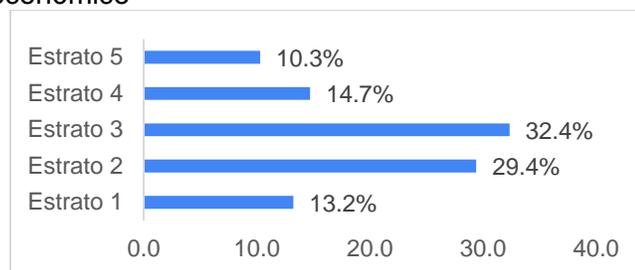
4. Ocupación. El 54.4% de la población encuestada es profesional, seguido de estudiantes universitarios con 36.8%; en un menor porcentaje se encuentran personas independientes y pensionados con 5.9% y 2.9%, respectivamente.

Figura 3. Ocupación



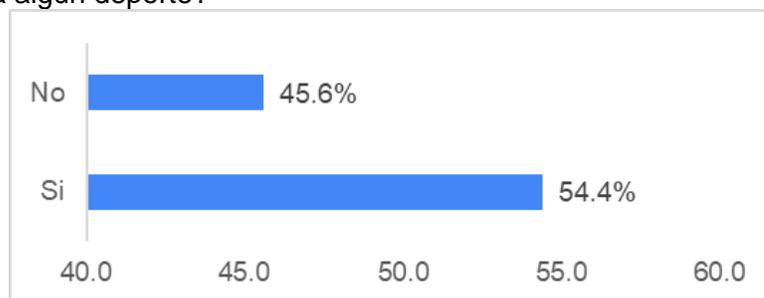
5. Estrato socioeconómico. El 35.5% de la población pertenece a un estrato socioeconómico 3 y el 29.4% pertenecen al estrato 2, lo que indica que ambos tienen un poder adquisitivo medio. A continuación, están los estratos 1, 4 y 5, con porcentajes de 13.4%, 14.7% y 10.3%, respectivamente. Con esta información se debe analizar el poder adquisitivo y si el usuario estaría dispuesto a pagar un poco más por productos saludables.

Figura 4. Estrato socioeconómico



6. ¿Practica algún deporte?

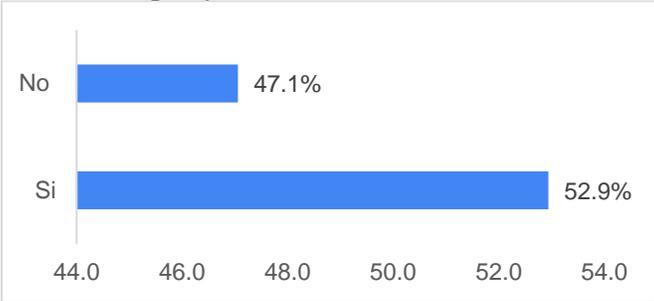
Figura 5. ¿Practica algún deporte?



El 54.4% de la población contestó que sí hace ejercicio, entre los que más realizan están: fútbol de salón. Gimnasio, baloncesto o ciclismo, por otro lado, el 45.6% dijo que no realizaba ninguna práctica deportiva. Con estos resultados se puede analizar si el deporte influye en el consumo de alimentos saludables.

7. ¿Ha probado antes algún producto saludable? Las respuestas a esta pregunta arrojan que más de la mitad de los encuestados (52.9%) ha probado al menos una vez productos la línea saludable y la otra parte (47.1%) nunca lo ha hecho.

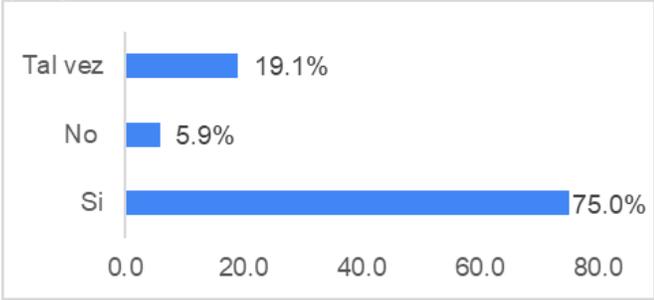
Figura 6. ¿Ha probado antes algún producto saludable?



Este resultado es positivo, ya que más de la mitad de la población ha probado este tipo de productos, demostrando que las personas han cambiado sus hábitos de consumo por alimentos saludables, facilitando la oferta de estos productos.

8. ¿Pagaría más por productos saludables? De acuerdo con la población encuestada, el 75% estaría dispuesta a pagar un poco más por un producto saludable, aunque el precio es un factor importante para las personas que están interesadas en consumirlos.

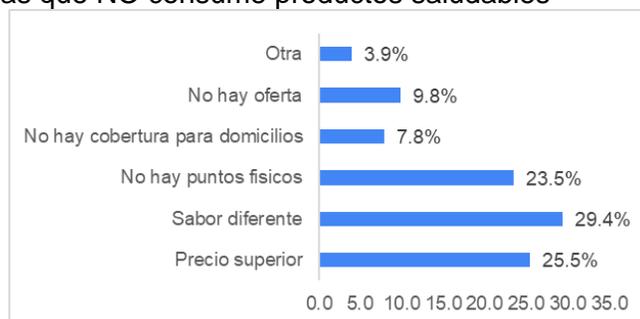
Figura 7. ¿Pagaría más por productos saludables?



9. Razones por las que NO consume productos saludables. El 29.4% de la población señaló que la razón más importante a la hora de escoger o consumir un producto saludable, es el sabor; esto se debe a que los productos saludables, generalmente, son elaborados con

materias primas que dejan un sabor residual; en este sentido, este es un factor decisivo. Por otra parte, existe una poca aceptación de dichos productos, debido a que algunos que ellos poseen un valor superior al que los clientes están acostumbrados a pagar, señalando esta opción con un porcentaje de 25.5%. Otra razón para no consumir estos productos, con un porcentaje de 23.5%, es que no hay suficientes puntos físicos en el mercado para poder adquirir alimentos saludables.

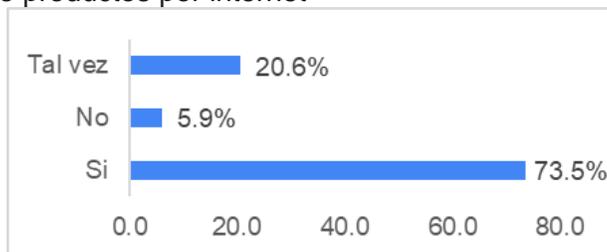
Figura 8. Razones por las que NO consume productos saludables



Los porcentajes menores estuvieron en las opciones de no hay oferta (9.8%) y no hay cobertura para domicilios (7.8%), por lo que una buena opción, es ofrecer productos saludables de buen sabor a precios más cómodos para todo tipo de consumidores, ya que sin importar el estrato y ocupación. la mayoría consideró que son factores importantes.

10. Adquisición de productos por internet. El 73.5% de la población encuestada está dispuesta a comprar productos de panadería y pastelería saludable; el 20.6% informó que sería poco probable y solo el 5.8% no estaría dispuesto a comprar ningún producto, lo que lleva a suponer que, si se ofrecen productos por internet, estos tendrían una acogida positiva en el mercado, ya que más del 70% de la población está dispuesta a comprarlos.

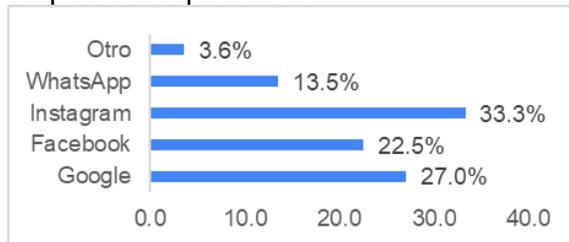
Figura 9. Consumo de productos por internet



11. Red de adquisición de productos por internet. De la población encuestada, la mayoría fueron jóvenes de 24 a 30 años, los cuales encontraron que Instagram (33.3%) fue la red social con mayor contenido de publicidad de este tipo de productos, esto se debe a que en esta plataforma existe gran variedad de influenciadores con contenido de hábitos de vida saludable, además de ser la red social más utilizada por la población joven; después se

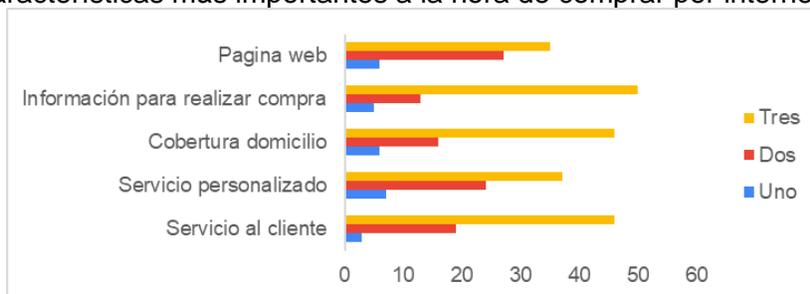
encuentra Google (27%) y Facebook (22.5%), que son canales de difusión bastante ágiles y utilizados por la mayoría de la población.

Figura 10. Red de adquisición de productos por internet



12. Características más importantes a la hora de comprar por internet. Las características más importantes de un producto para realizar la compra, son: tener información a la hora de realizar las compras (73.5%), el servicio al cliente y cobertura para domicilios (67.6%) y el servicio personalizado y página web (54.4% y 51.5%), respectivamente.

Figura 11. Características más importantes a la hora de comprar por internet



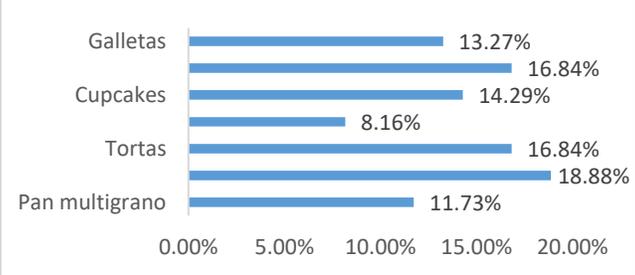
13. Categoría de alimentos saludables que preferiría consumir. Con los resultados obtenidos, se pudo observar que las personas prefieren encontrar principalmente productos saludables de panadería y pastelería. Las personas asocian los productos de panadería tradicional con ser poco saludables y los relacionan principalmente con problemas de salud como la obesidad.

Figura 12. Categoría de alimentos saludables preferiría consumir



En una pregunta de elección múltiple, se indagó acerca de los productos que a los consumidores les gustaría encontrar en una panadería y pastelería saludable, con la posibilidad de escoger varios de ellas.

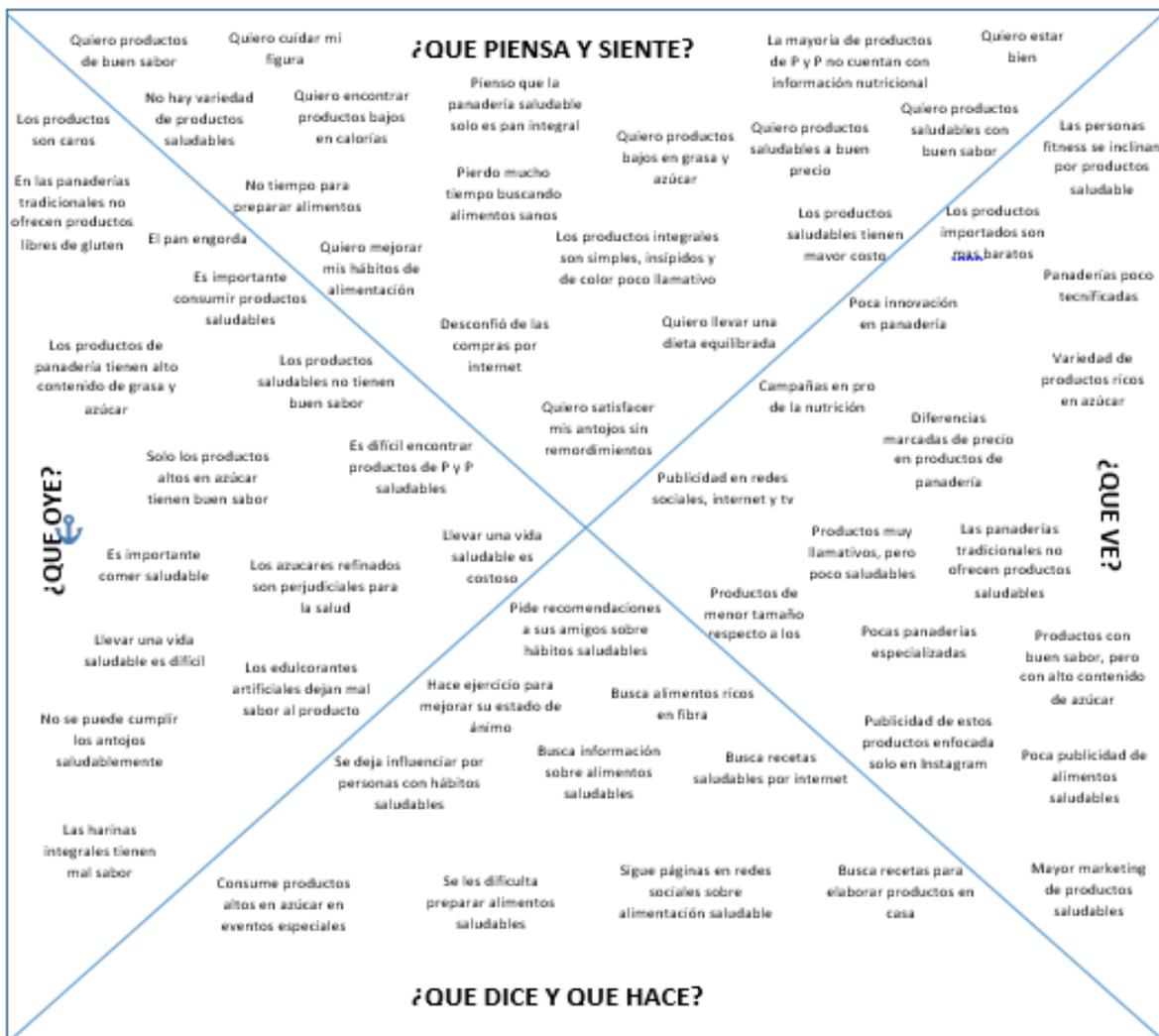
Figura 13. Categoría de alimentos saludables preferiría consumir



ANEXO C. Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta que permite conocer, comprender e identificar al cliente y las necesidades o problemas que enfrenta, desarrollando una solución exitosa ante la situación. Se recopiló información de varias personas, relacionando su experiencia con el mercado, para poder encontrar el cliente ideal y el público objetivo, teniendo en cuenta principalmente los sentimientos percibidos, los deseos, las perspectivas, gustos, preferencias y la influencia que tienen las personas y el entorno, a la hora de tomar decisiones respecto a la compra de un producto.

Figura 1. Mapa de empatía



ESFUERZO

Costo de producción y materias primas más altos que la panadería tradicional

La industria panificadora no cuenta con barreras de entrada en el mercado

Alta competencia de marcas reconocidas

Arraigo a productos tradicionales

Poca acogida en el mercado

Marca poco conocida

Gobierno promueve hábitos de consumos saludables

RESULTADOS

Disminuir enfermedades transmisibles

Posicionar la marca y ser reconocidos por productos de buena calidad

Mejorar calidad de vida

Cambiar hábitos alimenticios

Tener un negocio rentable

ANEXO E. Buyer persona

Cuadro 1. Perfil del cliente - Buyer persona

Descripción	
Perfil 1	Perfil 2
Datos demográficos	
<p>Género: Masculino Edad: 27 Ubicación: Pasto Estrato: 4 Trabajo: Diseñador gráfico. Estudiante de especialización Nivel de ingresos: 2 salarios mínimos Nivel educativo: Profesional</p>	<p>Género: Femenino Edad: 35 Ubicación: Pasto Estrato: 4 Trabajo: Profesora de inglés tiempo completo Nivel de ingresos: 3 salarios mínimos Nivel educativo: Profesional</p>
Datos psicográficos	
<p>Situación familiar Tiene pareja, pero no tiene hijos, vive en un apartamento con su pareja y su perro,</p> <p>Situación personal Vive con su pareja en unión libre, Depende económicamente de sí mismo y no tiene hijos,</p> <p>Información laboral Diseñador gráfico que trabaja en una empresa de diseño de interiores en el área de marketing digital desde hace 2 años, Es estudiante de una especialización; por pandemia trabaja desde casa, espera terminar de estudiar para crecer profesionalmente, tener mayor estabilidad económica y pasar tiempo de calidad con su pareja.</p> <p>Actitud y comportamiento Acoge bien los productos saludables, especialmente en las mañanas; al ser un producto de fácil acceso con buen sabor, el punto físico de la idea de negocio le queda cerca de su residencia, lo que le facilita la compra de estos productos. Al llegar a casa le gusta revisar sus redes sociales e informarse acerca de alimentación saludable, analiza a detalle el marketing que encuentra durante su búsqueda, el cual define la decisión de acceder a un producto. Navega desde su dispositivo móvil. Le gusta revisar páginas de fotografía, innovación y diseño. Cuando quiere informarse sobre algún tema en particular, prefiere ver videos en YouTube.</p>	<p>Situación familiar Casada hace cinco años, su esposo trabaja independiente, tienen un solo hijo de cuatro años.</p> <p>Situación personal Depende económicamente de su trabajo y de los ingresos de su esposo; ella y su esposo se encargan de los gastos del niño, de su educación y manutención.</p> <p>Información laboral Profesora de inglés tiempo completo, trabaja en un colegio privado desde hace cinco años; por la actual situación de emergencia sanitaria Covid-19, trabaja desde casa, actividad que se le complica cuando tiene pendiente la realización de tareas en el hogar; por otra parte, para evitar el flujo de personas en la casa no cuenta con niñera, por lo que su hijo le demanda mucho tiempo.</p> <p>Actitudes y comportamiento Le gustan los productos de panadería saludable porque son nutritivos y buen sabor, tanto para ella y su familia. Dedicar menos de una hora a revisar sus redes sociales, especialmente Facebook y le gusta buscar recetas saludables en internet. Desde su dispositivo móvil navega en sus redes sociales, en el computador realiza búsquedas en google acerca de recetas saludables; prefiere encontrar textos descriptivos con las recetas, ya que los videos le quitan mucho tiempo.</p>

Cuadro 1. (Continuación)

Descripción	
Perfil 1	Perfil 2
Objetivos y metas	
<p>Profesional Crear su propia empresa de marketing digital y publicidad en redes sociales, ofreciendo un servicio de alta calidad.</p> <p>Personales Comprar casa propia con su pareja, llevar un estilo de vida saludable, hacer ejercicio, comer bien para verse bien, viajar.</p>	<p>Profesional Esperar a que su hijo crezca para organizar el tiempo y retomar los estudios, empezar una maestría para que esto ayude a incrementar sus ingresos y mejorar su situación laboral.</p> <p>Personales Educar a su hijo de la mejor manera basado en valores como el respeto, cuidar de su salud física y emocional, influyendo positivamente sobre el cuidado de su salud y alimentación.</p>
Retos y problemas	
<p>Largas jornadas de trabajo que generan cansancio, lo cual le deja poco tiempo para realizar alguna actividad física para llevar una vida equilibrada y saludable, el reto para dar solución a este problema es organizar su tiempo de manera que pueda realizar sus actividades diarias eficientemente y mejorar aspectos en lo que quiere trabajar.</p> <p>Gusto por productos de pastelería de buen sabor y altos en azúcar.</p> <p>A su pareja le gusta ser detallista con él, obsequiando dulces y caramelos,</p>	<p>Pasa mucho tiempo en la cocina preparando alimentos para su esposo e hijo y deja a un lado las compras de productos preparados.</p> <p>No navega tanto en redes sociales por falta de tiempo. Por influencia de su hijo le gustan mucho los alimentos azucarados, sin embargo, no le gusta que su hijo consuma tanto este tipo de alimentos. Piensa que el mejor alimento es el preparado en casa.</p> <p>Dificultad para ofrecerle productos saludables a su hijo, ya que no encuentra en el mercado productos atractivos tanto visual como de buen sabor.</p>

ANEXO F. Ejercicio de Brainstorming

Reto: ¿Qué opciones saludables se pueden ofrecer en el sector de panadería y pastelería?
¿Cómo podría solucionar el problema de consumir productos de panadería y pastelería sin remordimientos?

Productos sin harinas.

Importación y distribución de masas integrales importadas de buen sabor a buen precio e innovadores.

Productos ricos en fibra.

Cremas para decorar bajas en grasa. menos azúcar y sin aditivos.

Productos integrales.

Alimentos de panadería funcionales fortalecidos y enriquecidos con vitaminas y minerales.

Uso de harinas de cereales con la incorporación de ingredientes prebióticos.

Adición de proteínas para mejorar el perfil proteico.

Panadería con sección de productos saludables. con diferente variedad.

Supermarket de alimentos saludables.

Elaboración de alimentos fortificados.

Asesoría para la correcta elaboración de productos saludables

Procesamiento y Distribución de materias primas para la elaboración de productos saludables

Página web de asesoría nutricional

Producto panificado libre de gluten sin azúcar y sin harina bajo en grasa

Fabricación de harina de garbanzo y harina de almendras.

Creación de panadería-cafetería saludable de nombre propio con ambientes agradables y diferenciadores.

ANEXO G. Encuesta para validación de mercado

Figura 1. ¿Le gusta cocinar?

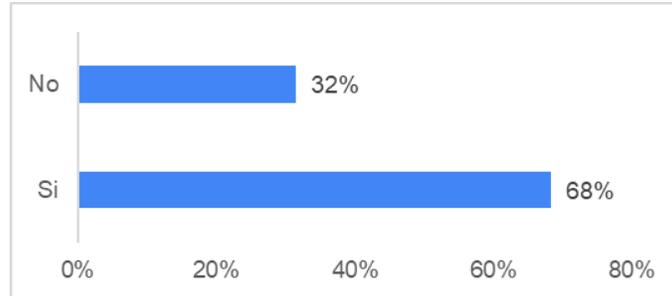


Figura 2. ¿Cuánto tiempo dedica a cocinar?

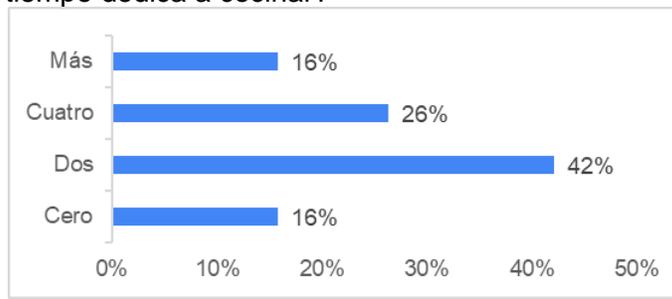


Figura 3. ¿Qué alimento cree que el más difícil de preparar en casa?

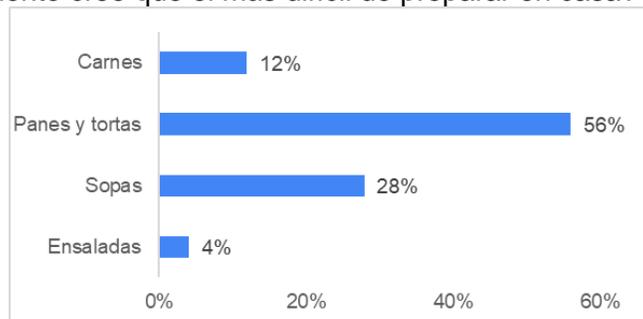


Figura 4. Si tienes un antojo. que prefieres. ¿Cocinar o prepararlos por ti mismo?

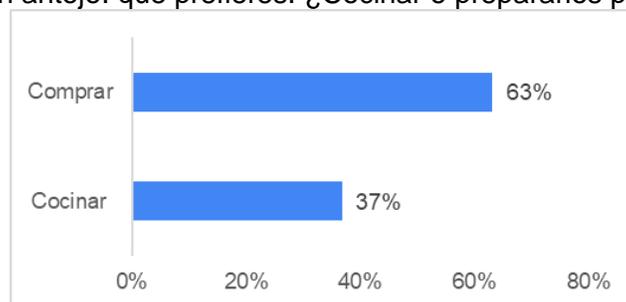
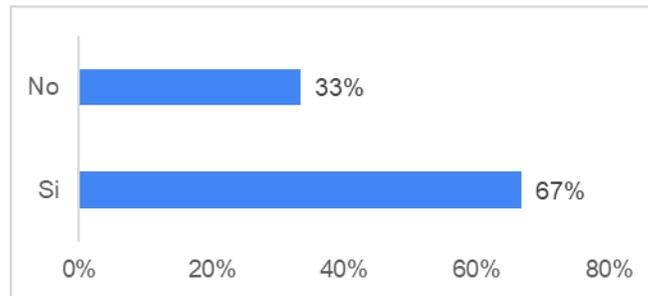


Figura 5. ¿Le gustaría vivir una experiencia diferente de cocinar en casa a través de una guía?



De la encuesta se conoció que a las personas les gusta cocinar; sin embargo, no destinan el tiempo suficiente para poder preparar un alimento en casa. Por otra parte, las personas prefieren cocinar alimentos como sopas o carnes, porque son más fáciles e implican menor esfuerzo, a diferencia de productos de panadería y pastelería que requieren implementos e ingredientes que complican el proceso.

En los resultados se pudo observar que las personas se interesan por vivir una experiencia diferente en la cocina, pero debido al poco tiempo con el que cuentan, prefieren comprar productos terminados para calmar sus antojos.

ANEXO H. Validación del producto mínimo viable

Figura 1. Muestra del modelo de folleto explicativo

TORTA FRUTAS



Ingredientes:
Harina de almendras
Harina de coco
Huevo
Aceite de coco
Frutos rojos
Frutos secos
Stevia

BENEFICIOS

Torta baja en carbohidratos, buena fuente de grasa saludable, proteína vegetal y libre de gluten. Alto contenido en fibra soluble, facilitando el tránsito intestinal. No aporta calorías, no tiene ningún impacto en la glicemia o azúcar en sangre

EMPAQUES ECOLÓGICOS

Los empaques son elaborados a partir de la fibra de la caña de azúcar son un subproducto de la industria azucarera, considerado residuo agroindustrial (bagazo de caña), siendo la caña de azúcar un recurso renovable que se siembra y se cosecha en cortos periodos de tiempo.

El proveedor da cumplimiento a la resolución 834 del 2013 del ministerio de Salud y Protección Social para materiales, objetos, envases y equipamiento celulósicos y sus aditivos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano en territorio nacional.



CUPCAKES SALUDABLES

Ingredientes:
Harina de avena
Plátano
Manzana
Cocoa
Canela
Huevo
Yogurt
Stevia

BENEFICIOS

Los cupcakes hechos con harina de avena, aportan proteína vegetal, la avena nos hace sentir satisfechos más rápidamente y durante más tiempo. Producto bajo en azúcar



PARA NOSOTROS ES IMPORTANTE CONOCER TU OPINION

- Cuál producto te llama más la atención?
Torta de frutas
Cupcakes saludables
Brownies
- Te gusta la idea de que sea un producto libre de gluten?
Si
No
- Te gusta la idea de que se un producto con alto contenido de fibra?
Si
No
- Del producto que más te llamó la atención, que le quitarías? que añadirías?
- Pagarías más por un empaque ecológico?
Si
No
- Cuando vas a un restaurante que aspectos te parecen importantes para pasar un rato agradable?

BROWNIES



Ingredientes:
Harina de almendras
Huevo
Cacao
Vainilla
Edulcorante natural
Nueces
Aceite de coco

BENEFICIOS

Los brownie saludables son ideales para los amantes del chocolate, es una opción deliciosa y nutritiva gracias a los ingredientes que contiene, puedes consumirlos sin romper dietas, posee una textura suave y un olor agradable con sabor a chocolate

PANADERÍA Y PASTELERÍA SALUDABLE CRUMB

EMPAQUES

Nuestros empaques son ecológicos, contamos con diferentes diseños, escoge el que mas te guste y personalízalo con ayuda de nuestros asesores.



GRACIAS POR TU COLABORACION

Figura 2. De los productos descritos en el folleto, ¿cuál te llama más la atención?

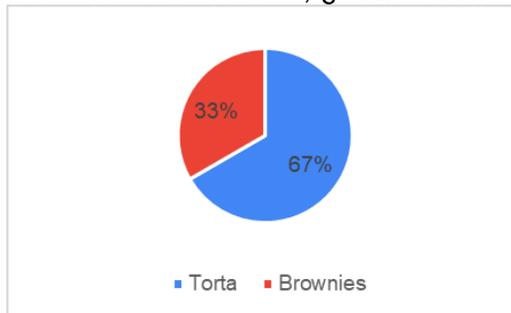


Figura 3. ¿Te gusta la idea de que sea un producto libre de gluten?

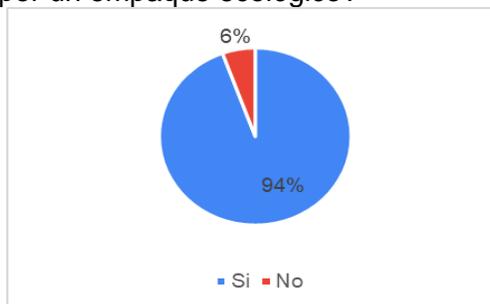


Figura 4. ¿Te gusta que sea un producto con alto contenido de fibra?



4. ¿Del producto que más te llamo la atención, que le quitarías? ¿Qué le añadirías? Sustitución del endulzante naturales acalóricos, para que no dejen sabor residual, al igual que el aceite de coco.

Figura 5. ¿Pagarías más por un empaque ecológico?



De los resultados se evidenció que el producto con mayor aceptación fue la torta de frutas, siendo este el producto mínimo viable al contar con características particulares, ser una torta baja en carbohidratos, con grasa de aceite natural, proteína vegetal, libre de gluten, un alto contenido de fibra y bajo en calorías por la adición de edulcorantes acalóricos como la estevia, que no tienen un impacto sobre la glucemia en la sangre. Por otra parte, al reemplazar la harina de trigo por harinas sustitutas e integrales como harina de almendras, convirtiendo al producto en libre de gluten de buena aceptación en el mercado. Además, al 100% de los encuestados les interesan productos con alto contenido de fibra, siendo un ingrediente indispensable en el producto final.

ANEXO I. Mapa de stakeholders. Estrategia de mercado

Cuadro 1. Mapa de Stakeholders. Identificación de las partes interesadas de la idea de negocio

Identificación		Expectativas	Obligaciones	Priorización
¿Quiénes son?		¿Qué buscan? ¿Qué esperan?	¿Qué derechos tienen? ¿Qué obligaciones tenemos?	En porcentajes: ¿cuál es más importante?
Proveedores		Constancia de pedidos	Pago justo y oportuno	30%
		Fidelidad		
Clientes		Producto de buena calidad y buen sabor Buen servicio	Dar información clara y concisa de los productos. Productos inocuos	20%
Empleados	Operario	Estabilidad laboral Buen ambiente laboral	Pago justo Dar dotación	30%
	Domiciliario			
	Publicista		Afiliación a prestaciones legales Capacitar empleados	
Competidores		Competencia justa	Competencia justa	10%
Entes reguladores		El cumplimiento de normas	Demostrar que la información es clara y verídica	10%
Total				100 %

Con el mapa de stakeholders se identifican las relaciones entre las partes interesadas y el proyecto, se comprende lo que esperan las partes y lo que la empresa está dispuesta a ofrecer. De esta manera se conoce la situación del negocio frente a sus empleados, proveedores, clientes, competidores, contratistas y entes reguladores.

ANEXO J. Matriz de las cinco Fuerzas de Porter

Cuadro 1. Matriz de Porter

Fuerza	Factor	Impacto			¿Por qué?
		Alto	Medio	Bajo	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alto capital de inversión de la competencia y pocas barreras de entrada	X			Porque somos una empresa nueva en el mercado con pocos recursos para realizar una inversión grande
Poder de negociación de los clientes	Cliente exigente	X			Porque puede ocurrir insatisfacción del cliente durante el servicio
	Contar con gran poder de convencimiento para que los clientes pierdan el arraigo a productos tradicionales		X		Porque las personas no están acostumbradas a probar nuevos sabores
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Competencia con producto con alto contenido de azúcar. buen sabor. alta calidad y más barato	X			Porque la competencia atraerá a nuestros clientes con un producto tradicionales similar
Poder de negociación de los proveedores	Fluctuación de los precios de las materias primas	X			Porque aumenta los costos de producción
Rivalidad entre competidores	Disminución de precio de venta de la competencia	X			Porque los precios bajos de la competencia atraerán a todos los clientes

Esta herramienta permite identificar problemas y factores entre los actores; en primer lugar. la amenaza encontrada fueron las pocas barreras de entrada con las que cuenta la industria de panadería, que causan un gran impacto respecto al funcionamiento del proyecto debido a que existen competidores directos de panaderías tradicionales, que cuentan con capital suficiente para generar mayor impacto en el mercado.