



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Panadería, pastelería y repostería antialérgica

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Laura Trujillo Murillo

Bogotá, D.C. 28 de febrero de 2023



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Panadería, pastelería y repostería antialérgica

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Laura Trujillo Murillo

Bajo la dirección de:

Alexander Gregory Neita Guauque

Bogotá, D.C. 28 de febrero de 2023

Tabla de contenido

Preliminares.....	6
Dedicatoria	7
Declaración de originalidad y autonomía.....	8
Declaración de exoneración de responsabilidad	9
Lista de figuras.....	10
Lista de tablas.....	11
Abreviaturas	12
Glosario.....	13
Resumen ejecutivo	15
Palabras clave.....	15
Keywords	16
1. Introducción	17
2. Concepto de negocio	20
2.1 Descripción de la idea de negocio.....	21
2.1.1 Propósito.....	21
2.1.2 Valores	22
2.1.3 Misión	22
2.1.4 Visión	22
2.1.5 Pilares estratégicos	22
2.1.6 Objetivo general	23
2.1.7 Objetivos específicos.....	24
2.1.8 Modelo de negocio A. Osterwalder.....	25
2.1.9 Industria.....	27
2.2 Portafolio de productos	28
2.3 Fuentes de ingresos	30
2.4 Portafolio de clientes.....	30
2.4.1 Clientes objetivo: consumidor final	30
2.4.2 Clientes alternos: Empresas.....	31
2.5 Posicionamiento en el mercado.....	31
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento	31

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional).....	31
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento.....	32
Líder de experiencia de consumidor	32
Community manager.....	34
Líder de marca y producto	35
Panadero, repostero y/o Pastelero	37
Líder de ejecución de marca.....	39
Administrador punto de venta	40
3.2.1 Programa de beneficios	42
3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requieres el emprendimiento	42
Tabla 2. Principales grupos de interés y su impacto	42
3.4 Procesos de negocio	44
3.4.1 Procesos de producción.....	45
Figura 5. Proceso de elaboración de productos.....	45
3.4.2 Proceso de ventas y servicios	45
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento	46
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento	47
4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento	47
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento	48
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento	48
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento.....	49
4.5 Plan financiero del emprendimiento	50
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés.....	55
5.1 Estrategia de marca (Branding).....	55
5.1.2 Marca.....	56
5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento.....	57
5.2.1 Audiencias.....	58
5.3 Plan de mercadeo	60
5.3.1 Estrategia de mercadeo:	60
5.3.2 Plan de ejecución de mercadeo	60
5.4 Investigación de mercado.....	61
5.4.1 Investigación de mercado primaria	62
5.4.1.1 Encuesta	62
5.4.1.2 Focus Group.....	64

5.4.1.3 Experimento	65
5.4.2 Investigación de mercado secundaria.....	67
5.4.3 Barreras de entrada.....	68
5.4.4 Amenazas y oportunidades.....	69
5.4.5 Competidores claves	71
5.4.6 Canales de distribución	4
6. Conclusiones	5
Referencias bibliográficas	7

Preliminares

Dedicatoria

A mi familia

Laura Trujillo Murillo

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Laura Trujillo Murillo

Firmado en Bogotá, D.C. el 28 de febrero de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Laura Trujillo Murillo

Firmado en Bogotá, D.C. el 28 de febrero de 2023

Lista de figuras

Figura 1. Pilares estratégicos	23
Figura 2. Estrategia ORVA	24
Figura 3. Portafolio de productos	28
La siguiente gráfica representa la estructura organizacional para el personal básico requerido para que la empresa pueda iniciar sus operaciones.Figura 4. Estructura organizacional año 1	32
Figura 5. Proceso de elaboración de productos	45
Figura 6. Proceso de ventas	45
Figura 7. Plano de las instalaciones.....	47
Figura 8. Moodboard de inspiración para el diseño de instalaciones.....	47
Figura 9. Análisis de Costos fijos.....	52
Figura 10. Flujo de caja y balance general	53
Figura 11. Balance general	54
Figura 12. Análisis de retorno	54
Figura 13. Resultados Eye Tracking seguimiento de logos y nombres:.....	56
Figura 14. Mix de medios de comunicación.....	57
Figura 15. Estacionalidad de la comunicación	58
Figura 16. Buyer persona	59
Figura 17. Marketing Mix	60
Figura 18. Plan 360°	60
Figura 19. Referencia empaques	61
Figura 20. Pregunta #11 encuesta.....	62
Figura 21. Correlación calificación de relevancia insights.....	63
Figura 22. Variación del gasto corriente anual.....	69
Figura 23. Nuevos hábitos restaurantes vs domicilios	69
Figura 24. Razones de compra comidas fuera de hogar	70
Figura 25. Curva de precios emprendimiento vs competencia según promedio de precio sugerido de venta al público	2
Figura 26. Índice de precios vs principales competidores.....	3

Lista de tablas

Tabla 1. Modelo de negocio	25
Tabla 2. Principales grupos de interés y su impacto.....	42
Tabla 3. Capital inicial.....	50
Tabla 4. Indicadores de rendimiento	50
Tabla 5. Proyección Pérdidas y Ganancias.....	51
Tabla 8. Plan de recopilación de datos del competidor	1
Tabla 9. Análisis competitivo.....	1
Tabla 10. Precios propuestos del portafolio	3
Tabla 11. Evaluación de los canales de distribución	4

Abreviaturas

B2C: Business to consumer

Keto: Cetogénica

TOM: Top of mind

Glosario

Alergia

Una alergia es una respuesta inapropiada y dañina de los mecanismos de defensa del cuerpo a sustancias que normalmente son inofensivas. Las reacciones alérgicas involucran al sistema inmunológico, que nos protege de infecciones por virus, bacterias y parásitos. Wright, T., & Clough, J. (2007)

Awareness

“Se refiere al grado de conocimiento que tienen los clientes y clientes potenciales de su empresa y sus productos” (Gustafson & Chabot, 2007)

Dieta

Una variedad o cantidad limitada de alimentos que comes por razones médicas o porque quieres perder peso; un tiempo en el que sólo comes esta variedad o cantidad limitada (Oxford Dictionaries, 2023).

Free-from

Tendencia en comida, bebida e ingredientes funcionales y que excluye ciertos ingredientes detallados

Hipersensibilidad alimentaria

Es un término genérico para cualquier reacción desagradable y reproducible a los alimentos.

Esta hipersensibilidad se divide en alergia alimentaria e hipersensibilidad alimentaria no alérgica. (Wright & Clough, 2001)

The big 8 Food Allergens

La lista de los grades 8 incluye la leche, los huevos, el pescado, los mariscos, los frutos secos, los cacahuetes, el trigo y la soja. (Campisi, 2020b)

Talkability

“Propone comprender la tendencia de los consumidores de hablar de las marcas, independientemente o más allá del consumo y la experiencia” (Kilic, 2014).

Resumen ejecutivo

Panadería, pastelería y repostería antialérgica

El proyecto consiste en el modelo de negocio de una panadería, pastelería y repostería antialérgica que ofrece un portafolio de productos indulgentes, sin gluten y sin los 8 alérgenos más comunes en alimentos. La oportunidad de mercado está en un segmento nicho desatendido que permite ser pioneros en el desarrollo de la categoría con una ventaja competitiva que consiste en garantizarle al consumidor transparencia en los ingredientes, 0% contaminación cruzada y un portafolio de productos asequibles para acompañar las comidas. El financiamiento del emprendimiento parte de capital propio de 3 socios repartido en proporciones iguales con un capital inicial de \$115.813.450 COP (23.638 USD) y una inversión inicial de \$ 78.813.450 COP (16.086 USD).

Palabras clave

Oportunidad de mercado, Plan de negocio, Alergias alimentarias, Emprendimiento, Panadería, Pastelería.

Abstract

Allergy-friendly bakery, pastry and confectionery

An anti-allergenic bakery, pastry, and confectionery business concept that provides a range of decadent products that are gluten-free and free from the eight most prevalent food allergies “the big 8”. With a competitive advantage of guaranteeing ingredients transparency, zero cross-contamination, and a portfolio of fairly priced items to complement meals, the market potential is an underserved niche segment that allows leading the development of the category. Three partners each with the same % contribution finance an initial capital of COP \$115,813,450 (USD 23,638) for an initial investment of COP \$ 78,813,45 (USD 16,086).

Keywords

Market opportunity, Business plan, Food allergies, Entrepreneurship, Bakery, Pastry.

1. Introducción

Las alergias alimentarias hasta el momento no tienen cura y están en aumento a nivel mundial, se cree que hemos entrado a una epidemia con estas alergias en los últimos 10 a 15 años (PRESCOTT & ALLEN, 2011) porque cada vez más son las personas que presentan síntomas al consumir ciertos alimentos. Aunque se desconoce la fuente principal, dos de las hipótesis de este incremento son: disminución de defensas por mayor frecuencia de hábitos de higiene y desinfección y el aumento de consumo de alimentos procesados que cada vez contienen más conservantes y preservantes y afectan la flora intestinal (Wright & Clough, 2001).

Estudios en Estados Unidos estiman que 1 de cada 10 adultos sufre de algún tipo de alergia alimentaria equivalente a 50 millones de habitantes (Food Allergy Research & Education, 2022) por lo que ya es una problemática social que “le cuesta a la economía de los EE. UU. \$ 24,8 mil millones al año y ha creado una industria alimentaria "Free from" de \$ 12 mil millones, solo con \$ 76 millones en fondos públicos de investigación (NIH) para abordarlo” (Food Allergy Research & Education, 2022). En Colombia por el contrario no se cuenta con un fondo de investigación y por lo tanto hay poca información disponible sobre el tema. La Asociación Colombiana de Alergia e Inmunología, reporta de 4 a 5 millones de colombianos que sufren de alergias alimentarias (Melo Cortés, 2019) aunque el porcentaje no es tan representativo aún como en Estados Unidos, no estamos lejos de esta realidad; cada vez es más frecuente encontrar personas que evitan consumir cierto tipo de alimentos o presentan alergias diagnosticadas, y por esta razón vemos un cambio en el mercado de alimentos donde participan productos sustitutos, productos “libre de” y productos menos procesados con mayor presencia. Un ejemplo de lo anterior, es el aumento en la conciencia de ser intolerantes a la lactosa que deliberó un mayor consumo de la leche vegetal. La leche

vegetal hace varios años no era popular; desconocida y difícil de encontrar, actualmente la leche vegetal como la leche de almendras (01221202 Leche de almendras para consumo en el hogar) es tan habitual que se encuentra desde 2018 dentro de la canasta familiar lo que ratifica que su consumo aumentó (DANE, 2018).

Es evidente el desconocimiento sobre las reacciones alérgicas a los alimentos y la desinformación sobre la gravedad del mal manejo de alimentos. El problema es que existe un subdiagnóstico o subregistro debido que la alergia alimentaria no se diagnostica si el médico no la sospecha, además que aun cuando el médico puede tener la sospecha en mente, llegar a un diagnóstico requiere: descartar patologías o enfermedades similares, un periodo de dieta de exclusión retirando el alergeno sospechoso, evaluando la evidencia de mejoría y verificando con la re ingesta del alergeno la reaparición de los síntomas y en algunos casos la realización de pruebas específicas en manos de un experto (Muñoz Urribarri, 2019). Por consiguiente, es confundida con otro tipo de enfermedades y requiere que la persona sea consciente de los efectos en su alimentación.

Globalmente se han identificado 8 alérgenos denominados como “the big 8”; la leche, los huevos, el pescado, los mariscos, los frutos secos, los cacahuetes, el trigo y la soja. (Campisi, 2020a). El mercado de productos antialérgicos en Colombia es casi nulo y aunque se encuentran cada vez más productos con ingredientes sustitutos de la leche, el gluten o menos procesados, en restaurantes y supermercados no está claramente definido el mercado de productos antialérgicos específicamente. Lo que deriva a un gap en el mercado y una oportunidad en el consumidor debido que “La mayoría de las reacciones alérgicas mortales a los alimentos son provocadas por los alimentos que se consumen fuera del hogar” (Food Allergy Research & Education, 2022) y no solo impiden tener un estilo de vida normal, sino que son un riesgo alto para la salud; En EE.UU. “Cada tres minutos, una reacción alérgica a

los alimentos envía a alguien a la sala de emergencias y 200 mil personas requieren atención médica al año” (Food Allergy Research & Education, 2022).

“Otro motivo de preocupación es que esta nueva generación parece tener menos probabilidades de superar la alergia alimentaria que sus predecesores, lo que tiene implicaciones a largo plazo para la carga de la enfermedad” (Prescott & Allen, 2011). De ahí que las nuevas generaciones son las actualmente más afectadas por esta problemática y debido a que no hay una cura para esta reacción a los alimentos la única solución consiste en una dieta de evasión de los alimentos en los que se presenta la alergia.

Por lo anterior, estos 4 a 5 millones de colombianos reportados por la Asociación Colombiana de Alergia e Inmunología de Colombia (Melo Cortés, 2019), se convierten en un mercado potencial desatendido actualmente por las marcas de productos y servicios de alimentación. Así que, el objetivo de este proyecto de emprendimiento, es plantear el modelo de negocio B2C que ofrezca un portafolio de alimentos para consumir durante el día, para los consumidores que evaden los 8 alimentos más alérgicos a nivel global denominados “the big 8” ya sea por alergias alimentarias, intolerancias o preferencia de alimentación. Es una alternativa no sólo a la problemática de salud, ofreciendo más productos para la alimentación con restricciones, sino también una respuesta a un insight de consumidor; Las personas alérgicas usualmente se sienten excluidas, desatendidas e incomprendidas.

El alérgico a alimentos tarda más en hacer la compra y tiene menos opciones donde elegir. La vida social implica a menudo el consumo de alimentos, por lo que los alérgicos reducen o dejan de participar en muchos acontecimientos sociales: comidas en casas de familiares o amigos y en restaurantes, y celebraciones de todo tipo. Muchos padres de niños alérgicos a alimentos evitan enviarlos al comedor escolar, y para ello modifican o reducen sus jornadas laborales. También evitan a

menudo que acudan a fiestas de cumpleaños, campamentos de verano o ciertas actividades extraescolares. Además, a la incertidumbre y ansiedad asociadas a la posible exposición al alimento al que su hijo es alérgico, se une la de si la persona cuidadora será capaz de manejar adecuadamente la eventual reacción. (Zubeldia et al., 2021).

Y es por esto que se ha encontrado que en poblaciones más jóvenes se corren mayores riesgos por el deseo de encajar (Wright & Clough, 2001) así que, la idea de negocio nace con el interés de hacer sentir a las personas con restricciones alimentarias como privilegiadas con los beneficios e ingredientes más flexibles para este tipo de alimentación basados en un beneficio emocional; su forma de comer ya sea por elección o condición no es una molestia o dificultad, sino que es posible encontrar productos en un lugar de merienda con productos antialérgicos.

Para el desarrollo de este modelo de negocio, se parte de la justificación hacia la definición y detalle de la idea de negocio seguido por la validación del modelo desplegado en recursos, plan de mercado con validación de consumidor y viabilidad financiera. Los métodos cuantitativos y cualitativos utilizados son; el diagnóstico del mercado mediante la observación, visita a la feria de Vida Sana del Grupo Éxito en Unicentro y Feria Alimentec en Bogotá, encuesta y el desarrollo de un focus group de 12 personas apoyado con las herramientas del IdeaLab de la Universidad del Rosario; Cámara de Gessel con face coding y Eyetracking para evaluar el concepto y portafolio con consumidor real.

2. Concepto de negocio

En medio de un país con pocas regulaciones para las etiquetas de alimentos y una población alérgica desatendida, somos la solución de alimentación para aproximadamente 5 millones de Colombianos (Melo Cortés, 2019) que no cuentan con muchas opciones de

merienda en el mercado que cumplan con sus restricciones debido a algún tipo de alergia alimentaria. Este negocio se basa en una empresa de productos sin gluten y sin los 8 alérgenos más comunes en los seres humanos, para que las personas que evitan estos alimentos por alergia, intolerancia o elección puedan tener la tranquilidad de ser consumidores de una variedad de productos. El objetivo es ser líderes en este mercado desatendido en Colombia al aprovechar una oportunidad en el mercado; la mayoría de empresas y marcas con productos similares no cumplen con los ingredientes anti alérgicos, tienen alto costos y baja distribución.

2.1 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio es una empresa que produce y comercializa productos de meriendas (panadería, pastelería y repostería) con un modelo de negocio B2C y un portafolio de alimentos que no sacrifiquen la indulgencia para los consumidores que no consumen o evaden el gluten y 8 de los alimentos más alergénicos, ya sea por alergia alimentaria, intolerancia o preferencia de alimentación como veganismo, vegetarianismo, Paleo, Fit, Sin gluten, alimentación Cetogénica, entre otros. Para que puedan adquirir panadería, pastelería y repostería que acompañen sus comidas del día a día y las comidas fuera del hogar.

2.1.1 Propósito

Inspirados en la empatía por este grupo de mercado, el propósito es crear un lugar y una comunidad donde las personas que actualmente se sienten desamparadas por tener algún tipo de alergia, intolerancia o estilo de alimentación diferente a la mayoría de la población, encuentre información clara, coherente y productos anti alérgicos. Una solución integral que brinde la información clara de ingredientes en productos para consumo entre comidas, apoyando a su vez el crecimiento de la categoría de productos más saludables, más naturales, menos procesados en todo el ciclo de vida del producto.

2.1.2 Valores

- Somos empáticos; ponemos al consumidor como prioridad en todo lo que hacemos para garantizar un precio justo e información verídica y transparente.
- Promovemos un espacio de respeto, disciplina y propósito en cada cosa que hacemos
- Elegimos cuidadosamente nuestros ingredientes e insumos y trabajamos de la mano con proveedores honestos y éticos.
- Trabajamos con vocación y colaborativamente para alcanzar una constante mejora de producto.

2.1.3 Misión

La misión es establecer en la ciudad de Bogotá, un punto de contacto asequible y accesible para el consumidor que ofrezca un portafolio completo, garantizando 0% de contaminación cruzada y productos anti alérgicos, para alimentarse entre comidas y acompañar fechas especiales.

2.1.4 Visión

La visión es en 3 años ser la primera opción en la mente del consumidor de las principales ciudades de Colombia, cuando están buscando una merienda, snack o postre que les garantice indulgencia, calidad y un portafolio acorde a su estilo de alimentación libre de gluten y sin los 8 alérgenos más comunes; la leche, los huevos, el pescado, los mariscos, los frutos secos, los cacahuets, el trigo y la soja.

2.1.5 Pilares estratégicos

Se plantean los pilares estratégicos para definir los aspectos a tener en cuenta para el alcance de la misión y visión del modelo de negocio. El pilar base es la investigación y desarrollo de producto, es el fundamento para los pilares estratégicos puesto que el desarrollo

de producto es el factor de éxito más importante, debe partir del conocimiento de los insumos y como se deben mezclar entre ellos para garantizar las texturas y sabores similares a los productos con insumos comunes (trigo, azúcar, huevo, leche, entre otros). Seguido por el recurso humano que debe estar capacitado en manipulación de alimentos para no tener contaminación cruzada y también contar con técnicas de panadería, repostería y pastelería. Continuamente, 4 bases estratégicas; mejora continua, conocimiento de consumidor, posicionamiento de marca y gestión comercial para alcanzar la expansión y fortalecimiento del modelo de negocio. Finalmente, la gestión gerencial es el pilar que permite definir la dirección y la estrategia para alcanzar la visión apalancado de los demás pilares.

Figura 1. Pilares estratégicos



Fuente: Elaboración propia. Pilares estratégicos. (2022). Cabrera, A (comp), Notas de clase de Estrategia (pp. 282). Universidad del Rosario.

2.1.6 Objetivo general

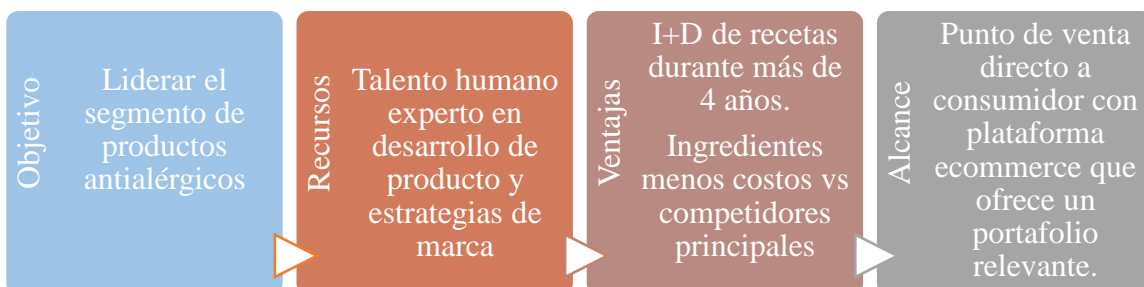
Diseñar un modelo de negocio rentable y sostenible de productos de merienda; panadería, pastelería y repostería con venta directa a consumidor enfocado en un segmento de mercado nicho; personas alérgicas, intolerantes y con estilo restrictivo de alimentación.

2.1.7 Objetivos específicos

- Alcanzar una participación del mercado del 1% (año 1) dentro de las personas alérgicas y un 0,5% en el mercado de productos “free from” y saludables para el año 3.
- Dar a conocer el posicionamiento de marca y de la empresa como una alternativa en el país como una marca transparente, confiable, de alta calidad y buen precio.
- En un periodo de 1 año, posicionarse dentro de las 5 primeras marcas que los consumidores tengan en su mente al hablar de alimentación saludable; sin gluten, sin lácteos y/o vegana en comidas fuera del hogar.
- Para el año 1; alcanzar el punto de equilibrio en la empresa que soporte autónomamente los gastos administrativos y productivos.
- Expandir el negocio a 5 puntos de venta físicos en las principales ciudades que faciliten la accesibilidad a los clientes.
- Educar a la población objetivo acerca de este tipo de alimentación, comunicando el diferencial de los ingredientes vs otras marcas “saludables” y de ingredientes alternos en el mercado a través de la campaña de marketing para el año 1.

Para el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente, se plantea la estrategia ORVA que permite visualizar concisamente los 4 puntos estratégicos.

Figura 2. Estrategia ORVA



Fuente: Elaboración propia. Estrategia ORVA. (2022). Cabrera, A (comp), Notas de clase de Estrategia (pp. 274). Universidad del Rosario.

2.1.8 Modelo de negocio A. Osterwalder

Tabla 1. Modelo de negocio

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
Proveedores que garanticen 0% de contaminación cruzada y la calidad de los insumos para cumplir con los estándares requeridos.	Panadería, pastelería y merienda. Punto de venta físico Producción Servicio al cliente y post venta. Marketing.	Un lugar especializado en ofrecer un portafolio variado con opciones de pastelería y merienda sin gluten y sin los 8 alérgenos más comunes; la leche, los huevos, el pescado, los	Comunicación enfocada en hacer sentir seguras y comprendidas a las personas con alergias basados en un beneficio emocional; una comunidad de contenido educacional y de apoyo para este tipo de alimentación.	Segmento nicho: Personas con alergias alimentarias, intolerancias o preferencia de alimentación como veganismo, vegetarianismo, Sin gluten, sin lácteos, Keto o Fit.
IPS, Médicos alergólogos para ampliar el portafolio	Recursos Clave		Canales	

<p>de clientes y ser aliados en el objetivo de educar sobre los ingredientes.</p> <p>Aliados para la distribución y entrega de domicilios</p>	<p>Recurso humano capacitado e instalaciones</p>	<p>mariscos, los frutos secos, los cacahuets, el trigo y la soja. (Campisi, 2020a).</p>	<p>45% Punto de venta físico 55% Venta directa en e-commerce con domicilios.</p>	
<p>Estructura de costos</p>		<p>Fuentes de ingresos</p>		
<p>Materias primas transversales en todos los productos para compra de insumos por escalas</p> <p>Costos variables: Costos directos de producto, capacitaciones, mantenimiento, nómina de empleados, servicios públicos e insumos.</p> <p>Costos Fijos: Infraestructura, impuestos, Costos de áreas contabilidad, legal, mercadeo. Fee de agencia.</p>		<p>La fuente de ingresos se da a través de la venta de 6 productos en el punto de venta, página web con servicio de domicilios enfocados en un mercado objetivo; personas de la generación X y Y de Bogotá con una alimentación restrictiva ya sea por alergia o decisión. Se tiene en cuenta el reporte de la Asociación Colombiana de Alergia e Inmunología de 5 Millones de personas alérgicas en Colombia y siendo Bogotá el 14% del total de la población del país esto deja una oportunidad de mercado de 700.000 personas con alergias en Bogotá.</p>		

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

2.1.9 Industria

La industria de “elaboración de productos de panadería” según el CIIU. Son empresas B2B y B2C que se posicionan en el mercado como productos saludables que reemplazan ingredientes para ofrecer snacks, panadería y pastelería con alternativas más saludables como las harinas provenientes de nueces o granos, leches vegetales y edulcorantes.

“El Código CIIU 1081 incluye: La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera. La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos. La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.”(DIAN, 2021).

La categoría de “Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Colombia” según Passport, presenta un panorama positivo para los próximos años, los indicadores principales a cierre de julio 2022 son:

- Las ventas en valor aumentan un +11% con un total de ventas de 1,9 billones de COP a julio de 2022 (Euromonitor Internacional, 2022).
- Los snacks de frutas son la categoría de mejor desempeño en 2022, con ventas en valor de 282 mil millones COP +12% de crecimiento (Euromonitor Internacional, 2022).
- Cía de Galletas Noel SA es la empresa líder en 2022, con una participación en valor del 44% (Euromonitor Internacional, 2022).
- Las ventas valor presentan un crecimiento de +6% CAGR (CAGR en valor constante en 2022 del 2%) durante el periodo de previsión hasta alcanzar los 2,5 billones de COP (Euromonitor Internacional, 2022).

2.2 Portafolio de productos

Se plantea un portafolio amplio que sea el espejo de las ventas pareto de la categoría para alcanzar con 6 productos el 80% de las ventas del negocio planteado. Esta suposición se basa en las tendencias de consumidor, los datos del mercado de snacks reportados por Passport (Euromonitor Internacional, 2022) en 2022 y un análisis exploratorio del espacio de estos productos en la cadena de supermercados más relevante para el país; Grupo éxito.

Como lo indica la figura 3, el portafolio planteado es: brownies, torta de mantecada, galletas, pan mogolla, pan hojaldre y galletas de sal en 1 presentación. Todos los productos están elaborados con las características acordes a la idea de negocio, elaborados sin gluten y sin alérgenos como: Huevo, Lácteos, Soya, nueces, maní. Preparados con productos naturales y garantizando 0% de contaminación cruzada con ingredientes alérgenos.

Figura 3. Portafolio de productos





Fuente: Elaboración propia

El problema que pretende afrentar este emprendimiento es que, aunque cada vez en la industria de alimentos más marcas reconocidas de snacks o comida rápida se unen a la tendencia vegana como en restaurantes: “Frisby”, “El Corral” o “Sierra nevada” o en retail: “Vitad”, “Mary Mendez” y “Gullón” o en emprendimientos como “Xocolate & more”, “Marvelous” o “Nuts about you”. En Colombia no existe una alternativa totalmente antialérgica e indulgente para las personas intolerantes o alérgicas a nueces, lácteos, gluten, sulfas y entre otros. Como se profundiza en el capítulo de competencia, estas marcas mencionadas evaden 1 o 2 de los alérgenos más comunes, pero involucran a otro alimento con alta probabilidad de alergia para garantizar el sabor o textura de sus productos (como el trigo o el huevo) y por lo tanto no solucionan el problema que se busca resolver con este modelo de negocio; que la población Colombiana (unos 5 millones de habitantes aproximadamente) alérgicos están constantemente expuestos a afectar su salud por consumir un producto que no comunica de manera 100% transparente sus ingredientes, es producido o

distribuido con otros productos que causan contaminación cruzada, y pasan sobre trabajos o sobre costos porque no encuentran fácilmente alternativas a un precio accesible.

2.3 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos se da a través de la venta de 6 productos en el punto de venta, página web con servicio de domicilios enfocados en un mercado objetivo; personas de la generación X y Y de Bogotá con una alimentación restrictiva ya sea por alergia o decisión. Se tiene en cuenta el reporte de la Asociación Colombiana de Alergia e Inmunología de 5 Millones de personas alérgicas en Colombia (Melo, 2019) y siendo Bogotá el 14% del total de la población del país esto deja una oportunidad de mercado de 700.000 personas con alergias en Bogotá.

2.4 Portafolio de clientes

2.4.1 Clientes objetivo: consumidor final

Personas de la generación X y Y (entre los 25 y 45 años), que están en línea con la tendencia de consumir menos alimentos procesados. Personas de alto desembolso, estratos 4, 5 y 6 que tienen alguna alergia, intolerancia o un estilo de vida en el que no consumen gluten o alguno de los 8 alimentos comúnmente conocidos por dar alergias; la leche, los huevos, el pescado, los mariscos, los frutos secos, los cacahuetes, el trigo y la soja. (Campisi, 2020a). Por este tipo de alimentación regularmente sienten que son una población desatendida, descomprendida y criticada. Son personas que regularmente pueden encontrar en el mercado opciones saludables sin alguno de los alérgenos, pero no productos anti alérgenos que a su vez garanticen un buen sabor, tengan un precio asequible para el tipo de producto vs procesados o sean accesibles fácilmente.

2.4.2 Clientes alternos: Empresas

Empresas que dentro de su portafolio de productos quieren extender las opciones para sus comensales sin incurrir en la planeación, ejecución, logística y costos de tener un menú diseñado para personas alérgicas. Interesados en comprar packs con presentaciones más grandes; 12, 24 o 50 unidades.

2.5 Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento de mercado parte de ser el primer jugador que cree la categoría de productos antialérgicos en Colombia (Trout & Riels, 1993) posicionándose como una marca cercana, empática, en un nivel premium de la categoría de snacks pero con un valor percibido justo para el cliente.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

Tipo de empresa sociedad por acciones simplificada con 3 socios con participaciones del 33,33% cada uno con un aporte inicial de \$ 38.604.483 COP para un total de \$ 115.813.450 COP de capital inicial.

El perfil de los socios esta detallado a continuación:

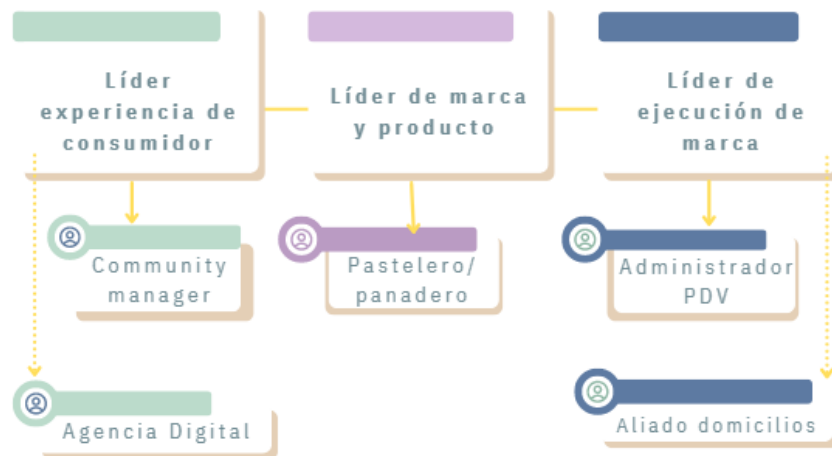
1. Directora de arte, orientada a la creación de Storytelling, experiencia y concepto en las empresas Nativoplus y Poke Colombia. Diseñadora de la Universidad de los Andres
2. Experta en Marketing, manejo de marca y creación de productos en el sector de Consumo Masivo en empresas como Unilever. Administradora de Empresas de la Universidad Javeriana.

3. Directora Operativa y Comercial con experiencia de 6 años en la administración y logística de estaciones de servicio y tiendas de conveniencia. Administradora de Empresas de la Universidad de la Sabana.

3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

La siguiente gráfica representa la estructura organizacional para el personal básico requerido para que la empresa pueda iniciar sus operaciones.

Figura 4. Estructura organizacional año 1



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se definen las descripciones de estos cargos esenciales en la estructura organizacional:

Líder de experiencia de consumidor

El líder de experiencia de consumidor, debe partir de la creatividad, el diseño y el conocimiento del consumidor generar una estrategia que comunique el concepto de marca realizar la producción y dirección audiovisual de la marca y el diseño de contenidos y estrategias de marketing para redes sociales, página web y comercio electrónico.

Localización del puesto: Zona Norte, Bogotá

Objetivos:

- Cumplir con el objetivo de estar en el top 3 de la mente del consumidor
- Generar talkability, awareness e interacciones a través de la comunicación en los canales digitales.
- Alcanzar 10k seguidores en la página de Instagram.

Funciones y Responsabilidades:

- Liderazgo y coordinación de trabajo con la agencia digital
- Generar talkability y awareness a través del desarrollo de la estrategia digital y liderar campaña de influencers.
- Construir pilares de marca para el aumento de consumo y alcance de nuevos consumidores.
- Diseñar y ejecutar la estrategia de comunicación de marca.

Requisitos: Carrera profesional en diseño, comunicación, mercadeo, publicidad o carreras afines con 2 años de experiencia.

Actividades:

- Comunicar las actividades de rotación de producto y de mercadeo
- Administrar las redes sociales y la pauta digital, siendo responsable del presupuesto de inversión
- Diseñar y ejecutar campañas para la comunicación digital
- Creación de piezas digitales, fotografías de producto y videos para la comunicación de la marca.
- Generar alianzas para cumplir los objetivos de recordación y aumento de awareness.

Competencias requeridas:

- Creatividad
- Flexibilidad
- Comunicación asertiva
- Orientación al cliente
- Perseverancia

Tipo de cargo: Contrato indefinido

Salario básico mensual: \$3.000.000 + comisiones por cumplimiento indicadores + programa de beneficios

Community manager

El community manager es el líder de la comunidad que se crea alrededor del emprendimiento, es la persona encargada de generar contenido, pero sobre todo establecer la relación entre los clientes y la empresa. Crear una comunicación de doble vía donde las personas se sientan identificadas, escuchadas y atendidas.

Localización del puesto: Zona Norte, Bogotá

Objetivos:

- Alcanzar 10k seguidores en la página de Instagram
- Responder en un 100% las solicitudes, comentarios, preguntas e interacciones de la audiencia en redes sociales, email y página web.

Funciones y Responsabilidades:

- Gestionar y administrar la comunidad activa de los medios de contacto con consumidor de la marca
- Programar los contenidos a través de las herramientas

- Transmitir la estrategia digital
- Dar a conocer la marca de una manera clara y precisa

Requisitos: Universidad o carrera técnica en Comunicación, publicidad, mercadeo psicología, o carreras afines con 6 meses de experiencia

Actividades:

- Atención al cliente directo
- Solución de dudas e inquietudes del cliente
- Responder al as PQRs
- Comunicar el concepto de la marca
- Transmitir el mensaje con claridad

Competencias requeridas:

- Orientación al cliente
- Actitud de servicio
- Comunicación asertiva
- Inteligencia emocional
- Resolución de conflictos

Tipo de cargo: Contrato Fijo por 4 meses de renovación automática

Salario básico mensual: \$1.500.000 + comisiones por cumplimiento indicadores + programa de beneficios

Líder de marca y producto

El líder de marca y de producto define el desarrollo del producto desde el conocimiento del consumidor hasta la producción garantizando suplir las necesidades del

mercado y ofreciendo una ventaja vs la competencia. Debe ser una persona disciplinada, flexible y proactiva con habilidades de pensamiento estratégico, mejoramiento de productos e innovación. Apasionada por el marketing, el comportamiento del consumidor y el desarrollo de nuevos productos y proyectos.

Localización del puesto: Zona Norte, Bogotá

Objetivos:

- Avalar el cumplimiento del margen bruto
- Garantizar el cumplimiento de la estrategia de precios vs la competencia cada trimestre.
- Desarrollar extensiones de portafolio

Funciones y Responsabilidades:

- Velar por la estrategia de precios del portafolio de productos
- Identificar y maximizar oportunidades del mercado analizando tendencias y comportamientos del consumidor para realizar mejoras de producto.
- Seguimiento y control a la dinámica local del mercado y a las actividades de los competidores con el fin de crear oportunidades estratégicas y cerrar brechas en las 7P's.
- Acciones de rentabilización
- Diseñar planes para incrementar la satisfacción del cliente en punto de venta.

Requisitos: Carrera profesional en administración, mercadeo, negocios o carreras afines con 2 años de experiencia.

Actividades:

- Seguimiento y control de los inventarios

- Desarrollar nuevos proyectos de expansión de línea
- Liderar producción en cocina como resultado de productos alineados a la estrategia.
- Identificar las necesidades de los clientes y establecer planes de acción.
- Velar por la calidad del servicio al cliente en punto de venta.
- Responsable de realizar actividades para la rotación de producto

Competencias requeridas:

- Liderazgo de equipos
- Resolución de problemas
- Iniciativa y autonomía
- Creatividad
- Manejo del tiempo

Tipo de cargo: Contrato indefinido

Salario básico mensual: \$3.000.000 + comisiones por cumplimiento indicadores + programa de beneficios

Panadero, repostero y/o Pastelero

El panadero, repostero y/o pastelero es la persona que se encuentra en la cocina preparando y horneando los productos ofrecidos en el portafolio. Debe ser una persona que sigue instrucciones y cumple con las normas establecidas, además de tener conocimientos en panadería o pastelería debe seguir las recetas para garantizar la indulgencia y textura de los alimentos.

Localización del puesto: Zona Norte, Bogotá

Objetivos:

- Realizar la cantidad de productos objetivos por día planeados o de acuerdo a lo requerido.

Funciones y Responsabilidades:

- Verificar la calidad de los insumos recibidos por el proveedor
- Garantizar el seguimiento de las recetas.
- Cumplir con los estándares de manipulación de alimentos

Requisitos: Carrera técnica en panadería o pastelería con 6 meses de experiencia

Actividades:

- Preparar y hornear los productos
- Limpiar el puesto de trabajo y los utensilios
- Llevar un control de inventarios de la materias primas e insumos
- Seguir procesos

Competencias requeridas:

- Atención al detalle
- Compañerismo
- Autonomía
- Responsabilidad
- Actitud positiva
- Gestión del tiempo

Tipo de cargo: Contrato Fijo por 4 meses de renovación automática

Salario básico mensual: \$1.500.000 + programa de beneficios

Líder de ejecución de marca

El líder de ejecución de marca es el responsable que las operaciones del día a día se cumplan con excelencia para garantizar el correcto funcionamiento del negocio y debe liderar la estrategia comercial, operativa y logística del negocio. Por lo tanto, debe ser una persona que ha desarrollado un pensamiento estratégico en la administración de negocios de servicio, es orientado al logro y con visión y alta capacidad para cumplir objetivos.

Localización del puesto: Zona Norte, Bogotá

Objetivos:

- Garantizar el cumplimiento del EBITDA
- Cumplir indicadores de gestión
- Desarrollar nuevos negocios

Funciones y Responsabilidades:

- Implementar estrategias comerciales
- Analizar la estrategia de ejecución de la marca y proponer actividades para la mejora continua
- Establecer y controlar la ejecución del presupuesto de costos y gastos
- Consolidar la operación a través del cumplimiento de procesos
- Corresponsable de la planeación del suministro

Requisitos: Carrera profesional en administración, contabilidad, negocios o carreras afines con 2 años de experiencia.

Actividades:

- Seguimiento y control de los resultados financieros de la tienda
- Desarrollar nuevos proyectos de expansión

- Liderar nuevos negocios en otros canales de venta
- Realizar gestión comercial y alianzas con proveedores

Competencias requeridas:

- Atención al detalle
- Liderazgo de equipos
- Resolución de problemas
- Iniciativa y autonomía
- Negociación
- Orientación a resultados

Tipo de cargo: Contrato indefinido

Salario básico mensual: \$3.000.000 + comisiones por cumplimiento indicadores + programa de beneficios

Administrador punto de venta

El administrador de punto de venta es una persona responsable por el correcto funcionamiento operativo y de servicio al cliente en el punto de venta. Se caracteriza por tener buena actitud; promoviendo la solución de conflictos y ser una persona honrada, estructurada y dispuesta al servicio. Este cargo requiere de conocimientos básicos de la administración como manejo de personal y control y seguimiento de dinero.

Localización del puesto: Zona Norte, Bogotá

Objetivos:

- Garantizar el mejor servicio alcanzando un mínimo de reclamos del consumidor
- Cumplir objetivo mensual de ventas (rotación de producto) en el punto de venta
- Asegurar el nivel de inventario para los productos

Funciones y Responsabilidades:

- Planear, registrar y solicitar los insumos necesarios de acuerdo al manejo de inventarios.
- Garantizar la calidad de los productos producidos en el punto de venta.
- Controlar y dar seguimiento de flujo de dinero y P&G de la tienda.

Requisitos: Universidad o carrera técnica en administración, contabilidad, negocios o carreras afines con 1 año de experiencia

Actividades:

- Atención al cliente directo
- Facturación y caja
- Vender y entregar productos
- Solución de dudas e inquietudes del cliente
- Control del seguimiento de inventarios y ventas

Competencias requeridas:

- Orientación al cliente
- Actitud de servicio
- Resolución de problemas
- Organización

Tipo de cargo: Contrato Fijo por 4 meses de renovación automática

Salario básico mensual: \$2.200.000 + comisiones por cumplimiento indicadores + programa de beneficios.

3.2.1 Programa de beneficios

Partiendo que las personas buscan una compensación total que les entregue un equilibrio tanto en su desarrollo profesional, personal y familiar. El programa de beneficios tiene como objetivo suplir la necesidad de contar con un salario emocional.

- Bono de cumplimiento: comisión por cumplimiento de indicadores en el trimestre.
- Desarrollo de talento: Oportunidades de crecimiento y capacitaciones para fortalecer habilidades blandas.
- Cultura: Hacer parte de un equipo colaborativo que promueve el respeto y la escucha.
- Tiempo libre: Día del cumpleaños libre
- Bono de regalo: reconocimiento por aportes adicionales al cargo que representen mejora de un indicador en la empresa.

3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requieres el emprendimiento

Tabla 2. Principales grupos de interés y su impacto

Principales grupos de interés	Impacto del grupo en el negocio	Que espera el grupo del negocio	Impacto del negocio en el grupo	Que espera el negocio del grupo	Propuesta de valor
Consumidores y familias	Ingresos, uso de las instalaciones, Voz a voz (reputación) y recompra	Variedad en el portafolio, cumplir con la lista de ingredientes, garantizar productos sin contaminación cruzada,	Democratizar productos de las categorías "free from", saludable y de bajo IG.	Recompra, estar en la mente del consumidor como top de principales opciones, recomendación	Una experiencia completa con productos que cumplen sus necesidades

		indulgencia, precio justo.			
Empleados y sus familias	Crecimiento de ventas y servicio al cliente	Un lugar estable para trabajar con potencial de crecimiento y desarrollo y compensación total.	Mejorar la calidad de vida y aportar al crecimiento laboral y personal	Trabajadores que desempeñan su rol tanto el qué como el cómo en línea con el propósito del negocio	Un buen lugar para trabajar que valore a sus empleados y ofrezca un clima laboral basado en respeto y reconocimiento
Socios	Capital de inversión y capital humano	Retorno a la inversión	Retorno a la inversión	Capital de inversión y capital humano	Un negocio con una buena gestión de administración que ofrezca rentabilidad
Agencia Diseño	Comunicación y posicionamiento de marca	Estrategia clara	Trabajo colaborativo	Ser un aliado estratégico para el crecimiento de las ventas y los indicadores de consumidor	Ser un cliente con la estrategia clara para facilitar los planes de comunicación
Competidores	Productos sustitutos y ventajas competitivas	Sana competencia	Democratizar la categoría, cambios en la participación de mercado y amenaza de nuevos entrantes	Sana competencia y nuevos retos para capitalizar	Sana competencia basada en los valores de la empresa
Proveedores	Impacto en toda la cadena de valor; materia prima, insumos y costos	Pago oportuno y negociación clara	Negociación con el cliente	Calidad y seguridad en la entrega de productos	Un cliente con pago justo y relación enfocada en una estrategia gana y gana

Médicos	Aliado estratégico	Transparencia y seguridad en la información de productos	Ofrecer a sus pacientes una opción que garantiza productos acordes a su alimentación	Aliado estratégico para capturar nuevos consumidores	Brindar productos garantizados a pacientes con alergias o intolerancia a alimentos
IPS	Un servicio para que los clientes del negocio puedan realizar sus pruebas de alergias en alimentos	Un trabajo colaborativo donde el negocio le permita tener nuevos clientes	Ser un canal que lleva nuevos clientes al servicio de alergias	Ofrecer un servicio de calidad	Un punto de contacto para que personas alérgicas se interesen por realizar las pruebas de alergias
Organismos de control	Definir las regulaciones de manera clara y oportuna requeridas para industria de “elaboración de productos de panadería” según el CIU.	Ser una entidad que cumple con los requerimientos y estándares	Garantizar las obligaciones como negocio	Realizar el control con claridad, honestidad y confiabilidad	Transparencia y cumplimiento

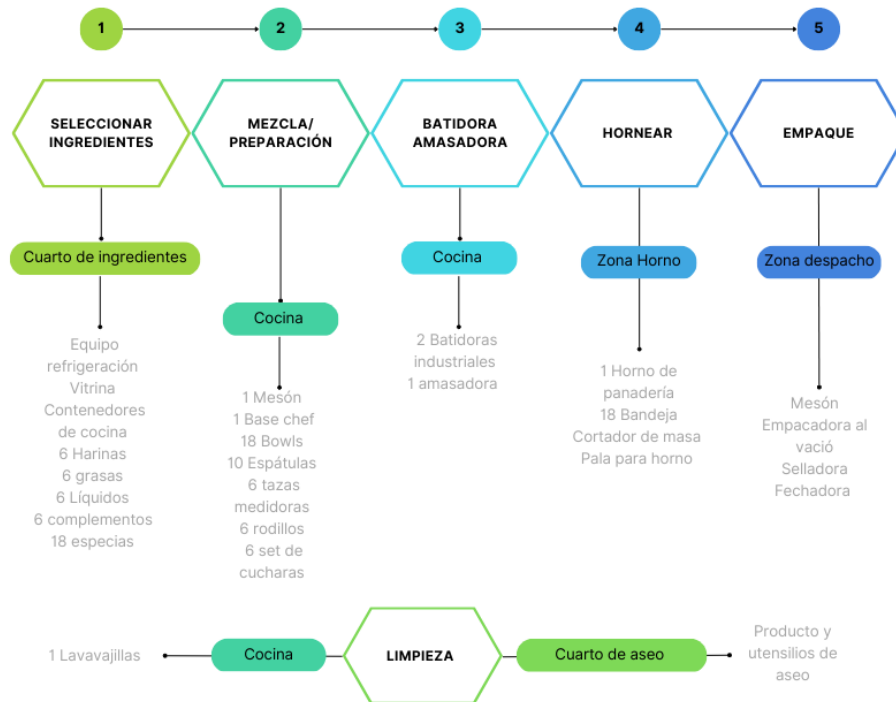
Fuente: Elaboración propia

3.4 Procesos de negocio

Los procesos que se requieren para poder operar son los siguientes:

3.4.1 Procesos de producción

Figura 5. Proceso de elaboración de productos

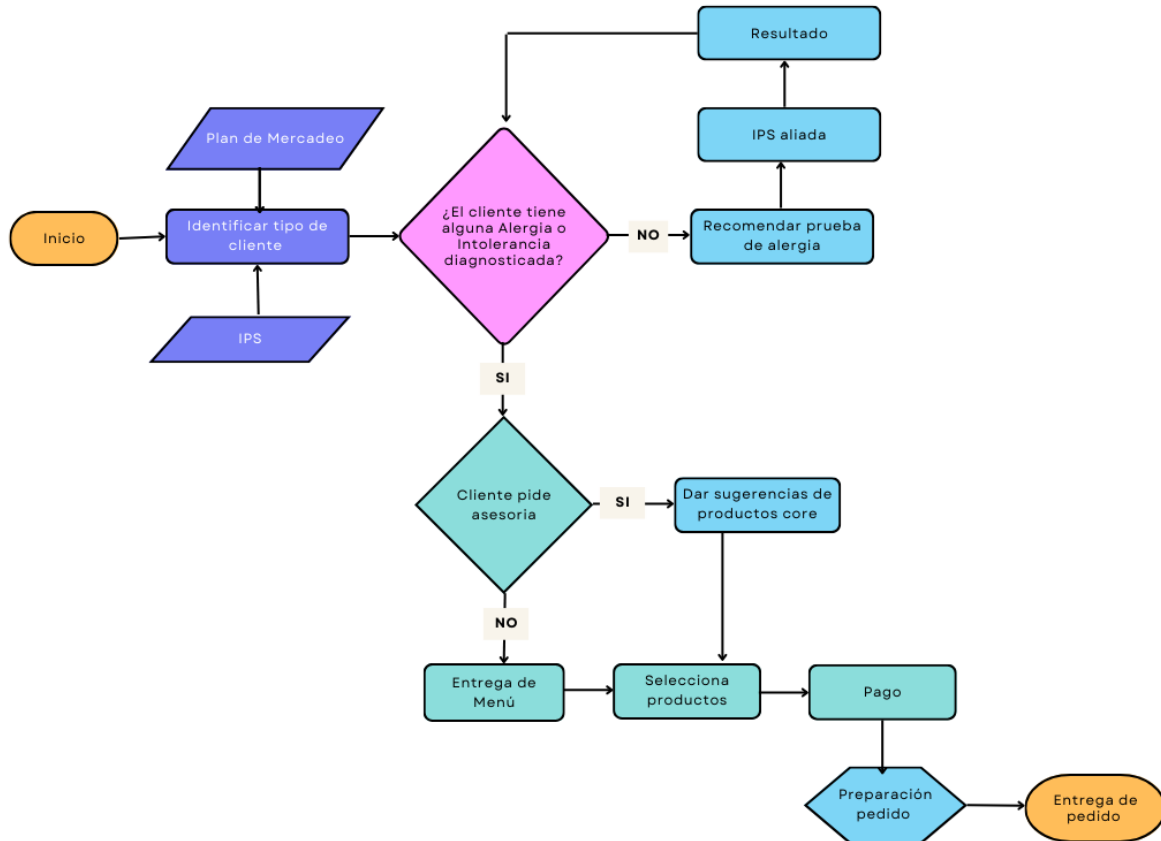


Fuente: Elaboración propia

La figura detalla el proceso desde selección de ingredientes hasta empaque con las zonas requeridas y los elementos para cada fase del proceso.

3.4.2 Proceso de ventas y servicios

Figura 6. Proceso de ventas



Fuente: Elaboración propia

3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

Se debe registrar como establecimiento de comercio en la Cámara de Comercio de Bogotá con el tipo de empresa de sociedad por Acciones Simplificada.

Los pasos a seguir para la creación son:

- Definición del nombre y verificar disponibilidad.
- Presentación del acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría.
- Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias.
- Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Obtener el certificado que acredita la existencia y representación legal.

- Tramitar el registro Mercantil y obtención del RUT.
- Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.
- Apertura de cuenta bancaria
- Autorización de emisión de facturas de la DIAN.

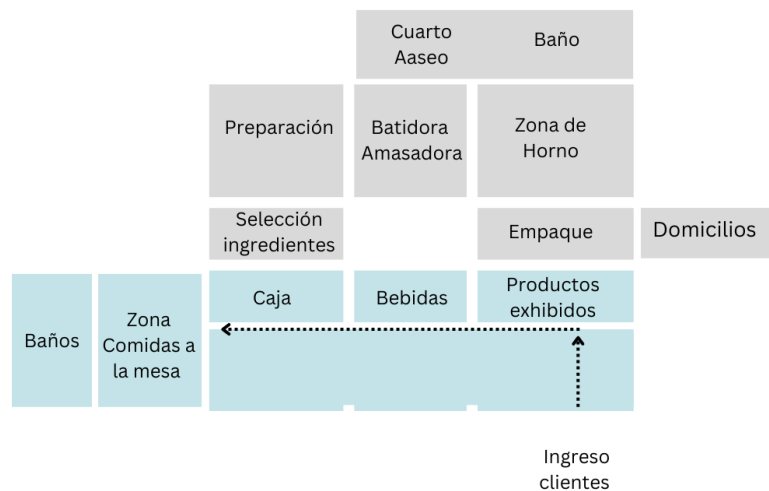
Para la facturación electrónica se utilizará Siigo como proveedor de este servicio.

4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento

El negocio requiere de una instalación que sea un espacio apto para la zona de producción de los productos y una zona para atención al cliente. Debe estar ubicado en la Zona Norte de Bogotá por conveniencia de cercanía frente a las respuestas recibidas en la encuesta y según el mercado objetivo.

Figura 7. Plano de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Un punto de venta físico que cuente con la capacidad para atención directa al cliente, producción y distribución de domicilios.

Figura 8. Moodboard de inspiración para el diseño de instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Este moodboard fue evaluado en el focus group con el que se recibieron comentarios positivos al transmitir un lugar de tranquilidad que provoca estar para un mañana o tarde y acompañar un café con un producto delicioso.

4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Los requerimientos de infraestructura tecnológica requeridos son:

1. Página web
2. Redes sociales con pauta; Instagram
3. Siigo como aliado para facturación electrónica. Siigo es una empresa que presta el servicio contable en la nube que incluye facturación electrónica, contaduría, inventarios y nómina (Meza, s. f.).
4. Toteat como software POS que presta servicios de reservas, reportes, domicilios en un solo lugar, billetera electrónica, integraciones y venta en línea (*Toteat / Software POS para Restaurantes, Cafeterías y más.*, s. f.).

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

Los elementos requeridos para la producción y puesta en marcha del negocio son;

- Equipo de refrigeración
- Vitrina refrigerada
- Utensilios de cocina
- Mesón de cocina
- Vitrina Duplex
- Horno
- Amasadora
- Batidora
- Utensilios horno
- Selladora industrial
- Fechadora
- Empacadora al vacío
- Lavavajillas
- Arriendo y servicios primeros meses
- Plan de marketing 3 meses

La relación con proveedores es de venta, pago y entrega directa con máximo 15 días de inventario y para el control de la vida útil de los productos se utilizará una fechadora que marque la fecha de producción y de vencimiento.

4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

Para la inversión inicial del emprendimiento que es un total de \$ 78.813.450 COP se hizo el supuesto de contar con los equipos necesarios para iniciar la producción de los 6 productos en el área establecida de las instalaciones. Esta inversión incluye la maquinaria y equipo descrita en la sección anterior.

Esta inversión vs el capital inicial deja un saldo de \$37.000.000 COP para imprevistos y reforzar el plan de mercado teniendo en cuenta que se necesita educar al consumidor sobre este tipo de productos. El capital inicial se toma de los 3 socios con participaciones iguales.

Tabla 3. Capital inicial

Los datos temporales	
Año de inicio del proyecto	2024
mes de inicio del proyecto	enero

Los datos monetarios	
El capital total disponible para el proyecto	\$ 115.813.450,00
la deuda utilización de capital?	Si
porcentaje de participación	30,0%
porcentaje de capital de terceros	70,0%

Fuente: Formato viabilidad financiera. Notas de clase PAE. Universidad del Rosario

4.5 Plan financiero del emprendimiento

Tabla 4. Indicadores de rendimiento

Indicadores de rendimiento	
VPN	\$32.085.596
TIR (Tasa Interna de Retorno)	55%
Inversión inicial (año 0)	\$ 78.813.450,00
Recuperación de la inversión	29 meses
Punto de equilibrio	12 meses
Capital disponible	Es suficiente

Fuente: Formato viabilidad financiera. Notas de clase PAE. Universidad del Rosario

Se espera en 12 meses alcanzar el punto de equilibrio partiendo que las ventas inicialmente son menores, el plan de mercadeo mientras se da a conocer la marca y la

inversión inicial. Si bien, el resultado de la viabilidad financiera da una Tasa Interna de Retorno positiva al final del ejercicio para los 5 primeros años.

Tabla 5. Proyección Pérdidas y Ganancias

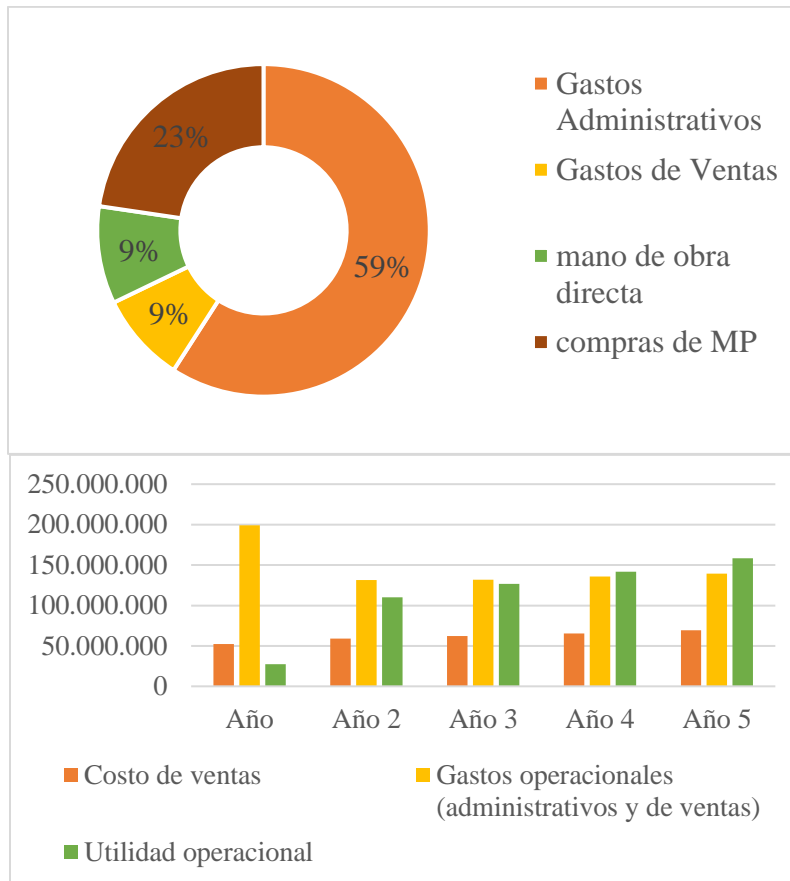
ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
Ventas nuevas	278.813.294	295.542.092	315.638.954	337.733.681	361.375.038
Ventas inventarios		4.950.527	5.103.993	5.272.425	5.456.960
Ventas Netas	278.813.294	300.492.618	320.742.947	343.006.105	366.831.998
Costo de ventas	52.128.950	58.905.386	62.029.013	65.467.796	69.169.453
Utilidad bruta	226.684.345	241.587.233	258.713.934	277.538.309	297.662.545
Gastos operacionales (administrativos y de ventas)	199.281.648	131.497.112	132.040.103	135.661.308	139.400.156
Utilidad operacional	27.402.697	110.090.121	126.673.831	141.877.001	158.262.389
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	27.402.697	110.090.121	126.673.831	141.877.001	158.262.389
Impuestos	9.590.944	38.531.542	44.335.841	49.656.950	55.391.836
Utilidad neta	17.811.753	71.558.578	82.337.990	92.220.051	102.870.553
Más: Utilidades al inicio del año		17.811.753	89.370.331	171.708.322	263.928.372
Utilidades retenidas	17.811.753	89.370.331	171.708.322	263.928.372	366.798.925

Fuente: Elaboración propia con asesoría del Tutor Alexander Neita.

Como supuestos para el ingreso bruto se tiene en cuenta el PSVP propuesto vs el principal competidor y se realizó una estimación de los costos basados en la receta de cada producto y los costos de operación. Las ventas en unidades se calcularon haciendo un supuesto de estacionalidad de ventas que varía de acuerdo el mes y tomando como referencia las ventas

en unidades de productos similares en negocios de comida. El total ejercicio a final de los 5 años proyectados deja una utilidad neta de 102M COP.

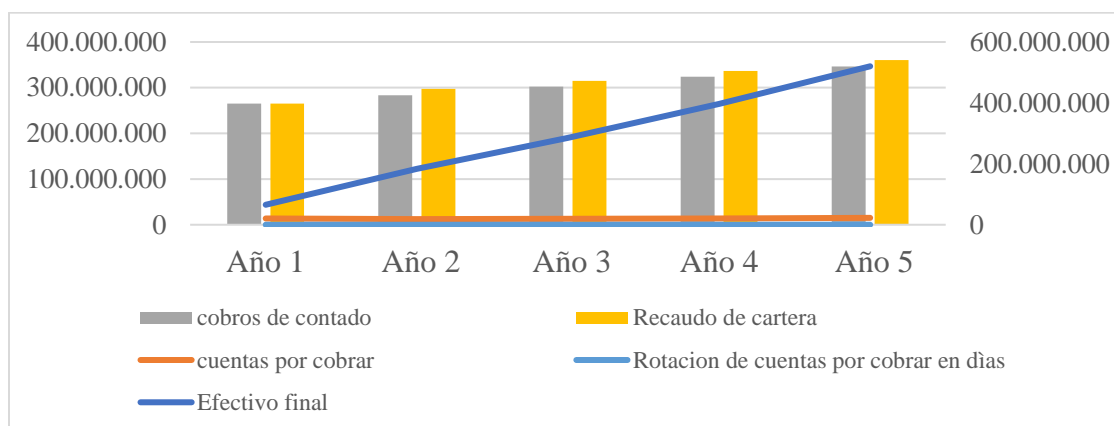
Figura 9. Análisis de Costos fijos



Fuente: Elaboración propia

Se toma como supuesto que los gastos administrativos por el alquiler representan el mayor costo para tener la cercanía con el cliente representando un 59%, El gasto de venta se centra la inversión en el plan de mercadeo de 3 a 1% de las ventas y finalmente, mano de obra y materias primas con un peso del 9% cada uno. La estrategia propuesta es que los costos de materiales sean bajos al tener insumos más económicos como el arroz y las féculas en vez de harinas especiales que se usan regularmente como harina de almendras. El costo principal del producto se da en la experiencia de punto de venta que debe incluir el personal, las instalaciones y en el empaque que es una de las vías de comunicación de marca.

Figura 10. Flujo de caja y balance general



ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	Año	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de cuentas por cobrar en días	18	15	15	15	15
cuentas por cobrar	13.940.665	12.314.254	13.151.623	14.072.237	15.057.293
cobros de contado	264.872.629	283.227.838	302.487.331	323.661.444	346.317.745
Recaudo de cartera	264.872.629	297.168.503	314.801.585	336.813.067	360.389.982

Flujo de caja de operación					
	1	2	3	4	5
Recaudo de Cartera	264.872.629	302.119.029	319.905.578	342.085.492	365.846.941
Menos:					
Pago costos fijos	15.000.000	16.500.000	18.232.500	20.146.913	22.262.338
Pago costos variables	38.045.714	42.788.249	44.449.635	46.020.823	46.999.959
Pago gastos ventas	65.045.058	6.847.202	4.121.777	4.376.513	4.647.897
Pago gastos administrativos	118.533.900	108.947.220	112.215.637	115.582.106	119.049.569
Pago de Impuestos		9.590.944	38.531.542	44.335.841	49.656.950
Total egresos operativos	236.624.671	184.673.615	217.551.090	230.462.194	242.616.714
TOTAL EGO	28.247.958	117.445.414	102.354.487	111.623.298	123.230.228
AUMENTO DEL EFECTIVO	28.247.958	117.445.414	102.354.487	111.623.298	123.230.228
Más: efectivo inicial	37.300.000	65.547.958	182.993.372	285.347.859	396.971.157
Efectivo final	65.547.958	182.993.372	285.347.859	396.971.157	520.201.385

Fuente: Elaboración propia con asesoría del Tutor Alexander Neita.

Se proyecta un flujo de caja para los 5 años iniciales donde se puede ver que por la inversión inicial el flujo de efectivo se incrementa después del año 2, es decir una vez que el negocio está en funcionamiento y la marca tiene un mejor posicionamiento el flujo de efectivo es mucho mejor apalancado por las ventas.

Figura 11. Balance general

ESTADO DE BALANCE GENERAL						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	37.300.000	65.547.958	182.993.372	285.347.859	396.971.157	520.201.385
Cuentas por cobrar		13.940.665	12.314.254	13.151.623	14.072.237	15.057.293
Inventario e insumos		4.125.439	4.253.327	4.393.687	4.547.466	4.706.628
Activos fijos	66.513.450	66.513.450	66.513.450	66.513.450	66.513.450	66.513.450
Menos depreciación acumulada		13.302.690	26.605.380	39.908.070	53.210.760	66.513.450
Costo preoperativo (diferido)	12.000.000	9.600.000	7.200.000	4.800.000	2.400.000	0
TOTAL ACTIVOS	115.813.450	146.424.822	246.669.023	334.298.550	431.293.550	539.965.306
PASIVOS						
Proveedores		3.208.675	2.953.700	2.440.937	1.894.778	1.961.095
Préstamos Bancarios	0	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar		9.590.944	38.531.542	44.335.841	49.656.950	55.391.836
TOTAL PASIVOS	0	12.799.619	41.485.242	46.776.778	51.551.728	57.352.931
PATRIMONIO						
Capital	115.813.450	115.813.450	115.813.450	115.813.450	115.813.450	115.813.450
Utilidades Retenidas		17.811.753	89.370.331	171.708.322	263.928.372	366.798.925
TOTAL PATRIMONIO	115.813.450	133.625.203	205.183.781	287.521.772	379.741.822	482.612.375
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	115.813.450	146.424.822	246.669.023	334.298.550	431.293.550	539.965.306

Fuente: Elaboración propia con asesoría del Tutor Alexander Neita.

Figura 12. Análisis de retorno



Fuente: Elaboración propia

5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

5.1 Estrategia de marca (Branding)

La estrategia se basa en el marketing 3.0 (Kotler & Kartajaya, 2010): “Colaborativo y centrado en los valores y la benevolencia y la comunicación en múltiples vías”.

Por lo anterior, el modelo de negocio supe 3 tipos de beneficios:

Beneficio funcional: Es un lugar diseñado para ofrecer una variedad de opciones de pastelería y merienda sin gluten y sin los 8 alérgenos más comunes la leche, los huevos, el pescado, los mariscos, los frutos secos, los cacahuets, el trigo y la soja (Campisi, 2020a). Ofreciendo un portafolio de productos de panadería y pastelería producidos con insumos y en un espacio sin contaminación cruzada que garantizan transparencia en los ingredientes, buena calidad e indulgencia.

Beneficio emocional: Transmitir un sentimiento de confianza, seguridad y privilegio al consumidor quien puede disfrutar tranquila y libremente de un completo portafolio de productos indulgentes garantizándole cumplir con su estilo de alimentación selectivo ya sea por alergia o selección y 0% de contaminación cruzada con alimentos alérgenos.

Beneficio simbólico: Permitir cumplir el deseo de sentirse cómodo, aceptado y comprendido en un lugar que no juzga o discrimina el estilo de alimentación, sino que por lo

contrario lo promueve y comparte haciendo sentir a sus clientes como personas privilegiadas, importantes y fuera del común.

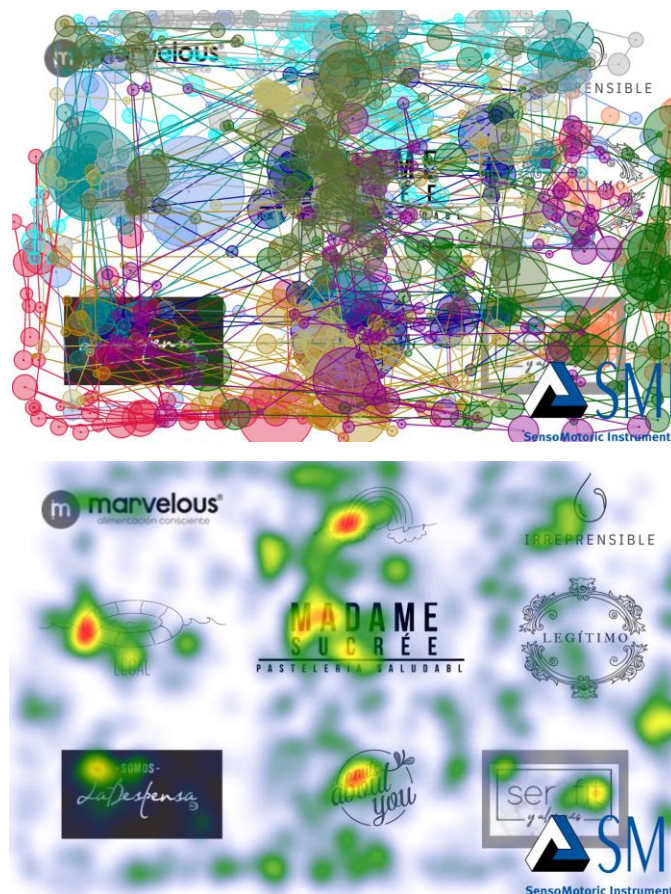
5.1.2 Marca

Con el estudio de consumidor, se concluye que se debe tener una marca cercana, aspiracional y confiable que inspire transparencia y seguridad. Con el estudio de eye tracking se encontraron unas mejoras en los logos y nombres del proyecto.

Marcas evaluadas:

- Legal
- aSalvo
- Legítimo

Figura 13. Resultados Eye Tracking seguimiento de logos y nombres:



Fuente: Resultados Estudio EyeTracking IdeaLab. Universidad del Rosario

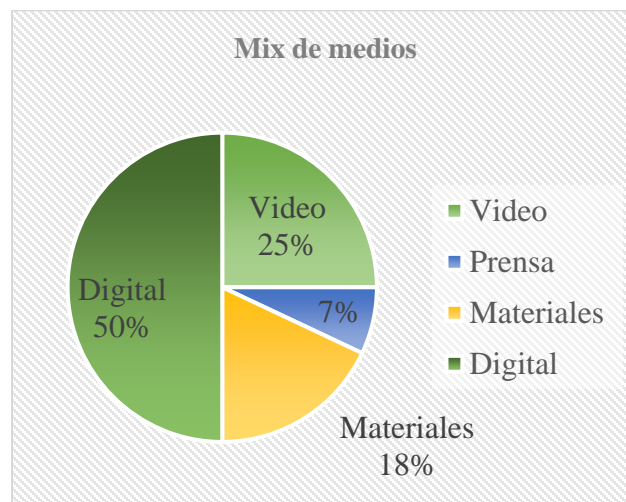
Se puede concluir que la marca necesita resaltar y por lo tanto no se deben usar opciones de líneas delgadas sino marcas más sobresalientes. Las personas del Focus Group comentaron que “aSalvo” es una marca que les inspira tranquilidad y seguridad, Legal, es una marca que transmite ser juvenil y en tendencia y legítimo es una marca costosa, premium más aspiracional y mayor que las demás opciones.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, la propuesta de marca “aSalvo, Legítimo y Certeza” en este orden fueron las que mayor puntuación recibieron en cuanto a estar alineadas con el concepto de negocio presentado.

5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

La gestión de la comunicación es responsabilidad del líder de experiencia de consumidor con el Community Manager como parte de su equipo. Se plantea una estrategia basada en el Marketing 3.0 (Kotler & Kartajaya, 2010) y con una estrategia completa en los canales de comunicación que incluya:

Figura 14. Mix de medios de comunicación

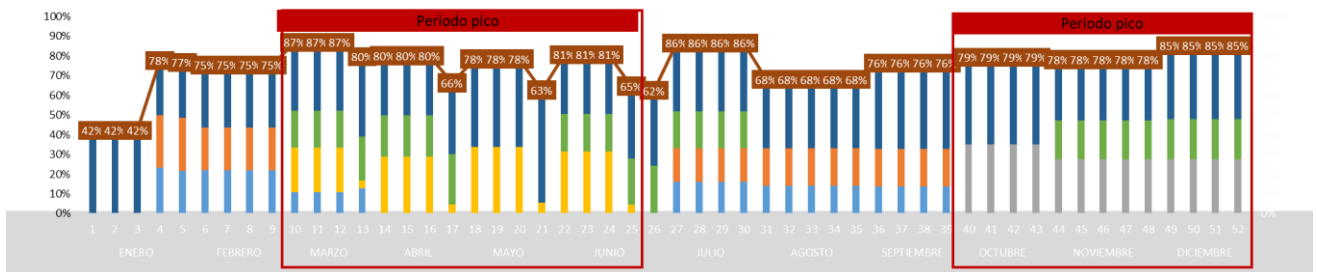


Teniendo en cuenta la categoría de galletas como base similar para el resto de productos, según Euromonitor:

Las galletas dulces también se benefician de una mayor actividad en las redes sociales de marcas como Oreo (Mondelez Colombia SAS), Noel Festival (Cía de Galletas Noel SA) e Italo (Comestibles Italo SA), por ejemplo. Estas marcas no solo promocionan el lanzamiento de sus nuevos productos a través de Instagram, Facebook, TikTok y Twitter, sino que también comparten recetas con los productos para crear nuevas ocasiones de consumo en el hogar. Esta tendencia comenzó durante la pandemia de coronavirus y sigue ganando terreno (Euromonitor Internacional, 2022).

La gestión de la comunicación se va a dar de acuerdo a esta estacionalidad que es directa al % de inversión planeado:

Figura 15. Estacionalidad de la comunicación



Fuente: Elaboración propia

Se va a tener un tono de comunicación cercano, amigable pero que transmita conocimiento y dominio del tema. La vía de comunicación principal es la página web que direcciona a Instagram como medio de redes sociales.

5.2.1 Audiencias

Para determinar la audiencia de comunicación a la que se va alcanzar con el emprendimiento se describen los Buyer Persona en la siguiente figura, El Buyer Persona como “Los compradores personas son modelos descriptivos que trazan las características típicas de los clientes objetivo reales” (Burkholz, 2017).

Figura 16. Buyer persona



Fuente: Elaboración propia

5.3 Plan de mercadeo

5.3.1 Estrategia de mercadeo:

Single segment concentration: el mercado objetivo de nicho conformado por un grupo pequeño de personas con necesidades y deseos específicos debió a alergias o intolerancias a alimentos (Kotler & Keller, 2012).

Buscadora: Ser pioneros en la categoría de antialérgicos y responder con rapidez a las áreas de oportunidad haciendo acciones competitivas (Mullins et al., 2007).

Figura 17. Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia (Kotler & Keller, 2012)

5.3.2 Plan de ejecución de mercadeo

El plan de ejecución, tiene como objetivo definir una acción para cada punto de contacto con el consumidor

Figura 18. Plan 360°



Fuente: Elaboración propia

- Digital: Pauta con Instagram y generación de contenido orgánico
- PR e influencers: Personas dentro del target que tengan alto nivel de engagement. Médicos aliados que en su consultorio incluyan material pop de la marca con información educacional y fotografías de producto.
- Pack: Empaque brandeado que transmita los valores de marca y genere awareness por su diseño.
- Punto de venta: Aprovechar los espacios de las instalaciones para tener una comunicación educacional.
- Aliados IPS: Información educacional sobre alergias que redirija al punto de venta físico o la página web

Figura 19. Referencia empaques



Fuente: Elaboración propia

5.4 Investigación de mercado

De la investigación de mercado se puede concluir primero la falta de información y el desconocimiento de las alergias en los alimentos y como es un mercado nicho, concentrado en el que no es tan común encontrar personas conscientes de ser intolerantes a algún alimento. Como segundo factor, la investigación de mercado plantea una buena oportunidad de negocio; primero por el crecimiento de la categoría, el aumento de interés de productos más

saludables de las personas y la expectativa para el país de continuar ganando penetración en los hogares.

5.4.1 Investigación de mercado primaria

5.4.1.1 Encuesta

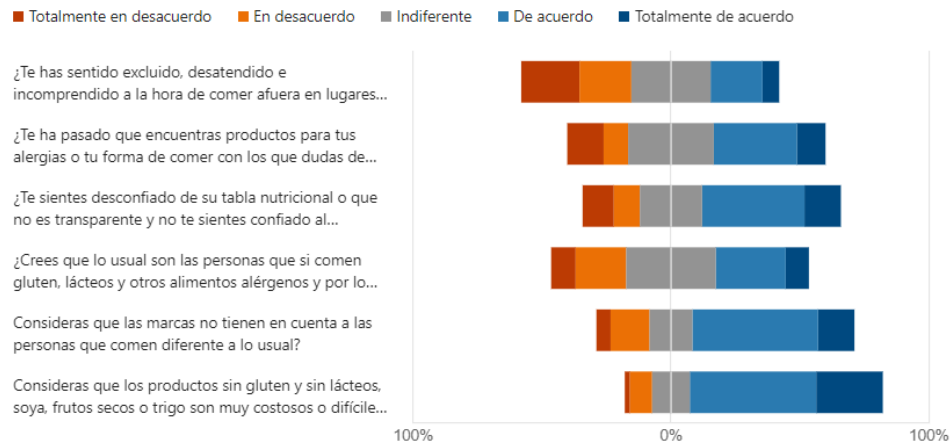
Se realizó una encuesta online a 199 personas, 99 personas que representan el 50% de la muestra. El 57% son residentes de la ciudad de Bogotá y el 89% de estratos NSE 4 a 6 y 28% de las personas declaran tener una alimentación Fit que “busca opciones saludables por encima de alimentos procesados” lo que concluye en una muestra acorde con el mercado objetivo. El objetivo principal de la encuesta es identificar que tan cercano y relevante es el concepto de negocio para esta población, confirmar entre los insights conseguidos de la observación de mercado cual es más relevante y conocer que alergias e intolerancias reconocen más las personas con el perfil del mercado.

La clasificación promedio en relevancia de estos insights evaluados es 4,17pp, el 25,8% están totalmente de acuerdo y el 49% de acuerdo que este tipo de productos son costosos o difíciles de encontrar, el 48,7% está de acuerdo que las marcas no tienen en cuenta a las personas que comen diferente a lo usual y el 39,7% se sienten desconfiados con la tabla nutricional y no se sienten confiados al consumirlos.

Figura 20. Pregunta #11 encuesta

11. Una empresa de alimentos desea lanzar un portafolio de productos sin gluten y sin los 8 alimentos alérgicos más comunes como lácteos, soya, huevo, frutos secos, maní y soja. (0 punto)

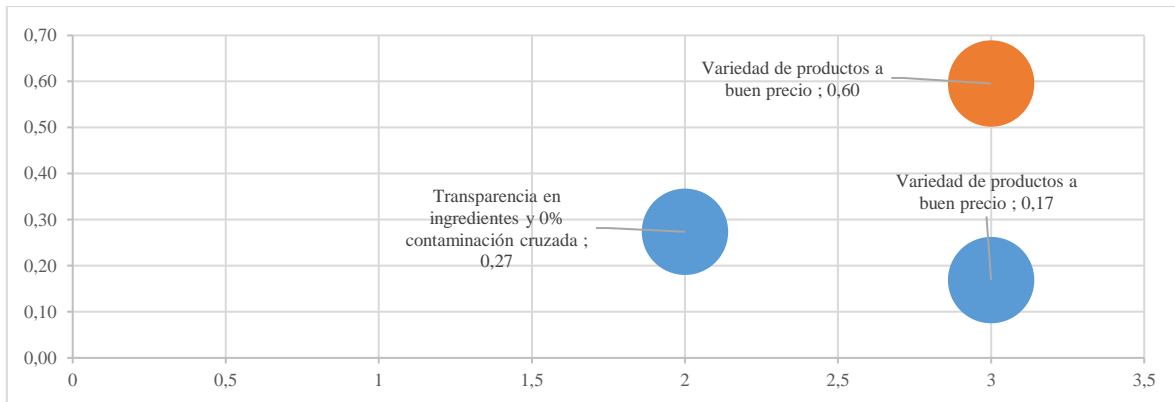
[Más detalles](#)



Fuente: Microsoft forms

Entre el grupo de personas alérgicas e intolerantes estos conceptos se encuentra la mayor correlación con el puntaje de relevancia en el segundo insight: “Es un lugar de pastelería y merienda que no solo garantiza productos deliciosos para las personas que evaden el gluten y los alimentos alérgicos sino que comunica transparentemente sus ingredientes y garantiza 0% de contaminación cruzada” cruzado con el tercero: “Es un lugar de pastelería y meriendas en el que tu forma de comer no es inusual sino por el contrario es un lugar donde encuentras una variedad de productos a un buen precio”.

Figura 21. Correlación calificación de relevancia insights



Fuente: Elaboración propia

5.4.1.2 Focus Group

Se realizó un Focus Group en el Idealab de la sede de emprendimiento de la Universidad del Rosario con 12 participantes de los cuales el 50% eran intolerantes o alérgicos. La primera fase del Focus Group consistió en indagar sobre los participantes para conocer el perfil, con preguntas como: ¿Cuéntanos un poco sobre ti?, ¿Cuáles son los intereses y hobbies?, ¿A qué se dedica?, ¿Qué disfruta hacer?. Con esta conversación inicial se validaron los intereses planteados para el buyer persona; viajar, compartir tiempo con la familia, conocer nuevos lugares, ir a restaurantes fueron los comentarios más comunes. Dentro de los descubrimientos de la sesión es que las personas intolerantes y alérgicas, realmente son conscientes de su condición por efectos en su cuerpo evidentes como gastritis, malestar estomacal, diarrea, enrojecimiento de la piel y dermatitis, esto pone en evidencia que la otra parte del grupo aun cuando han sentido los mismos síntomas después de consumir un alimento no han sido diagnosticados como tal entonces cuentan con la duda si tienen una alergia o no.

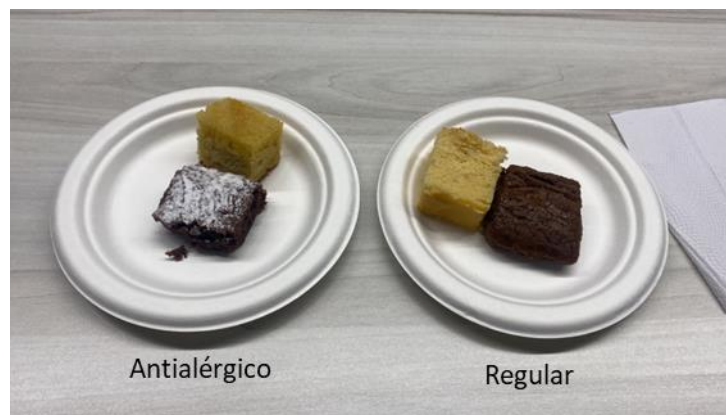
Con la investigación se concluye que las personas tienen un prejuicio que los productos menos procesados y más saludables no son tan buenos en sabor, son costosos y no se encuentran donde habitualmente hacen las compras.

5.4.1.3 Experimento

Se realizó un experimento con el mismo grupo de personas para hacer prueba de producto. El experimento se realizó con 2 productos del portafolio propuesto; brownie y mantecada.

Se entregó a cada participante como lo muestra la imagen, una (1) pieza de brownie antialérgico con la receta del emprendimiento y una (1) pieza de un brownie regular, el mismo ejercicio se hizo con la mantecada.

Figura 22. Imagen de productos para prueba de producto



Fuente: Elaboración propia

A pesar que el grupo no era consciente de las diferencias de producto se recopilaron de verbo ad verbum como:

- “Me gusta la textura del brownie”
- “Se siente natural no procesado”
- “La mantecada tiene buen sabor, textura y el dulce justo como me gusta”
- “Yo creo que este es más saludable”

Después de compartir el concepto del negocio y explicar que una de las opciones de producto es sin gluten y sin los 8 alérgenos más comunes, los comentarios permanecieron muy positivos, como se muestra estos ejemplos:

- “Si voy a comer algo que me diga cuantas calorías es, que no tenga que hacer cálculos sino una tabla nutricional tan difícil”
- “Me gustaría contar con productos más transparentes que digan los ingredientes que están las calorías que son”
- “Me sorprende que sea vegano no hubiera pensado comprarlo si me lo hubieran dicho antes”
- “Me gusta que para ser sin gluten la textura es rica”
- “Me gusta la idea”
- “wow no me había dado cuenta”
- “Uno dice fit y uno piensa que eso es maluco”

En cuanto al lugar de punto de venta, acordaron la gran mayoría que un lugar más experiencial que no sea tan femenino sino abierto a todas las personas que se pueda visitar por personas que buscan productos hipoalergénicos o no, para veganos, vegetarianos y también para personas que buscan comida rica para gente que no necesite esas restricciones sólo que disfrutan el lugar por el concepto y el sabor sería la mejor propuesta para esta idea de negocio.

Se puede concluir finalmente del concepto de negocio con lo observado en el grupo focal que si es una idea de negocio que la población objetivo considera como agradable, novedoso y que responde a una necesidad. Entre las oportunidades de mejora de la idea de negocio, se

encuentran principalmente la educación al consumidor frente al tema y el desarrollo de más productos que puedan completar un portafolio para el día entero.

5.4.2 Investigación de mercado secundaria

Según los datos del Estudio Mundo Saludable de Nielsen de 2018, Los colombianos todavía estamos menos dispuestos que el promedio de los latinoamericanos a cambiar nuestra dieta y hacer ejercicio (Latam 75% vs 57% Colombia), en el carrito de mercado de la familia colombiana cada vez hay más productos saludables, haciendo del segmento una oportunidad de crecimiento para fabricantes y minoristas. Este grupo de productos en Colombia representa el 7% de la industria de Alimentos y Bebidas, aumentando sus ventas 12% en el último año (Nielsen IQ, 2018).

En la alacena de 9 de cada 10 hogares colombianos, hay al menos un producto de la Canasta Saludable Nielsen*. Lo incluyen en su compra una vez a la semana y su valor en el ticket es en promedio \$4.300. Un hogar colombiano gastó aproximadamente \$200.678 en productos de la canasta saludable entre abril de 2017 y marzo de 2018 (Nielsen IQ, 2018).

Los hogares en Bogotá y Cartagena, de nivel socioeconómico medio alto y alto son los que consumen más alimentos que excluyen ingredientes no deseados o adicionan valor nutricional, con tendencia creciente (Nielsen IQ, 2018).

Alimentarse mejor, parece ser cada vez más prioridad para el consumidor colombiano, pues el aumento de los productos de la canasta es constante, aun cuando, en promedio, son más costosos que la categoría regular (Nielsen IQ, 2018).

La canasta de saludables representa buenas oportunidades para el crecimiento. Colombianos más informados, dispuestos a pagar más por beneficios y por productos

saludables, implica mayores retos, al igual que oportunidades en la fabricación y comercialización de alimentos y bebidas (Nielsen IQ, 2018).

*Canasta Saludable Nielsen: Productos que ofrecen beneficios nutricionales y en pro de la salud que son comunicados al consumidor.

5.4.3 Barreras de entrada

La principal barrera de entrada es que la desinformación sobre las alergias en alimentos que marca varios desafíos. En términos de proveedores, escasez en encontrar proveedores de insumos que garanticen 0% contaminación cruzada por el correcto manejo de alimentos en el almacenamiento, la producción, empaqueo y distribución, como también proveedores que su personal este capacitado para la manipulación de estos productos. La barrera a consumidor es un gran desafío en comunicación porque se debe educar a las personas tanto las que viven actualmente con alergias o intolerancias como las que no sobre información nutricional, beneficios, implicaciones y diferenciación versus otras marcas del mercado. Esta barrera de comunicación implica una inversión muy alta que sube los costos al inicio del plan de mercadeo.

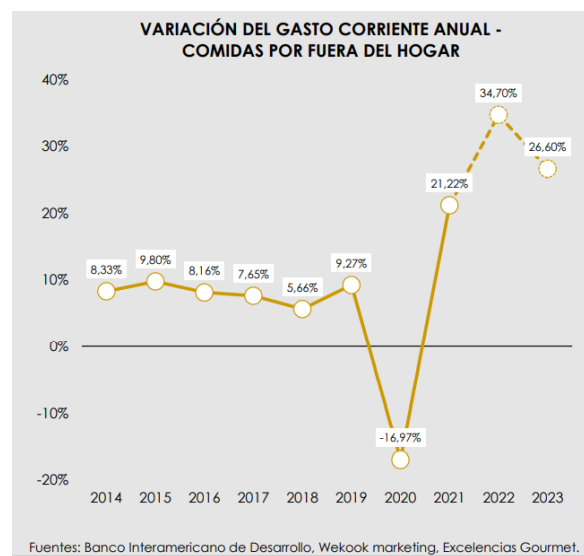
Para superar estas barreras se propone trabajar con proveedores de media y grande empresa que cumplan con los estándares de calidad y certificados para suplir estos insumos. Este tipo de proveedores se contactaron en la feria de Alimentec de la ciudad de Bogotá durante la investigación de mercado primaria.

En cuanto a la inversión en comunicación, se plantea optimizar la inversión a través de marketing digital segmentado que permite impactar a las personas del mercado objetivo.

5.4.4 Amenazas y oportunidades

La amenaza encontrada es el menor gasto en los hogares y la desaceleración en la economía especialmente en la categoría de “comidas fuera del hogar” que se proyecta para 2023 -8,1% vs 22´(Raddar, 2022). Este tipo de productos no son esenciales para los consumidores y por lo tanto puede ser los primeros que las personas dejen de comprar y que salen de la canasta una vez baja el gasto corriente.

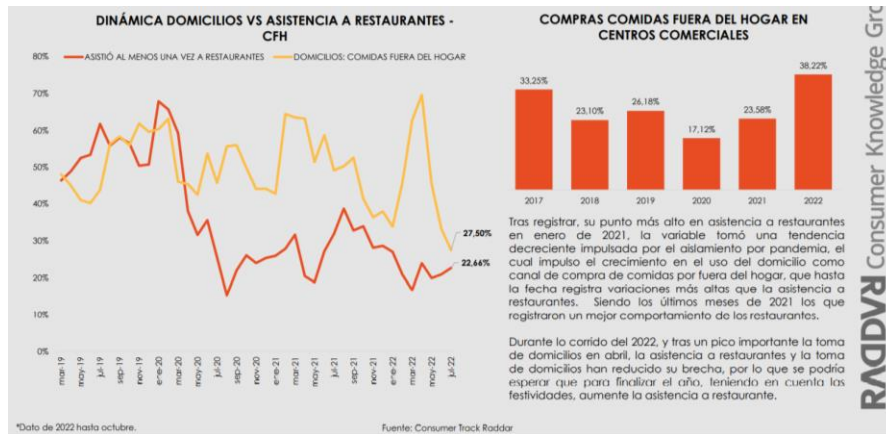
Figura 23. Variación del gasto corriente anual



Fuente: Forecast 2022-2023. Informe Raddar

Como oportunidad se encuentran las nuevas maneras de hacer modelos de negocios como el aumento de cocinas ocultas “Los restaurantes en exteriores se han convertido en algo necesario para la seguridad de los comensales tras la pandemia. Por otro lado, ha aumentado la tendencia de cocinas ocultas con el fin de minimizar costos y agilizar las entregas a domicilio (Raddar, 2022).” Y el aumento en el ecommerce que también reduce costos fijos y permite segmentar más al consumidor final.

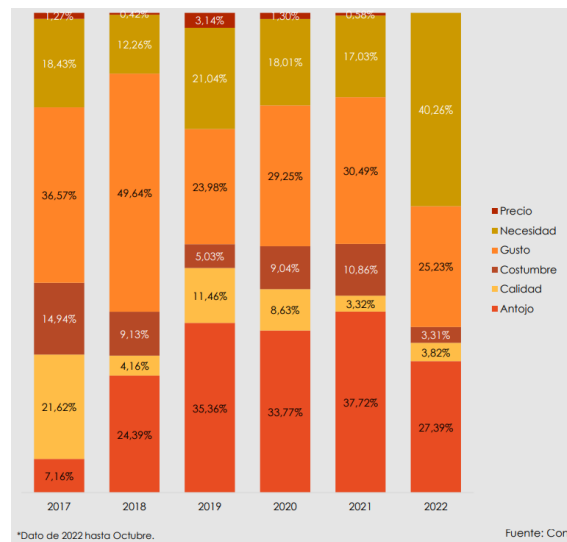
Figura 24. Nuevos hábitos restaurantes vs domicilios



Fuente: Forecast 2022-2023. Informe Raddar

En términos de consumidor, la oportunidad está que después de la pandemia se crea un mercado más consciente y preocupado por alimentos menos y la razón de compra principal está la necesidad que es acorde a este tipo de alimentos que por razones de salud no se pueden omitir.

Figura 25. Razones de compra comidas fuera de hogar



Fuente: Forecast 2022-2023. Informe Raddar

5.4.5 Competidores claves

Marvelous se identifica como competidor directo puesto que su propuesta de valor y canal de distribución (página web) es similar a la propuesta del negocio.

Una panadería y cocina con enfoque vegano que se especializa en ayudar a que las personas que se cuidan con dietas saludables, que tienen intolerancias, alergias, o condiciones especiales, puedan disfrutar de la panadería y la pastelería, gracias a nuestras recetas balanceadas de acuerdo a la carga glicémica de sus ingredientes (*Panaderia Sin Gluten, apta APLV, Vegana y Sin Azúcar, s. f.*)

En el siguiente cuadro se describen los demás competidores clave que se tendrán como foco del proyecto, debido que aunque no ofrecen una propuesta “antialérgica” presentan productos sustitutos para este tipo de alimentación.

Tabla 6. Plan de recopilación de datos del competidor

Competidor	1	2	3	4	5	6
Marca	Marvelous	Madame Sucree	Serfit y algo más	Xocolat and more	Libre de culpa	El laboratorio de Saris
Propuesta	Alimentación consciente. Una panadería y cocina con enfoque vegano que se especializa en ayudar a que las personas que se cuidan con dietas saludables, que tienen intolerancias, alergias, o condiciones especiales, puedan disfrutar de la panadería y la pastelería, gracias a nuestras recetas balanceadas de acuerdo a la carga glicémica de sus ingredientes.	Elaboramos productos deliciosos sin azúcar y sin trigo. Personas diabéticas, intolerantes al gluten, veganos y que estén llevando una dieta keto	Exquisitos antojos para hacerte saborear. Postres tradicionales y postres saludables	Pastelería, Café, Restaurante Saludable	Postres saludables	Healthy, baked with love ♡ Repostería 100% Saludable
Productos	Tortas, Pan, Galletas, Brownies, Muffins, Pancakes, Cupcakes, Helados, empanadas. Vegan life; Marca de mezclas empacadas con venta en el retail	Brownie, Quiche, Torta, Keto, Galletas, Empanadas, muffins, buñuelos, Mogollas, Quiche, Crackers.	Tortas y galletas a base harina de almendras, pie, tres leches, flan, obleas, mouse y turrón.	Tortas, postres, arepas, deditos de queso, brownie, protein jar, Tres leches, Muffins, waffles, alfajores	Tortas caseras, snacks, Cheesecake	Tortas, galletas, brownies
PDV Físico	No	Si	Si	Si	No	Fit Markets
Ecommerce	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Comercialización	Punto de venta físico, Ecommerce y bajo pedido		Ecommerce y bajo pedido	Punto de venta físico, Ecommerce y bajo pedido	Bajo pedido	Bajo pedido
Redes sociales	Facebook e Instagram	Facebook e Instagram	Facebook e Instagram	Facebook e instagram	Facebook e instagram	Facebook e Instagram
Claims	Productos hechos 100% pensados para tu salud. Productos hechos 100% pensados para tu salud. Apto APLV. Nuestros productos son libres de gluten, lácteos, huevo, soya, grasas trans e IG balanceado. Ingredientes hipoalergénicos de alta calidad	DESDE 2015 Aptos Para: Personas diabéticas, intolerantes al gluten, veganos y que estén llevando una dieta keto.	Postres sin harina, sin azúcar, sin gluten para aquellas personas que desean tener un antojo saludable, sufren de problemas de azúcar o sean intolerantes al gluten. Estos postres son 100% aptos para diabéticos. También con opciones de postres tradicionales que no podrás dertenerne con lo deliciosos que son. Todos nuestros postres son creados en un centro de producción con lo más altos estándares de calidad y tenemos capacidad para volúmenes grandes.	Opciones keto y vegana.	Pastelería saludable, apto para diabéticos y opciones veganas	Productos hechos de ingredientes saludables como huevos orgánicos, ghee, avena. Hecho con harina de almendras, huevos orgánicos, leche de coco, café, vainilla, ghee, xilitol, stevia, crema de coco, queso crema, cacao amargo sin azúcar, Keto.
Libre de	Libre de Gluten, Libre de Lácteos, IG Balanceado, Libre de Huevo, Libre de Frutos secos, Producto Vegano	Sin azúcar y sin trigo. Apto para diabéticos	sin harina, sin azúcar, sin gluten	Sin azúcar, sin gluten y sin lácteos	Sin azúcar añadida, sin gluten.	sin gluten y sin azúcar añadida
PSVP promedio x Porción	\$ 5.949	\$ 4.875	\$ 8.966	\$ 10.000	\$ 7.900	\$ 10.000
Localización	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá
Página web	https://marvelouspasteleria.com/	https://www.madamesucree.com/	https://www.serfit.com.co/	https://www.xocolatandmore.com/	https://libredeculpa.clynk.me/	https://www.instagram.com/ellaboratoriodesaris/

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Análisis competitivo

Competidor	1	2	3	4	5	6
Marca	Marvelous	Madame Sucree	Serfit y algo más	Xocolat and more	Libre de culpa	El laboratorio de Saris
Producto	4	4	4	4	4	3
Precio	4	4	1	2	3	3
Plaza	2	5	1	5	1	1
Promoción	3	3	5	4	2	5
Procesos	5	4	3	4	3	3
Personas	4	4	4	4	4	4
Ponderado	3,75	3,95	3,15	3,7	3,1	3,25
Debilidades	Poco sabor en los productos, sobre todo para las personas que buscan indulgencia. Algunas texturas no son agradables.	Poco sabor en los productos, sobre todo para las personas que buscan indulgencia. Algunas texturas no son agradables.	Precios altos, todos los productos son elaborados con nueces.	Productos altos en grasa y el consumidor lo percibe.	Difícil acceso y las texturas y sabores se notan muy diferentes a lo que el consumidor regularmente come en tortas y postres.	Muchos de los productos son a base de avena (que contiene gluten), Son bajos en azúcar pero contienen lácteos.
Oportunidades	Expansión de la marca Vegan life en el mercado de retail donde no hay todavía muchos competidores.	Mejor precio del mercado con un amplio portafolio para entrar en nuevos clientes.	Contar con un centro de producción para responder a altos volúmenes	Oportunidad de expansión, más puntos de venta y generar venta directa al consumidor en retail		Conocimiento del sector
Fortalezas	Tener una propuesta de valor clara y diferenciada vs otras panaderías saludables.	Con trayectoria en el mercado de productos saludables	Presentación de los productos y la comunicación de marca reflejan indulgencia, buena calidad y premiumness.	Poder de marca; ya es reconocida en Bogotá dentro de las opciones de productos saludables	Buena presentación y recetas caseras.	Productos deliciosos con buena presentación soportados por la marca MatchaChá.

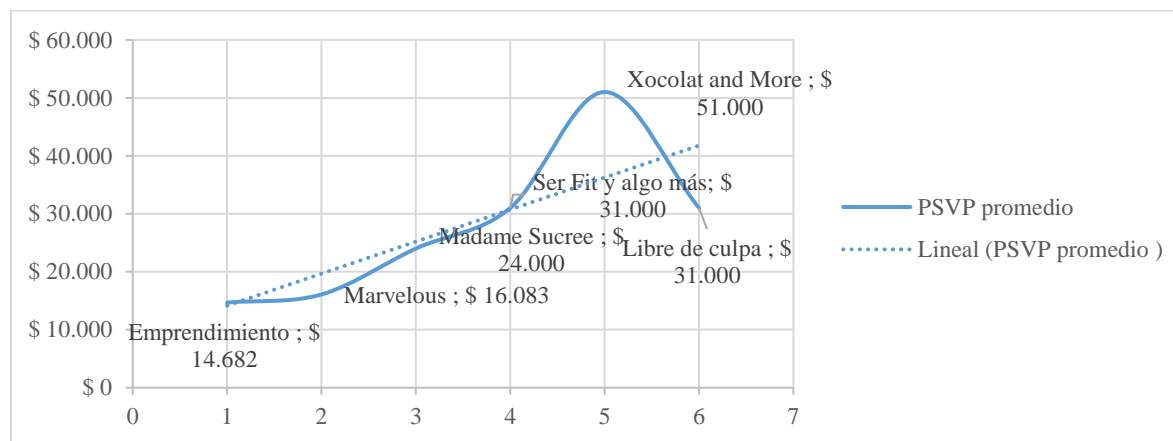
Fuente: Elaboración propia

5.4.6 Precios

Para la estrategia de precios se realizó un chequeo de mercado con los precios sugeridos de venta al público (PSVP) del mes de octubre de 2022. Esta estrategia de precios se fundamenta en la oportunidad de mercado que indica que los productos con ingredientes saludables, menos procesados o “libres de” son costosos y normalmente se encuentran por encima de los precios de los productos de marcas regulares en estas categorías. El modelo de negocio parte del objetivo de competir con un precio más asequible para el consumidor planteando los precios con una estrategia de -10% vs el principal competidor; Marvelous.

Esta estrategia de precios para alcanzar un margen de los productos de 20% se soporta en menores costos de materia primas nacionales como arroz, almidones y semillas vs la competencia que usa ingredientes como nueces que tienen un costo más alto por ser productos importados.

Figura 26. Curva de precios emprendimiento vs competencia según promedio de precio sugerido de venta al público

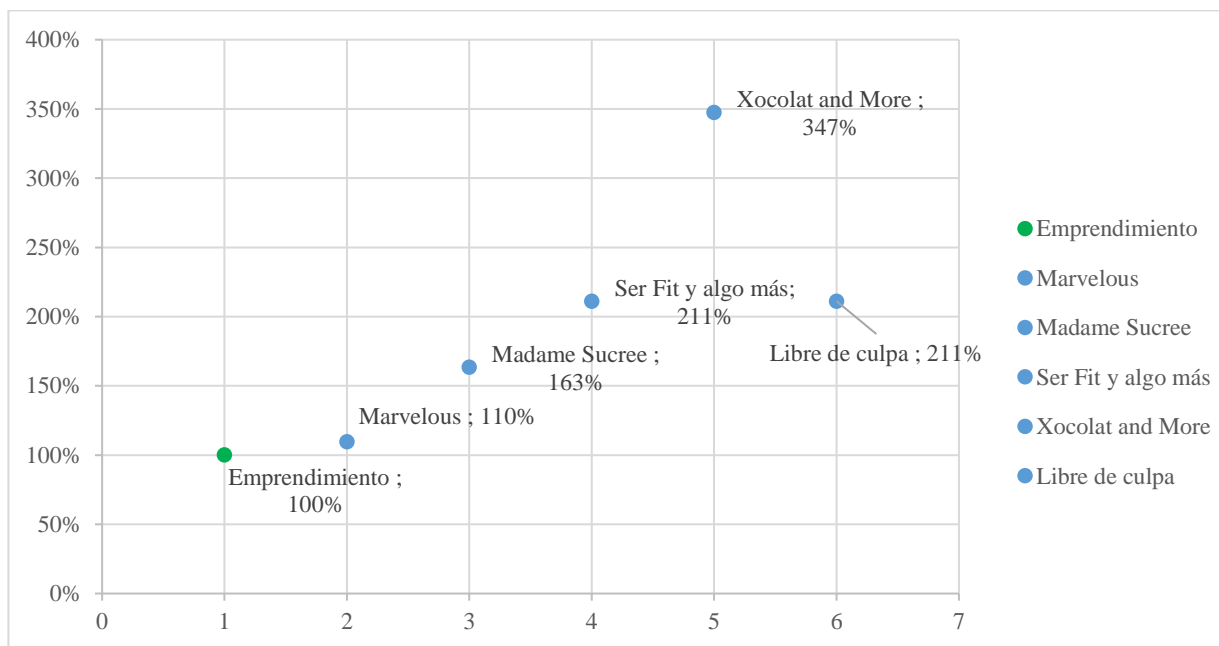


Fuente: Elaboración propia

La estrategia de precios vs competidores es un índice de -10% vs Marvelous como principal competidor, -63% vs Madame Sucree y -111% vs Ser fit y algo más y libre de culpa y -247% vs Xocolat and More como se muestra en la figura 22. Los competidores actuales del mercado tienen

un posicionamiento premium en los productos con ingredientes sustitutos, es un mercado que ha aprovechado el crecimiento de la tendencia de productos saludables de un mercado nicho y la poca cantidad de competidores en el mercado.

Figura 27. Índice de precios vs principales competidores



Fuente: Elaboración propia

Aunque el precio según la investigación de mercado secundaria, puede no ser tan relevante para el cliente y tal vez está dispuesto y acostumbrado a pagar un poco más por este tipo de productos se plantea una estrategia de precios con un índice menor al competidor principal, detallada en la tabla 6, que este acorde al posicionamiento de la marca planteado de ser una marca cercana y del día a día, no exclusiva ni premium y que sea más asequible para el consumidor.

Tabla 8. Precios propuestos del portafolio.

Precios portafolio de productos							Competidor principal: Marvelous			
Productos	PSVP	Unidad de medida		Precio x gramo	Índice PSVP	Índice x gramo	PSVP	Unidad de medida		PSVP x Unidad de medida
Brownie	\$ 4.015	80	gramos	50,1875	0,73	0,73	5500	80	gramos	68,75
Mantecada	\$ 36.000	6	unidades	6000	0,8	0,8	\$ 45.000	6	unidades	7500
Galletas	\$ 10.800	12	unidades	900	2,4	0,8	\$ 4.500	4	unidades	1125
Pan Hojaldre	\$ 17.250	6	unidades	2875	0,75	0,75	\$ 23.000	6	unidades	3833
Pan Mogolla	\$ 14.400	600	gramos	24	0,9	0,75	\$ 16.000	500	gramos	32
Crackers	\$ 5.625	12	unidades	468,75	2,25	0,75	\$ 2.500	4	unidades	625

Fuente: Elaboración propia.

5.4.6 Canales de distribución

El canal de distribución es la venta directa sin ningún intermediario y con cercanía al cliente en 3 puntos; Punto de venta físico y un punto de contacto extra para alcanzar cobertura; isla en centro comercial y página web con domicilios. En la tabla a continuación se detalla el rol de cada uno con sus pros y contras.

Tabla 9. Evaluación de los canales de distribución

Variables	Peso	Punto de venta	Isla	Página Web
Facilidad de entrada	5%	0,15	0,1	0,25
Proximidad geográfica	35%	1,75	1,75	1,75
Costos	27%	0,27	0,54	1,35
Posición de los competidores	3%	0,12	0,15	0,03
Experiencia en gestión	2%	0,06	0,06	0,1
Capacidades del personal	8%	0,24	0,72	0,4
Necesidades de mercado	20%	1,00	1,00	0,80
Puntuación	100%	3,59	4,32	4,68

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a un peso de las variables y una escala de calificación de 1 a 5 (siendo 5 lo mejor) el canal de la página web es la mejor opción entre las alternativas, no obstante, hay que tener en cuenta que un punto de venta brinda otros beneficios enfocados al cliente como la asesoría presencial y la experiencia.

6. Conclusiones

Con el desarrollo del proyecto se puede concluir que el modelo de negocio para una panadería, pastelería y repostería de productos indulgentes y antialérgicos tiene una oportunidad de mercado en Colombia porque existe una necesidad e interés en consumidor que incluso cada vez va a ser más fuerte por el aumento de alergias en las generaciones más jóvenes. La propuesta de negocio abarca una ventaja diferencial vs competidores que consiste en precios más económicos -10% vs principal competidor, más cercanía al cliente final por medio de islas en centros comerciales, punto de venta y una página web con servicio de domicilios y sobre todo una propuesta para ofrecer indulgencia al no sacrificar sabor por tener opciones de materias primas de buen sabor aun sin gluten, sin lácteos y sin nueces, entre otros.

En cuanto a la estrategia para el éxito del modelo de negocio se dan las siguientes recomendaciones: La estrategia de costos debe enfocarse en mantener costos bajos de materias

primas y producción para tener un mayor gasto en los costos de administración, distribución y empaque, se debe tener una cercanía con el cliente para disminuir los costos de envío y aumentar la compra por gasto y ofrecer un portafolio amplio que permita tener más unidades de venta para soportar el ingreso y para que las personas puedan encontrar varias opciones.

Finalmente, teniendo en cuenta que hay mucha desinformación sobre el tema de alergias e intolerancias en Colombia dentro del plan de marketing la comunicación educacional debe tener la mayor parte de la inversión, por esta razón la recomendación es que las marcas líderes del mercado de Colombia con opciones veganas, sin gluten o sin lácteos sean las que lideren la comunicación a consumidor teniendo en cuenta que tienen mayor poder de flujo de efectivo y pueden generar la conversación, la tendencia y el interés así como en su momento lo hizo la categoría de leches vegetales dándole espacio a empresas más pequeñas a entrar con una opción sin tener que gastar todo el presupuesto de comunicación explicando beneficios del producto sino dando a conocer la marca.

Referencias bibliográficas

- Burkholz, R. (2017). Entwicklung einer Buyer Persona. En U. Hannig (Ed.), *Marketing und Sales Automation: Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen* (pp. 49-58). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15260-4_4
- Campisi, V. (2020a). *The Big 8 Food Allergens*. The Food Institute. <https://foodinstitute.com/focus/big-8-allergens/>
- Campisi, V. (2020b, mayo 9). The Big 8 Food Allergens. *The Food Institute*. <https://foodinstitute.com/focus/big-8-allergens/>
- DANE. (2018). *IPC Cambios en la canasta de seguimiento a precios base 2018*.
- DIAN. (2021, junio 29). ▷ Código CIU 1081 **【Actualizado 2023】** DIAN RUT. DIAN-RUT. <https://dian-rut.com/codigo-ciu/1081/>
- Euromonitor Internacional. (2022). Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Colombia. *Passport*.
- Food Allergy Research & Education. (2022). *Facts and Statistics*. Foodallergy. <https://www.foodallergy.org/resources/facts-and-statistics>
- Gustafson, T., & Chabot, B. (2007). *Brand Awareness*. Cornell Maple Bulletin.
- Kilic, U. (2014). *Brand talkability: An investigation of the concept of brand talkability and its antecedents*.
- Kotler, P., & Kartajaya, H. (2010). *Marketing 3.0: Values-Driven Marketing*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14.^a ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

- Melo Cortés, T. (2019). *Las alergias alimentarias, un grave problema de salud en Colombia*. RCN Radio. <https://www.rcnradio.com/salud/las-alergias-alimentarias-un-grave-problema-de-salud-en-colombia>
- Melo, T. (Director). (2019). Las alergias alimentarias, un grave problema de salud en Colombia | RCN Radio. En *RCN Radio*. <https://www.rcnradio.com/salud/las-alergias-alimentarias-un-grave-problema-de-salud-en-colombia>
- Meza, J. (s. f.). *Siigo / Software Contable y Administrativo, Ideal para Pymes*. Siigo. Recuperado 18 de febrero de 2023, de <https://www.siigo.com/>
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larréché, J. (2007). *Administración de Marketing* (5.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Muñoz Urribarri, A. B. (2019). *Validación de un cuestionario basado en la anamnesis como herramienta diagnóstica de alergia alimentaria en niños* (edsndl.Cybertesis.oai.cybertesis.unmsm.edu.pe.cybertesis.10665). Networked Digital Library of Theses & Dissertations. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/10665>
- Nielsen IQ. (2018, agosto 13). 4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido. *NielsenIQ*. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Oxford Dictionaries. (2023). *diet_1 noun—Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced American Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com*. Oxford

Learner's Dictionaries.

https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/diet_1

Panaderia Sin Gluten, apta APLV, Vegana y Sin Azúcar. (s. f.). Marvelous Sin Gluten.

Recuperado 19 de febrero de 2023, de <https://marvelouspasteleria.com/>

Prescott, S., & Allen, K. J. (2011). Food allergy: Riding the second wave of the allergy epidemic.

Pediatric Allergy and Immunology, 22(2), 155-160. <https://doi.org/10.1111/j.1399-3038.2011.01145.x>

PRESCOTT, S., & ALLEN, K. J. (2011). Food allergy: Riding the second wave of the allergy epidemic. *Pediatric Allergy and Immunology*, 22(2), 155-155-160. PASCAL Archive.

Raddar. (2022). *Consumer Report Raddar Forecast 2022-2023*. <https://raddar.net/informes/>

Toteat / Software POS para Restaurantes, Cafeterías y más. (s. f.). Recuperado 18 de febrero de 2023, de <https://co.toteat.com/digitalizate>

Trout, J., & Riels, A. (1993). *LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING*.

<https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/handle/123456789/3664>

Wright, T., & Clough, J. (2001). *Food Allergies: Enjoying Life with a Severe Food Allergy* (Vol. 2). Class Publishing Ltd.

Zubeldia, J. M., Baeza, M. L., Chivato, T., Jáuregui, I., & Senent, C. (Eds.). (2021). *El libro de las enfermedades alérgicas*. Fundación BBVA.

<https://elibro.net/ereader/elibrodemo/196989>