

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PASTELERÍA SALUDABLE UBICADA EN
LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

JAIME ANDRÉS PRIETO DURÁN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PASTELERÍA SALUDABLE UBICADA EN
LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

JAIME ANDRÉS PRIETO DURÁN

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Director

JUAN BENJAMIN DUARTE DUARTE

Magíster en Finanzas de Empresas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

DEDICATORIA

A Dios que sabe darnos las cosas en el momento perfecto

A mi madre, es más importante dar fe que riquezas

A mi familia porque cualquier semilla siempre necesitará buena tierra

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	18
1.1 PROBLEMÁTICAS DE SALUD.....	19
1.2 ALIMENTOS SALUDABLES.....	22
2. OBJETIVOS.....	26
2.1 OBJETIVO PRINCIPAL	26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
3. MODELO DE NEGOCIO	27
3.1 PLAN DE TRABAJO	27
3.1.1 Cronograma:	28
3.2 TEORÍA PLANES DE NEGOCIO.....	29
3.2.1 Método Lean Startup:	29
3.2.2 Modelo Canvas:	31
4. ESTRATEGIA.....	34
4.1 FUNDAMENTOS	34
4.2 PROPÓSITO, VALORES Y OBJETIVOS	35
4.3 GRUPOS DE INTERÉS.....	36
4.4 DEFINICIÓN DE FACTORES CRÍTICOS.....	37
4.5 HERRAMIENTAS PARA ALINEAR LA ESTRATEGIA.	38
4.5.1 Cinco fuerzas de Porter:	38
4.5.2 Matriz BCG:	39

4.5.3. Matriz FODA::	40
4.5.4 Matriz de Ansoff: a:	41
4.6 ALINEACIÓN TOTAL ESTRATÉGICA.	41
4.6.1 Árbol de Estrategia: S	42
4.6.2 Accountability:.....	43
4.6.3 Mapa estratégico:	45
4.6.4 Indicadores estratégicos:	46
4.7 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.....	46
4.7.1 Holacracia.:	46
4.8 PLAN DE MARKETING.	48
4.8.1. Fundamentos de Marketing	48
4.8.2 Plan de Marketing	50
4.8.3 Merchandising.....	52
5. ESTUDIO DE MERCADOS	59
5.1 HISTORIA DEL PRODUCTO, INICIOS DE LA PASTELERÍA.....	59
5.2 TEORÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	60
5.3 ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS	66
5.3.1 Demanda y perfil del consumidor latinoamericano:	66
5.3.2 Los consumidores colombianos:.....	70
5.4 INVESTIGACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS.....	72
5.4.1 Definición del Problema y Objetivos de la Investigación de Mercados:	72
5.4.2 Diseño del Plan de Investigación de Mercados	73
5.4.3. Recopilación de Datos:	81
5.4.4 Preparación y Análisis de Datos	81
5.4.5 Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con Resultados:.....	82
5.5 DISEÑO DEL PORTAFOLIO	86
5.5.1 Recetas.....	86
5.5.2 Pruebas:.....	87
5.5.3 Selección Portafolio Final:.....	92

5.5.4 Definición de precios:.....	94
5.5.5 Bebidas:	95
5.6 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE CLIENTES.	97
5.7 ESTIMACIÓN VOLUMEN DE VENTAS.....	97
6. ESTUDIO TÉCNICO	100
6.1 TEORÍA DISEÑO DE PRODUCTOS Y PROCESOS.	100
6.1 PROCESO DE FABRICACIÓN.....	102
6.3. PROCESO DE ATENCIÓN.....	103
6.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN.	105
6.5 DEFINICIÓN DE RECURSOS.....	109
6.5.1 Recursos Físicos Y Distribución En Planta	109
6.5.2 Recursos Humanos Y Horarios De Trabajo.....	115
7. ESTUDIO LEGAL	117
7.1 REQUISITOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA	117
7.2 ASOCIACIONES GREMIALES Y USO DE SUELO.....	118
7.3 BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	119
7.4 REGISTRO Y PROPIEDAD DE MARCA.....	124
8. EVALUACIÓN FINANCIERA	128
8.1 VALORIZACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL	128
8.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS MENSUALES	130
8.3 ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	132
8.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS	134
8.5 FINANCIACIÓN	136
8.6 EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA LIBRE	138
8.6.1 Proyecto con un punto fijo.....	138
8.6.1 Proyecto Con Un Punto Móvil.....	140
8.6.2 Indicadores Financieros.....	141

9. CONCLUSIONES	143
10. CONSIDERACIONES ÉTICAS	144
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	153

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resumen Plan de Trabajo.	27
Tabla 2. Cronograma Completo del Plan de Negocios.	28
Tabla 3. Modelo de negocio definitivo plasmado en lienzo CANVAS.	33
Tabla 4. Objetivos, propuesta de valor e intereses por grupo de interés.	37
Tabla 5. Definición de factores críticos.	38
Tabla 6. Matriz FODA.	40
Tabla 7. Matriz de Ansoff.	41
Tabla 8. Iniciativas estratégicas.	42
Tabla 9. Clasificación de iniciativas estratégicas.	43
Tabla 10. Accountability.	44
Tabla 11. Indicadores estratégicos primer año.	46
Tabla 12. Holocracia vs. Jerarquía	47
Tabla 13. Problema, hipótesis y área de estudio de la investigación.....	74
Tabla 14. Población proyectada Bucaramanga y su área metropolitana 2016.	76
Tabla 15. Población proyectada de Santander año 2016.	77
Tabla 16. Población proyectada de Santander y Bucaramanga año 2016.	78
Tabla 17. Población proyectada de Santander y Bucaramanga año 2016.	78
Tabla 18. Coeficiente de correlación entre las variables de la investigación.	82
Tabla 19. Costo ingredientes Cheescake.	88
Tabla 20. Costo ingredientes Cheescake.	88
Tabla 21. Costo ingredientes pie de maracuyá.....	89
Tabla 22. Costo ingredientes brownie.....	89
Tabla 23. Costo ingredientes alfajor.	90
Tabla 24. Costo ingredientes torta.	91
Tabla 25. Costo ingredientes pizza.....	91

Tabla 26. Matriz de selección de productos para el portafolio final.....	92
Tabla 27. Precios para público y márgenes productos portafolio.....	94
Tabla 28. Maquinaria y equipos necesarios para el proyecto.	110
Tabla 29. Horarios puestos de trabajo.	115
Tabla 30. Salarios con prestaciones.	116
Tabla 31. Inversión inicial en maquinaria y equipos.....	128
Tabla 32. Inversión inicial total proyectada.	129
Tabla 33. Costos y gastos mensuales proyectados para el primer año.....	131
Tabla 34. Costos y gastos mensuales y anuales proyectados.	132
Tabla 35. Comensales, precios y ventas mensuales proyectadas.....	133
Tabla 36. Merma proyectada.	134
Tabla 37. Costo de MP en pastelería y productos de bebida proyectados.	134
Tabla 38. CIF proyectados por año.....	135
Tabla 39. Insumos proyectados por año.....	135
Tabla 40. Estructura de financiación para el proyecto.	136
Tabla 41. Intereses y amortización para los cinco años del crédito.	137
Tabla 42. Estructura de capital para las opciones del proyecto.	137
Tabla 43. Flujo de caja proyectado para un punto de venta fijo.....	138
Tabla 44. Flujo de caja proyectado para un punto de venta móvil.....	140
Tabla 45. Indicadores financieros con punto de venta fijo y móvil.	141

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logotipo final ORIÓN.....	35
Figura 2. Esquema cinco fuerzas de Porter.....	39
Figura 3. Matriz BCG	40
Figura 4. Mapa estratégico definitivo.	45
Figura 5. Esquema de funcionamiento Holocracia. Adaptación propia.....	48
Figura 6. Plan de Marketing primer año.....	51
Figura 7. Menú de productos.	52
Figura 8. Vitrina Orion brandeada.....	53
Figura 9. Empaques para productos.....	54
Figura 10. Vasos para café.....	55
Figura 11. Servilletas.	55
Figura 12. FoodTruck Orion brandeado.....	56
Figura 13. Distribución área metropolitana de Bucaramanga.....	76
Figura 14. Fotos de pruebas.....	92
Figura 15. Bebidas de bajas y cero calorías.....	95
Figura 16. Café orgánico.	96
Figura 17. Fabricación de producto.	102
Figura 18. Proceso atención a clientes.....	104
Figura 19. Fotografía de referencia local comercial tradicional.....	107
Figura 20. Fotografía de referencia Food truck.....	108
Figura 21. Distribución de planta propuesta en el modelo fijo.	109
Figura 22. Distribución de planta propuesta en el modelo móvil.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Trastornos de salud en Santander y Colombia	21
Gráfico 2. Sistema de información de mercadotecnia.....	49
Gráfico 3. Proceso del Diseño de la Encuesta.....	64
Gráfico 4. Hábitos de los consumidores colombianos	71
Gráfico 5. Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering.....	101

LISTA DE ANEXO

	Pág.
Anexo A. Encuesta	153
Anexo B. Recetas	158
Anexo C. Estadísticas gráficas de los encuestados.....	166

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PASTERERÍA SALUDABLE UBICADA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTOR: JAIME ANDRÉS PRIETO DURÁN**

PALABRAS CLAVE: Plan de negocio, Proyecto, Pastelería, Saludable, Canvas.

El presente documento es el plan de negocios para una pastelería saludable ubicada en la ciudad de Bucaramanga, este plan incluye el análisis de oportunidad, estudio de mercados, técnico, legal y financiero.

Alimentación saludable es aquella que incluye una diversidad suficiente de alimentos en las cantidades adecuadas, en función de las características de cada persona (edad y situación fisiológica -infancia, estirón puberal, embarazo y lactancia-, sexo, composición corporal y complejión) y de su estilo de vida (activo/sedentario), y que garantiza que se cubren los requerimientos de energía y nutrientes que el organismo necesita para mantener un buen estado nutritivo, de salud y bienestar.

Por otro lado, en muchos países en especial latinoamericanos las panaderías y pastelerías hacen parte de la vida diaria, existe una en cada esquina y son un sitio de encuentro, pero también un punto esencial para abastecerse para el desayuno, cenas y refrigerios; integrar ambos conceptos y desarrollar una pastelería saludable se vislumbra como una excelente opción.

En Colombia ya se han hecho algunos acercamientos a la pastelería saludable con algunas recetas ricas y que se encuentran en mercados especializados tipo “fit”, sin embargo, nadie ha consolidado un concepto de cara al consumidor final a través de estos productos, de ahí que la oportunidad se encuentre en un espacio donde las personas puedan vivir una experiencia diferente a través de productos de pastelería que no sólo tengan bajas calorías sino también ingredientes que en verdad los alimenten, consolidar una marca en el colectivo de Bucaramanga y su área metropolitana será un excelente inicio para expandirse nacionalmente y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población y a la vez generar empresa.

* Trabajo de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios Director: Juan Benjamín Duarte. Magíster en Finanzas de Empresas.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR A HEALTHY PASTRY LOCATED IN THE CITY OF BUCARAMANGA^{1*}

AUTHOR: JAIME ANDRÉS PRIETO DURÁN^{**}

KEYWORDS: Business Plan, Project, Pastry, Healthy, Canvas.

This document is the business plan for a healthy bakery located in the city of Bucaramanga, this plan includes opportunity analysis and market, technical, legal and financial research.

Healthy food is one that includes a sufficient diversity of foods in the appropriate quantities, depending on the characteristics of each person (age and physiological situation - influenza, pubertal spurt, pregnancy and lactation, sex, body composition and complexion) and its Lifestyle (active / sedentary), and ensures that the energy and nutrient requirements that the body needs to maintain a good nutritional, health and well-being are covered.

On the other hand, in many Latin American countries, bakeries and bakeries are part of daily life, there is one in every corner and they are a meeting place but also an essential point to stock up for breakfast, dinners and refreshments; Integrating both concepts and developing a healthy pastry is seen as an excellent option.

In Colombia some approaches to healthy pastry have already been made with some rich recipes that are found in specialized "fit" markets, however, no one has consolidated a concept for the final consumer through these products, hence The opportunity is in a space where people can live a different experience through pastry products that not only have low calories but also ingredients that truly feed them, consolidate a brand in the Bucaramanga collective and its metropolitan area will be a Excellent start to expand nationally and contribute to improve the quality of life of the population while generating business.

*¹ Degree work

** Faculty of Mechanical Physics. School of Industrial and Business Studies. Master in Administration of Business Director: Juan Benjamín Duarte. Master in Business Finance.

INTRODUCCIÓN

Poder disfrutar de un exquisito postre sin culpa o también de una bebida o comida rica sin agregados artificiales y con el mínimo de calorías es el ideal de una buena parte de la población, hasta hace unos años todo esto parecía una utopía, sin embargo, hoy en día es factible crear una propuesta que mezcle lo saludable con lo agradable al paladar gracias al avance en ingredientes alternativos y recetas culinarias que los involucren.

En otras ciudades diferentes a Bucaramanga existen propuestas saludables en pastelería como algunas light que se han enfocado en restringir el uso de la azúcar dentro de sus platos pero su propuesta de valor se limita a este único ingrediente, así mismo muchos restaurantes han trabajado por ofrecer bebidas con esta alternativa, este plan de negocios en cambio abarca no sólo la stevia sino que pretende integrar múltiples ingredientes saludables para crear productos con un sabor exquisito pero que además contribuyan a mejorar la calidad de vida de quienes los consuman.

El cuidado de la salud y los buenos hábitos alimenticios lejos de ser una tendencia temporal son parte del presente y futuro del mundo entero, de ahí que los alimentos saludables se convierten en un área con todo el potencial por explotar.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

El desarrollo de la civilización humana es notable pero sobre todo acelerado en los últimos tiempos y se ha demostrado que los avances se desarrollan de forma exponencial, hoy se tiene en las manos de la humanidad avances que alguna vez fueron de ciencia ficción, sin embargo, toda esta ola de progreso ha traído consigo un sinnúmero de problemas de salud por las costumbres sociales adaptadas que hasta ahora se están identificando, es por esto que la alimentación y los hábitos saludables están dejando de ser una mera opción para convertirse en una realidad diaria.

El descubrimiento de algunos nutrientes y comprensión de las funciones que desempeñan dentro del organismo humano han permitido avanzar muy rápido en la alimentación inteligente, descubriendo incluso algunos que se denominan superalimentos, estos avances científicos son notables donde además ya existe mucha información acerca de la relación que los hábitos alimenticios mantienen con la salud; cada estudio, cada investigación, reafirma la idea que la dieta más adecuada es aquella que tiene en cuenta todas las condiciones que caracterizan a los individuos como personas educadas en una cultura determinada, con hábitos alimenticios concretos, gustos, estado de salud, costumbres e ideales, actividad física y estilos de vida diferentes, por tanto, no existe una dieta ideal que sirva para todo el mundo, pero sí un criterio universal en cuanto al tipo de alimentos que deben consumirse dentro de la dieta cotidiana, lo que por un lado garantiza que se cubren las necesidades energéticas y nutritivas de la totalidad de las personas que componen una población sana, y por otro, colabora en la prevención de ciertas alteraciones y enfermedades relacionadas con desequilibrios alimentarios.

Alimentación saludable es aquella que incluye una diversidad suficiente de alimentos en las cantidades adecuadas, en función de las características de cada persona (edad y situación fisiológica -infancia, estirón puberal, embarazo y lactancia-, sexo, composición corporal y complejión) y de su estilo de vida (activo/sedentario), y que garantiza que se cubren los requerimientos de energía y nutrientes que el organismo necesita para mantener un buen estado nutritivo, de salud y bienestar.

Por otro lado, en muchos países en especial latinoamericanos las panaderías y pastelerías hacen parte de la vida diaria, existe una en cada esquina y son un sitio de encuentro, pero también un punto esencial para abastecerse para el desayuno, cenas y refrigerios; integrar ambos conceptos y desarrollar una pastelería saludable se vislumbra como una excelente opción.

En Colombia ya se han hecho algunos acercamientos a la pastelería saludable con algunas recetas ricas y que se encuentran en mercados especializados tipo “fit”, sin embargo, nadie ha consolidado un concepto de cara al consumidor final a través de estos productos, de ahí que la oportunidad se encuentre en un espacio donde las personas puedan vivir una experiencia diferente a través de productos de pastelería que no sólo tengan bajas calorías sino también ingredientes que en verdad los alimenten, consolidar una marca en el colectivo de Bucaramanga y su área metropolitana será un excelente inicio para expandirse nacionalmente y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población y a la vez generar empresa.

1.1 PROBLEMÁTICAS DE SALUD

Colombia como en muchos otros aspectos está atrasada con estas necesidades, pero de a poco el país está prestando más atención a las alarmas mundiales de problemas de salud basados en la mala alimentación y hábitos sedentarios. En el

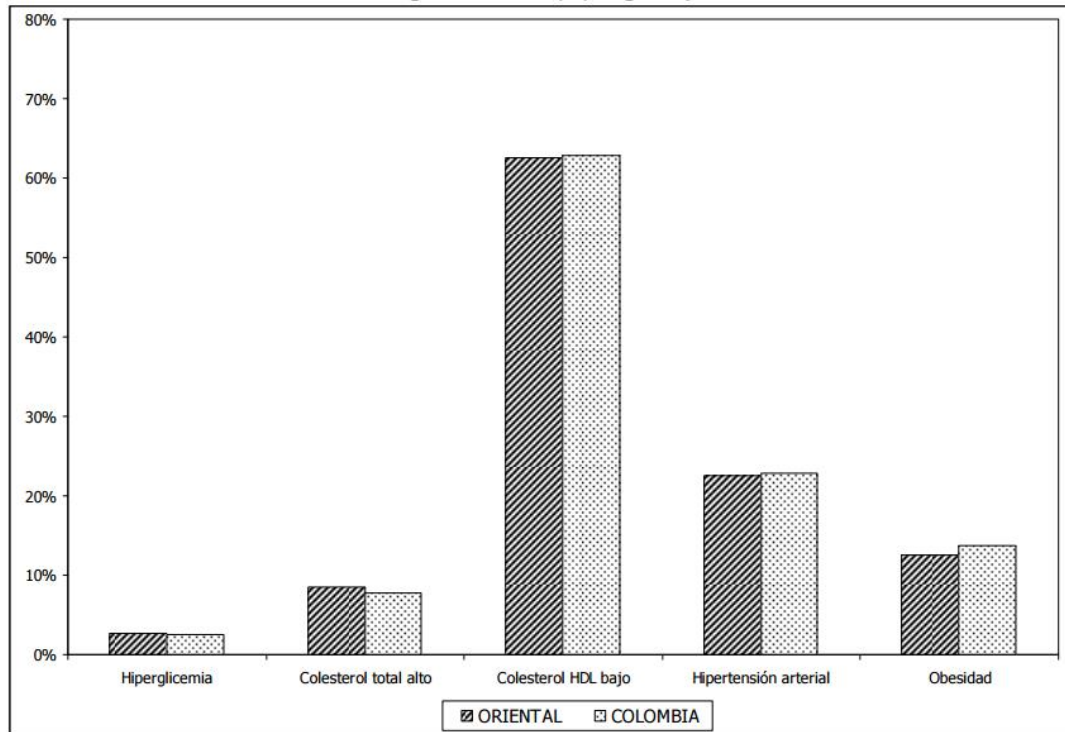
2007 el Ministerio de Salud realizó un estudio a nivel Colombia encontrando los siguientes indicadores poco alentadores en Santander, el estudio se realizó a una muestra representativa de personas entre 18 y 69 años con una muestra de 164.474 personas a nivel nacional arrojando los siguientes resultados en Santander:

- El 22,5% tiene hipertensión arterial (22,8% promedio nacional).
- El 31,5% tienen sobrepeso (32,3% promedio nacional).
- El 12,5% tienen obesidad (13,7% promedio nacional).
- El 2,7% tienen hiperglicemia (2,6% promedio nacional).
- El 8,6% tiene colesterol Total alto (7,8% promedio nacional).
- El 62,6% tiene colesterol de alta densidad HDL bajo (62,8% promedio nacional).
- El 5,0% tiene colesterol de alta densidad HDL alto (4,5% promedio nacional).²

Estos valores se relacionan en el gráfico 1: Trastornos lípidicos, hiperglicemia, hipertensión arterial y obesidad en población entre 18 y 69 años de la Región Santander y con el comparativo para Colombia:

²MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL Encuesta Nacional de Salud 2007. Resultados por Departamento: Santander. Bogotá enero 2009.[en línea] [citado 15 de agosto de 2016] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/santander.pdf>

Gráfico 1. Trastornos de salud en Santander y Colombia



Fuente: MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL Encuesta Nacional de Salud 2007. Resultados por Departamento: Santander. Bogotá enero 2009.[en línea] [citado 15 de agosto de 2016] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/santander.pdf>

Si bien Santander está sobre la media nacional estos valores muestran un panorama preocupante, y muchas personas están dejando de consumir productos que no asocien con hábitos saludables³, por ejemplo cada vez se consume menos pan en el país, actualmente Colombia es el país de más bajo consumo per cápita de pan en Sudamérica sólo superado por Haití⁴.

Esta situación podría estar relacionada con que la gente no sólo está preocupada por hacer ejercicio, sino que desde ya está optando por buscar alimentos que

³ FENALCO. Cae el consumo de pan - Una persona consume 23 kilogramos en promedio al año, pero la cifra está bajando.. [en línea] [citado 16 de agosto de 2016] Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1476>

⁴ FINANZAS PERSONALES. Se acabó la era del pan de \$200. [en línea] [citado 17 de agosto de 2016] Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/hogar-y-familia/articulo/acabo-pan-200-pesos/55977>

contribuyan a mejorar su salud y estilo de vida, se espera que a través de la investigación de mercados se pueda tener alguna certeza.

1.2 ALIMENTOS SALUDABLES

Analizando la proporción del gasto que se hace en Latinoamérica, de acuerdo a la población general, se identifican datos importantes, como por ejemplo que en Chile el gasto en productos saludables es superior en proporción a la población, mientras que México se ubica en el lugar más bajo en cuanto a proporción, representando una gran oportunidad para los fabricantes y detallistas.

Comparando con la canasta regular, las compras de productos saludables son mucho más espaciadas en todos los países, además con un gasto menor por ocasión de compra, por ejemplo, en Colombia, un consumidor compra en promedio cada 2 días productos de la canasta regular, y cada 6 algún producto saludable. En términos de inversión, el comportamiento es similar entre productos regulares y light, según un estudio realizado por Nielsen “mientras en la canasta regular el promedio de gasto es de 2,12 dólares, en productos considerados como saludables gasta 2,03 dólares.”⁵

Uno de los retos de este trabajo fue encontrar productos que cumplan con el propósito de ser saludables, pero además sean deliciosos al paladar, existen diversos ingredientes en repostería que van en ese camino saludable por sus altas propiedades de nutrientes y ausencia de elementos nocivos para la salud como la glucosa, dentro de estos sobresalen tres: Stevia, harina de almendras y cacao.

⁵ NIELSEN COMPANY . Consumo De Saludables Se Sigue Afianzando En Las Compras De Los Consumidores Latinoamericanos. Julio 21 de 2014. [en línea] [citado 16 de agosto de 2016] Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>

La Stevia. Durante siglos, las tribus Guaraníes de Paraguay y Brasil han usado diferentes especies de Stevia, principalmente Stevia rebaudiana, como endulzante para contrarrestar el sabor amargo de los medicamentos a base de diferentes plantas y bebidas, y con fines medicinales que incluyen la regulación de la glicemia e hipertensión. Este efecto hipotensor leve se observó en sujetos tratados con té de Stevia rebaudiana, administrado diariamente por 30 días. Se reporta como anticonceptivo, en el tratamiento de alteraciones de la piel y en prevención de caries, ya que no puede ser fermentado. Se ha informado que tiene efectos bactericidas sobre Streptococcus mutans, responsable de las caries dentales al poseer propiedades antibacterianas y antivirales. Además estimulan el estado de alerta, facilitan la digestión, las funciones gastrointestinales y mantiene la sensación de vitalidad y bienestar. La disminución del deseo de comer dulces y alimentos grasos es reportado por consumidores de Stevia. Otros en cambio indican que su consumo reduce el deseo del tabaco y de bebidas alcohólicas. El botánico suizo Moisés Santiago Bertoni fue el primero que la describió en 1887, detallando su sabor dulce. En 1900, el químico paraguayo Ovidio Rebaudi, logró aislar los principios activos responsables del dulzor. Stevia no contiene calorías y las hojas pueden utilizarse en su estado natural, gracias a su gran poder edulcorante, y sólo son necesarias pequeñas cantidades del producto.⁶

La harina de almendras puede ser una buena alternativa para las personas que por diversas razones no quieren o no pueden tomar harina de trigo. Nuestra harina de almendras baja en grasa contiene almendras pulverizadas. Se extrae el 80% de la grasa por medio de prensado en frío. La Harina de almendra es muy versátil y puede ser utilizada en la cocción y en la cocina como una alternativa saludable. Ofrece una baja subida de los niveles de azúcar en la sangre, y es adecuado para diabéticos y otras personas que quieren comer alimentos que son respetuosos con los niveles de azúcar en la sangre.

⁶DURÁN A Samuel. Estevia (stevia rebaudiana), edulcorante natural y no calórico [en línea] [citado 24 de agosto de 2016] Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/rchnut/v39n4/art15.pdf>

Los alimentos con un IG bajo proporciona una energía estado de ánimo más llana y hace que sea más fácil mantener un peso normal. Con la harina de almendras es muy fácil crear productos horneados deliciosos y nutritivos con menos calorías y carbohidratos. La harina de almendras tiene un alto contenido en minerales, como magnesio, hierro, potasio, cobre, manganeso y zinc. También tiene un alto contenido en proteínas, 40%.⁷

El Cacao. El cultivo del cacao es de origen americano, sin embargo la mayor producción se encuentra en África, teniendo en cuenta las condiciones favorables y económicas que le han dado impulso al producto, e igualmente se ha hecho extensiva hacia varios países del Asia. En Colombia, el cacao se constituye en un producto con ventajas comparativas que se derivan de las condiciones naturales para su producción, básicamente relacionadas con el clima, la humedad y su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. En el país, el cacao se ha cultivado a escala comercial desde la época de la Colonia, constituyéndose en artículo de exportación hasta casi el primer cuarto del siglo XX. Existen evidencias que el cultivo se inició a ambos lados de la cordillera oriental, hasta extenderse luego hacia el occidente. El cacao se produce en mayor o menor escala en casi todas las regiones del país, pero existen algunas de ellas, que tienen mayor participación en el plano nacional, siendo Santander el departamento que tradicionalmente ha concentrado un alto porcentaje de la producción, seguido de manera distante por Huila, Norte de Santander, Arauca, Tolima, Nariño, Antioquia y Cundinamarca.⁸

Cabe resaltar como aunque Santander es el más importante productor del cacao a nivel nacional no cuenta con una marca de chocolate para mesa o confitería reconocido, es más, ni siquiera con un museo del cacao que se han vuelto tan

⁷ FUNKSJONELL MAT AS. La harina de almendras es buena para ti. 2015. [en línea] [citado 24 de agosto de 2016] Disponible en: <http://sukrin.com/es/almondflour/why/>

⁸ MOJICA PIMIENTO Amilcar; PAREDES VEGA Joaquín Características del Cultivo del Cacao En Santander Noviembre, 2006. [en línea] [citado 17 de agosto de 2016] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2006_noviembre.pdf

populares en el mundo, esto representa una gran oportunidad ya que en etapas más avanzadas de la empresa se puede posicionar una marca como de “Chocolate saludable” con la ventaja la cercanía con los productores, pudiendo generar un clúster que beneficiaría todo el departamento.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Elaborar un plan de negocios para una pastelería saludable ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar investigación de mercados para determinar portafolio (Precio, Cantidad, Calidad).
- Identificar por medio del estudio técnico y administrativo procesos para la obtención de los productos.
- Investigar por medio del estudio legal las necesidades para el establecimiento de una empresa de alimentos.
- Evaluar financieramente el proyecto basado en indicadores de rentabilidad por medio de presupuestos plasmados en un FCL proyectado.
- Definir el modelo final del negocio y plasmarlo en un lienzo Canvas.
- Establecer la estrategia para el primer año de funcionamiento.

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1 PLAN DE TRABAJO

La estructuración del plan del trabajo se realizó con base en los modelos de Lean startup y Canvas, se dividió en una serie de etapas que se pueden resumir en estudio de mercados, técnico, legal, financiero y la planeación estratégica de todas las áreas de la empresa para el primer año de funcionamiento:

Tabla 1 Resumen Plan de Trabajo.

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	HERR/TÉCNICAS	H/H
Realizar investigación de mercados para determinar portafolio (Precio, Cantidad, Calidad).	A1 Consulta información aplicable	Revisión	20
	A2 Análisis indicadores macroeconómicos	Revisión	24
	A3 Investigación de mercados exploratoria/cualitativa	Observ./Cliente Oc.	52
	A4 Investigación de mercados concluyente/cuantitativa	Inv. de Mercados	48
	A5 Diseño del portafolio	Modelo Pugh	8
	A6 Estimación precio y volumen ventas	Presupuesto	8
Identificar por medio del estudio técnico y administrativo procesos para la obtención de los productos.	A7 Diseñar procesos obtención producto	Mapa de Procesos	8
	A8 Definir modelo de distribución	Modelo Pugh	12
	A9 Definir recursos humanos	Análisis interno	8
	A10 Definir recursos físicos	Análisis interno	4
Identificar los requerimientos para el establecimiento de una empresa de alimentos a través de un estudio legal.	A11 Creación de empresas	Revisión	8
	A12 Asociaciones gremiales / cooperativas	Revisión	4
	A13 Normas para manejo de alimentos	Revisión	4
	A14 Persona y uso de marca o registros	Revisión	8
Evaluar financieramente el plan de negocios con ayuda de indicadores de rentabilidad en un flujo de caía libre	A15 Valorización de inversión inicial	Valoración activos	4
	A16 Estimación costos, gastos anuales	Presupuesto	8
	A17 Evaluación indicadores rentabilidad en FCL proyectado y criterios como VPN y TIR.	Evaluación financiera	4
Definir modelo final del negocio y plasmarlo en lienzo Canvas.	A18 Estructuración/ Esquema	Canvas/Startup	8
Establecer la estrategia para el primer año de funcionamiento.	A19 Construcción de estrategia	Alineación total	12
	A20 Estructura y procesos	Holocracia/Marketing	8
			260

3.2 TEORÍA PLANES DE NEGOCIO.

Un nuevo negocio se basa en el concepto de valor, y para generar valor debe aportar algo que no se encuentra en el mercado, una ventaja competitiva como lo llamaría Porter, en otras palabras, “un modelo de negocios responde a una estrategia definida para lograr el éxito esperado.”⁹

Existen diferentes metodologías para la estructuración y evaluación de los planes de negocio, dentro de estos modelos se destacan los de Chesbrough, Osterwalder, Zott, Afuah y Magretta entre muchos otros, algunos le dan más peso a la planeación y otros en cambio solicitan una ejecución rápida para ir corrigiendo sobre la marcha los problemas, problemas que justamente en algunos casos no se ven como fracasos sino como un proceso de aprendizaje que resulta añadiendo experiencia, en estas dos orillas se encuentran la metodología CANVAS y el método Lean Startup, que comparten su actual popularidad y practicidad, con ambas se estructurará el modelo de negocio que se plasmará en el lienzo.

3.2.1 Método Lean Startup: Es un modelo cuyo fundamento es el cambio, la constante incertidumbre en condiciones extremas, trata el fracaso como un ingrediente para el proceso de validación de la hipótesis de partida, en general, son un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a emprendedores a incrementar las probabilidades de éxito ante la implementación de una idea de negocio. Tiene tres grandes etapas:

- a. **Crear:** La creación como todo proceso dentro de esta metodología debe ser un proceso dinámico, pero sobre todo veloz, se debe buscar el producto mínimo viable, cada plan de negocio traza una estrategia que asume unas aseveraciones que claramente no se han probado porque se necesitan ser

⁹ LLORENS BUENO Georgy A. Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Santiago, Chile, Mayo 2010. [en línea] [citado 10 de septiembre de 2016] disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

llevadas a la práctica, muchas resultan ser erróneas por lo que el objetivo deberá ser probar rápidamente los supuestos para poder hacer modificaciones en el menor tiempo posible.

Las primeras etapas de una startup se basan casi siempre en corazonadas, los planes estratégicos no son posibles en esta etapa, por eso lo que se busca es poner el producto mínimo viable y que se traduce en concluir “si mi idea de producto le interesa a la gente y podré ganar dinero con ella”.

Demasiado análisis puede matar la startup pero ninguno llevará a un fracaso absoluto, esa es la lógica de detrás del producto mínimo viable, por esto se debe quitar cualquier trabajo adicional que nos impida empezar, porque es acá justamente donde empezamos el proceso de perfeccionamiento de la idea y el producto.

- b. **Medir:** Cuando se evidencia un error dentro del proceso de la startup se debe identificar si se trata de un retroceso o por el contrario un paso en el proceso completo de aprendizaje que más adelante dará unos frutos mucho mayores que las consecuencias negativas del momento, el sistema que se plantea este nuevo esquema se trata de la contabilidad de la innovación, una alternativa al modelo convencional de ganancias y pérdidas.

Esta contabilidad de la innovación se puede separar en tres etapas:

- ✓ Usar el producto mínimo viable estableciendo el punto de partida, definiendo los factores claves para el desarrollo de la idea y la hipótesis para conseguirlos.
- ✓ Poner el motor a punto, es una etapa donde se generarán hipótesis sobre cómo mejorar en la startup los puntos críticos para el éxito.

- ✓ Pivotar o perseverar, la diferencia entre una empresa que improvisa y una que utiliza la metodología startup radica en que con el tiempo las cifras parecen acercarse más al ideal del plan de negocio y tiene otro matiz completamente diferente a su inicio, si esto no se da ha llegado el momento de pivotar.

Para validar cada etapa es muy importante utilizar los indicadores adecuados, de lo contrario se podrá estar midiendo de una forma nefasta cada una de las hipótesis planteadas.

- c. **Aprender:** Todo lo anterior está encaminado a demostrar si nuestra hipótesis inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante, este cambio en el vocabulario de la metodología es definido como pivote, “una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento”¹⁰

3.2.2 Modelo Canvas: El “canvas” es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder que describe de manera lógica en que forma las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad cómo opera una empresa y saber los puntos fuertes y debilidades de la misma. Cada espacio define:

1. Segmentos de cliente. Define los diferentes grupos de personas u organizaciones una empresa pretende alcanzar y servir.
2. Propuesta de valor. Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.


¹⁰ RIES, Eric. El método Lean Startup. Ed. Deusto. C. 2012. 320p. ISBN: 978-8-423-40949-5.

3. Canales. Describe cómo una empresa se comunica con y llega a su cliente segmentos para ofrecer una propuesta de valor. Por ejemplo, la fuerza de ventas, web ventas, propias tiendas, tiendas asociadas, o mayorista.
4. Relaciones con clientes. Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos.
5. Fuentes de ingresos. Representa el dinero en efectivo de una empresa genera a partir de cada segmento de clientes.
6. Recursos clave. Describe los activos más importantes que se requieren para hacer un negocio el trabajo de modelo.
7. Actividades principales. Describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que sea trabajo modelo de negocio.
8. Socios clave. Describe la red de proveedores y socios que hacen que el negocio el trabajo de modelo. Por ejemplo, alianzas estratégicas o empresas conjuntas.
9. Estructura de Costos. Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. Por ejemplo, costos iniciales, basado en valores, los costos fijos, o los costos variables.¹¹

Finalmente, este es el modelo de negocio final producto del estudio de mercados, técnico, legal y financiero:

¹¹ WALLIN, Johanna. CHIRUMALLA, Koteshwar. Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas.

Tabla 3 Modelo de negocio definitivo plasmado en lienzo CANVAS.

<p>Socios Clave</p> <p>Proveedores: Mantener un acuerdo para MP que garantice estabilidad en los precios y descuentos por escala</p> <p>Canales: Acuerdos con apps de domicilios y luego con restaurantes para hacer venta cruzada, también con cafeterías de GYM. Acuerdo con mensajería para los domicilios</p> <p>Eventos ocasionales: Cumpleaños, conciertos, actividades al aire libre, ferias, reuniones</p>	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear y posicionar una marca que relacione la pastelería con lo saludable ✓ Comunicar beneficios ✓ Desarrollo continuo de productos ✓ Retroalimentación 	<p>Propuesta de valor</p> <p>La pastelería saludable es disfrutar de un exquisito postre, una bebida ó comida con excelente sabor y sin agregados artificiales y el mínimo de calorías</p> <p>Conceptos únicos para Bucaramanga: ✓ Productos de alto consumo que contribuyen a mejorar la salud y mantener el estilo saludable de la población. ✓ Foodtruck de pastelería y bebidas saludables</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Fidelizar por Lovemark: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Saludable ✓ Exclusividad ✓ Innovación ✓ Diseño ✓ Calidad ✓ Velocidad </p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Personas de 15 a 34 años (Millennials) de estrato 3,4 y 5</p> <p>Gente que cuida su salud y busca verse bien:</p> <p>Etapas: Etapa I: Individuos con hábitos saludables y con alto tráfico en redes sociales/ También cultivar a Food lovers Etapa II: Poblaciones con problemas de salud como diabetes, sobrepeso ó colesterol</p>	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recetas exclusivas ✓ Redes sociales activas ✓ Diseño y presentación de productos ✓ Empaques y presentación llamativas ✓ Trabajadores jóvenes, proactivos, creativos 	<p>Canales</p> <p>Inicialmente directo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Food Truck ✓ Domicilios A futuro: <ul style="list-style-type: none"> ✓ App propia ✓ Mercados saludables ✓ GYM, restaurantes </p>	<p>Estructura de Costos Año 1</p> <table border="1"> <tr> <td>Inversión inicial</td> <td>42M</td> <td>Costos y gastos operativos</td> <td>98M</td> </tr> <tr> <td>Vehículo</td> <td>17M</td> <td>Costo MP</td> <td>38M</td> </tr> <tr> <td>Maquinaria y equipo</td> <td>15M</td> <td>Costos/gastos operación</td> <td>50M</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>10M</td> <td>Gastos Financieros</td> <td>10M</td> </tr> </table>	Inversión inicial	42M	Costos y gastos operativos	98M	Vehículo	17M	Costo MP	38M	Maquinaria y equipo	15M	Costos/gastos operación	50M	Otros	10M	Gastos Financieros	10M	<p>Fuentes de Ingreso Año 1</p> <table border="1"> <tr> <td>Ventas Netas</td> <td>98M</td> </tr> <tr> <td>Productos Pastelería</td> <td>81M</td> </tr> <tr> <td>Bebidas</td> <td>34M</td> </tr> <tr> <td>Promoción/merma</td> <td>-17M</td> </tr> </table>	Ventas Netas	98M	Productos Pastelería	81M	Bebidas	34M	Promoción/merma	-17M	
Inversión inicial	42M	Costos y gastos operativos	98M																														
Vehículo	17M	Costo MP	38M																														
Maquinaria y equipo	15M	Costos/gastos operación	50M																														
Otros	10M	Gastos Financieros	10M																														
Ventas Netas	98M																																
Productos Pastelería	81M																																
Bebidas	34M																																
Promoción/merma	-17M																																

4. ESTRATEGIA

4.1 FUNDAMENTOS

Si la logística es el arte de anticiparse la estrategia viene siendo el arte de la creación de valor. Más allá de las definiciones técnicas y para efectos de este negocio es la hoja de ruta que seguirá el proyecto durante y donde se encuentran inmersas las estructuras, planes, proyecciones y definiciones gerenciales y de mercadeo para el primer año, luego de este periodo deberá replantearse y redefinirse. Se utilizarán varias herramientas ampliamente usadas como la FODA o la matriz BCG, también la metodología de Riaz Khadem de Alineación Total que fijará el rumbo inicial y finalmente basándose en el modelo novedoso de Holacracia se planteará la estructura organizacional para la compañía.

Se establece luego de un periodo de varias revisiones un concepto que mezcla un nombre sonoro, corto y de fácil recordación vinculado a un cuerpo celeste, una bendición del cielo probar un producto delicioso pero que no tenga altas calorías y cuyos ingredientes contribuyen a mejorar la calidad de vida:

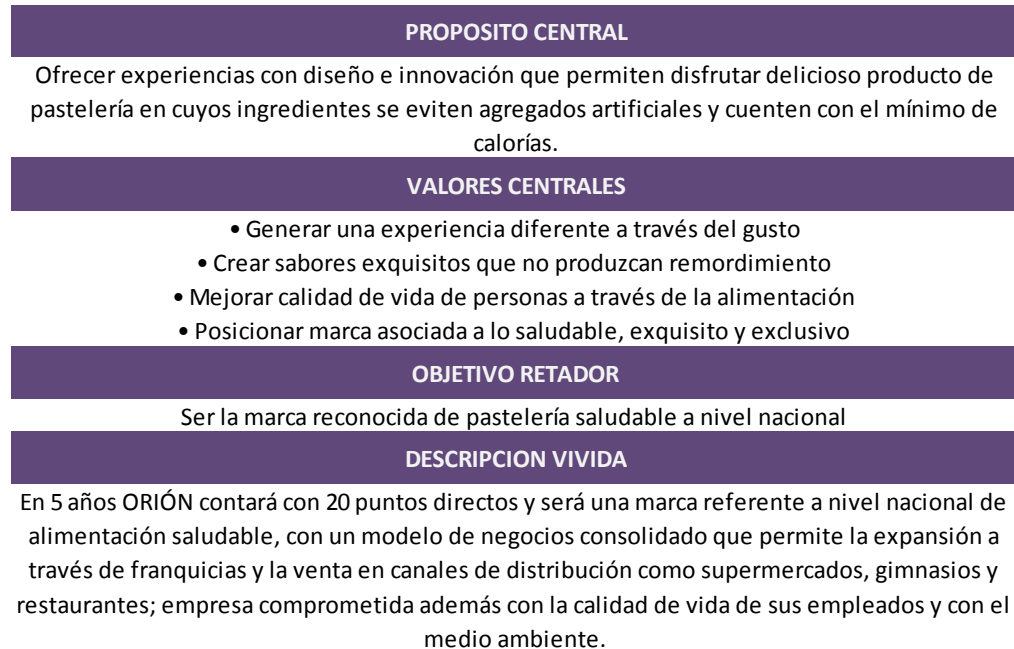
Figura 1 Logotipo final ORIÓN.



4.2 PROPÓSITO, VALORES Y OBJETIVOS

De acuerdo a la evaluación hecha a lo largo del trabajo se define el eje sobre el cual se definirá la estrategia, el alma misma del negocio:

Figura 2 Propósito, valores y objetivos



4.3 GRUPOS DE INTERÉS

Luego se identifican los diferentes Stakeholders, se cruzan sus expectativas con la propuesta de valor y los objetivos estratégicos que se plantearían:

Tabla 4 Objetivos, propuesta de valor e intereses por grupo de interés.

GRUPO INTERÉS	EXPECTATIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Accionistas	Rentabilidad	Recuperar la inversión en el tiempo acordado	Año 1: Obtener ventas mayores 98M y lograr costos y gastos menores a 50M
	Crecimiento	Asegurar metas año 2	Contar con los recursos para asegurar un crecimiento del 15% en unidades y el 10% en precios
Clientes	Posicionamiento	Marca saludable posicionada	Aumento de clientes nuevos y tráfico en redes sociales
	Sorprender	Innovación y buena experiencia	Una estrategia de marca clara y que exceda lo que el cliente esperaba encontrar con calidad y sabor
	Calidad de vida	Productos con bajas calorías e ingredientes saludables	Mostrar los beneficios de los ingredientes de las preparaciones
	Higiene	Limpieza e higiene de espacios y personal	Garantizar que a pesar de ser venta en calle se cumplen con lineamientos BPM
Proveedores	Tiempo	Tiempos de espera mínimos	Garantizar tiempos de espera inferiores a 5 minutos en punto de venta
	Cumplimiento	Acuerdos pronto pago	Acuerdos que por pago a tiempo garanticen mejores precios
	Exclusividad	Acuerdos de compras	Disminuir costos por acuerdos de exclusividad
Colaboradores	Estabilidad	Contratos a término indefinido	Garantizar la seguridad laboral
	Salarios Justos	VARIABLES por resultados	Salarios por encima del mercado
Comunidad	Capacitación	Mejorar habilidades	Inversión trimestral para mejorar habilidades de venta y preparación
	Medio ambiente	Compromiso con el medio ambiente	Empaques biodegradables, manejo de residuos, reciclaje.
	Legales	Compromiso social / legal	Pagar todos los impuestos que se deban desde el primer momento de implementación

4.4 DEFINICIÓN DE FACTORES CRÍTICOS

Con esto se definen los factores críticos que serán más adelante el norte de la estrategia:

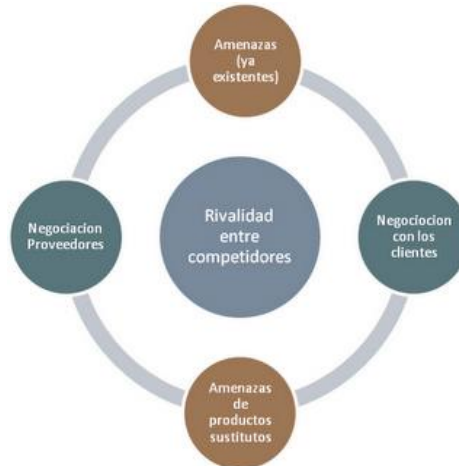
Tabla 5 Definición de factores críticos.

NOMBRE	INDICADOR	FACTOR CRITICO
Volumen de ventas	Ventas mensuales superiores a 8,1M/mes	Ventas
Valor Accionistas	Ebitda	Generar valor
Rotación Personal	Rotación/ # empleados año	Clima laboral
Introducción Productos	% Productos en venta luego de 3 meses / productos introducidos	Innovación efectiva
Publicidad	Número seguidores	Impacto redes
Precios	Precio Actual/Precio Mercados Fit	Liderazgo
Desarrollo de Productos	# Productos creados x año	Diversificación
Nuevos clientes	% venta por promoción online	Efectividad en redes
Crecimiento	Crecimiento en ventas superior a 3% mes a mes	Crecimiento ventas

4.5 HERRAMIENTAS PARA ALINEAR LA ESTRATEGIA.

4.5.1 Cinco fuerzas de Porter: Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado en el año 1979, establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria:

Figura 3 Esquema cinco fuerzas de Porter



Fuente: PORTER. Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa. [en línea] [citado 26 de septiembre de 2016] Disponible en: www.5fuerzasdeporter.com

Tabla 6 Estás serán las fuerzas de Porter delimitadas en la empresa Orión:

Amenazas ya existentes: Barrera de entrada baja, no hay productos similares

Poder negociacion de clientes: Alto, producto innovador

Poder negociacion de proveedores: Bajo, compras bajas en esta etapa

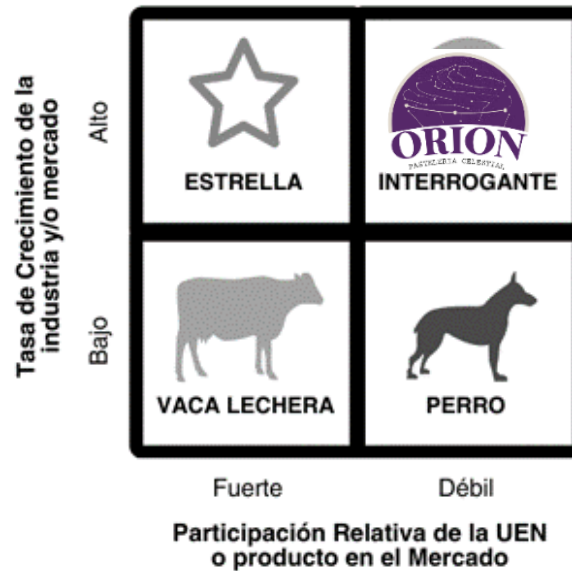
Amenazas de productos sustitutos: Bajo, ninguno tiene posicionamiento

Rivalidad entre competidores: Baja, pocos productos y alto precio

4.5.2 Matriz BCG: De acuerdo a la matriz del Boston Consulting Group es un método gráfico del negocio, se tiene un producto interrogante pues el mercado saludable crece rápidamente pero la participación es nula pues hasta ahora empieza a incursionar en este sector, de manera que es una empresa con potencial pero que debe posicionarse:¹²

¹²EMPRESABELICAR Fuerzas Competitivas Del Sector Turístico 2 de diciembre de 2012 [en línea] [citado 30 de septiembre de 2016] disponible en: <http://empresabelicar.blogspot.com/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector.html>

Figura 4 Matriz BCG



4.5.3. Matriz FODA: Un análisis que no puede faltar para sintetizar las ventajas y dificultades que afrontará el proyecto:

Tabla 7 Matriz FODA.

	Puntos fuertes	Puntos débiles
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores internos	Innovación en producto y canal Conocimiento académico estructuración de negocios Experiencia en venta Procesos simples	Costos por economías de escala. Recursos limitados Experiencia en pastelería
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores externos	Auge cultura de cuidado por salud y estética Apoyos económicos para emprendimiento Economía en vías desarrollo Nicho local superior a 250.000 personas	Desarrollo futuro de mercados saludables Reforma tributaria Legislación venta "Food Truck" Desaceleración de crecimiento económico

4.5.4 Matriz de Ansoff: Creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957, permite determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa:

Tabla 8 Matriz de Ansoff.



4.6 ALINEACIÓN TOTAL ESTRATÉGICA.

La estrategia es clave para un negocio y más cuando se encuentra en sus etapas de diseño y desarrollo, quizás por pasarla por alto es que Colombia tiene una tasa tan alta de muerte de PYMES durante sus primeros años hecho que se evidencia en la poca participación de aportes para la economía del país, las empresas PYMES representan el 38% del PIB de Colombia mientras que en otros países puede llegar al 50% o 60%.¹³

¹³ REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?. 9 de febrero de 2015. [en línea] [citado 12 de septiembre de 2016] disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Como se vio por tratarse de productos nuevos en mercados nuevos y existentes las estrategias serán basadas en desarrollo de productos y en diversificación, estas serán las acciones vitales que se plantearon a raíz de este análisis:

Figura 5 ALINEACIÓN TOTAL ESTRATÉGICA

Acción Vital 1	Promover consumo productos de pastelería saludable en gente que actualmente busca cuidarse
Acción Vital 2	Diferenciarse por alta calidad, excelente sabor e innovación en productos saludables
Acción Vital 3	Generar asociación de la marca con hábitos de vida saludables y consumo responsable
Acción Vital 4	Llegar a nuevo público con otros canales de venta como domicilios o distribuidores

4.6.1 Árbol de Estrategia: Siguiendo los lineamientos planteados por Khadem en Alineación Estratégica las anteriores acciones vitales se convierten en iniciativas estratégicas con una asignación de tiempo de ejecución y un peso sobre el total de la estrategia:

Tabla 9 Iniciativas estratégicas.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		Tiempo	%
IE1	Promover consumo productos de pastelería saludable en gente que actualmente busca cuidarse	< 1 año	20%
IE2	Diferenciarse por alta calidad, excelente sabor e innovación en productos saludables	< 1 año	50%
IE3	Generar asociación de la marca con hábitos de vida saludables y consumo responsable	< 1 año	20%
IE4	Llegar a nuevo público con otros canales de venta como domicilios o distribuidores	< 1 año	10%
			100%

Estas iniciativas se clasifican en estrategias de unidades de negocio, cierre de brechas o de sinergia:

Tabla 10 Clasificación de iniciativas estratégicas.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		%	TIPO	
IE1	Promover consumo productos de pastelería saludable en gente que actualmente busca cuidarse	20%	EUN	Estrategias de unidades de negocio
IE3	Generar asociación de la marca con hábitos de vida saludables y consumo responsable	50%		
IE2	Diferenciarse por alta calidad, excelente sabor e innovación en productos saludables	20%	CB	Estrategias de cierre de brechas
IE4	Llegar a nuevo público con otros canales de venta como domicilios o distribuidores	10%	ESI	Estrategias de sinergia

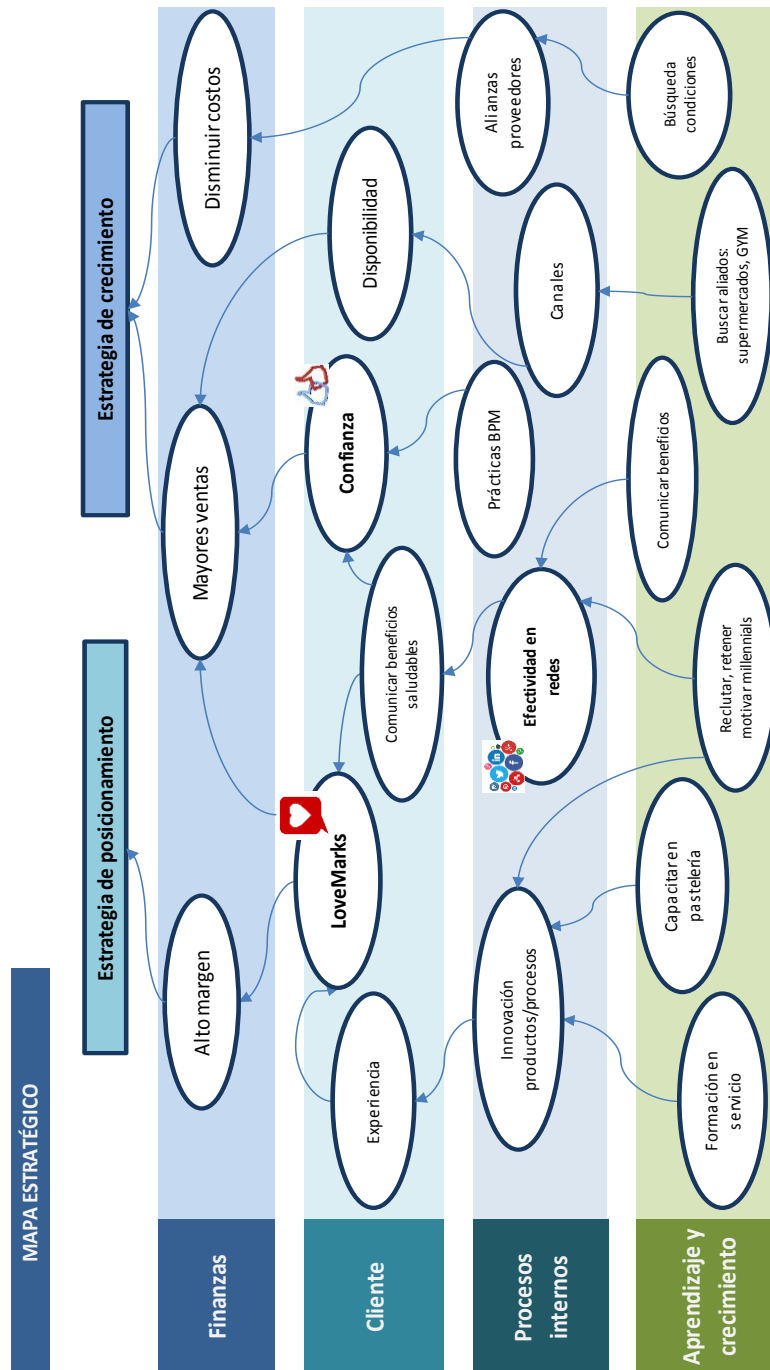
4.6.2 Accountability: El cuadro de responsabilidad es la imagen completa de la estrategia delegada para el primer año:

Tabla 11 Accountability.

NOMBRE	INDICADOR	F. CRITICO	PROPOSITO CENTRAL	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Volumen de ventas	Ventas mensuales superiores a 8,1M/mes	Ventas	Ofrecer experiencias con diseño e innovación que permitan disfrutar delicioso producto de pastelería en cuyos ingredientes se eviten agregados artificiales y cuenten con el mínimo de calorías.	IE1 Promover consumo productos de pastelería saludable en gente que actualmente busca cuidarse
Valor Accionistas	Ebitda	Generar valor		
Rotación Personal	Rotación/ # empleados año	Clima laboral	OBJETIVO RETADOR	IE3 Generar asociación de la marca con hábitos de vida saludables y consumo responsable
Introducción Productos	% Productos en venta luego de 3 meses / productos introducidos	Innovación efectiva		
Publicidad	Número seguidores	Impacto redes	DESCRIPCION VIVIDA	IE2 Diferenciarse por alta calidad, excelente sabor e innovación en productos saludables
Precios	Precio Actual/Precio Mercados Fit	Liderazgo		
Desarrollo de Productos	# Productos creados x año	Diversificación		IE4 Llegar a nuevo público con otros canales de venta como domicilios o distribuidores
Nuevos clientes	% venta por promoción online	Efectividad en redes		
Crecimiento	Crecimiento en ventas superior a 3% mes a mes	Crecimiento ventas		

4.6.3 Mapa estratégico: Este negocio se enfocará en dos tipos de estrategias: de posicionamiento y de crecimiento, estas son las actividades a realizar y la relación de procesos:

Figura 6 Mapa estratégico definitivo.



Se evidencia la importancia de trabajar en iniciativas Lovemarks, en la confianza de cara al consumidor y la efectividad en comunicación de redes sociales, con este insumo se definen indicadores estratégicos.

4.6.4 Indicadores estratégicos: Estos serán para el primer año de acuerdo al mapa estratégico:

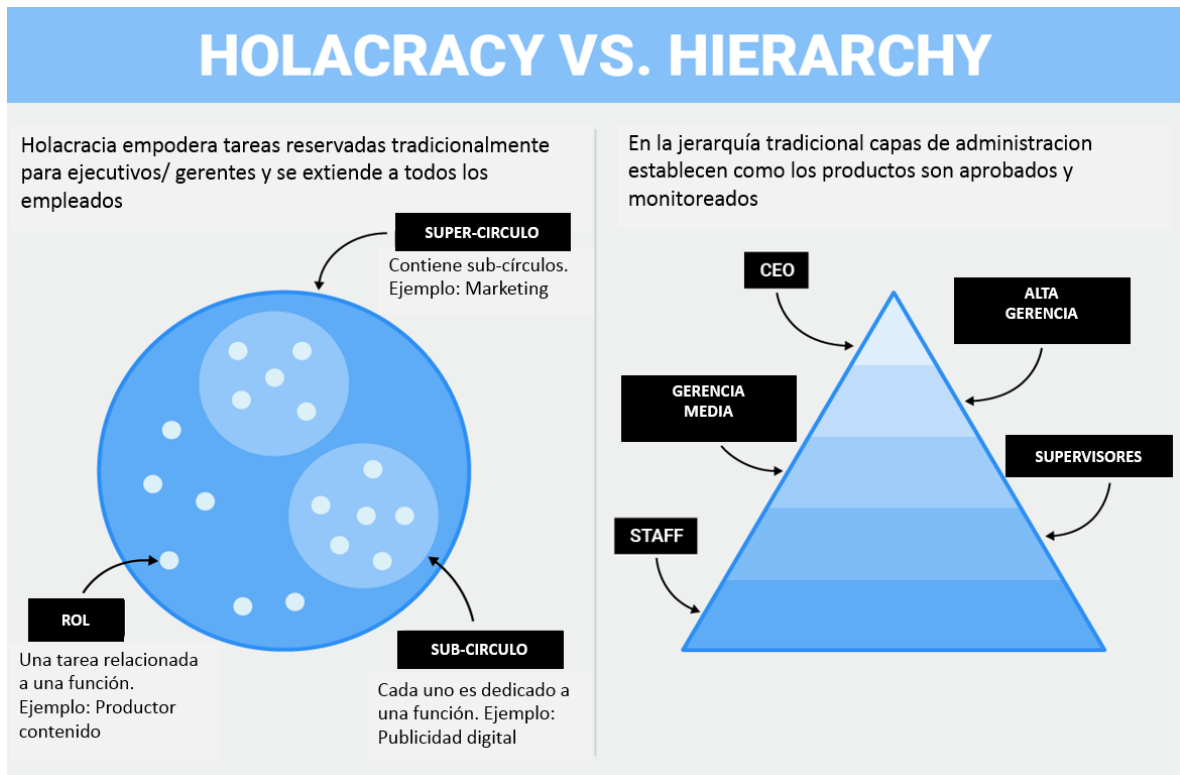
Tabla 12 Indicadores estratégicos primer año.

INDICADORES AÑO 1		INICIATIVAS
MARGEN BRUTO PRODUCTO	>60%	LoveMarks
CRECIMIENTO VENTAS/ MES	3%	Desarrollo de redes sociales, buscar canales alternativos,
ALIANZAS 1 AÑO	40% de los insumos	Alianzas locales
EFFECTIVIDAD EN REDES	5.000 seguidores	Buscar apoyo de community manager

4.7 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.

4.7.1 Holocracia.: Esta es una nueva tendencia que permite trabajar ya no basados en grupos jerárquicos de personal sino redes de trabajo, es una nueva tecnología social para administrar y dirigir una organización definida por una serie de normas básicas inequívocamente distintas a las de una organización gestionada de manera convencional:

Tabla 13 Holocracia vs. Jerarquía



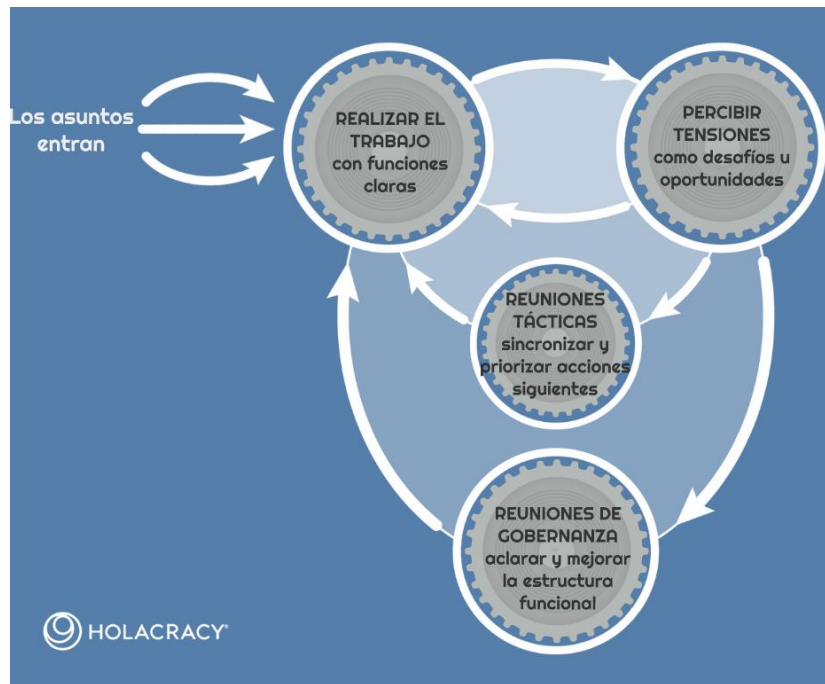
Adaptado: HOLACRACY. Holacracy vs. Hierarchy (Holocracia vs. Jerarquía) [en línea] [citado 05 de octubre de 2016] disponible en: <http://www.holacracy.org/>

Basándose en esto y de acuerdo a las necesidades de personal que se definirán en el análisis técnico se establecerá una estructura similar, lo interesante de hacerlo desde el inicio de la empresa es que se puede implementar fácilmente y con el tiempo la organización se adaptará al esquema y no al revés, situación que atraviesan las compañías que intentan implementarlo pero que termina siendo un caos completo.

Las tareas y el personal requerido se evaluarán en el numeral de Recursos Humanos por esto acá sólo se plasmará la estructura, cuya principal diferencia con la estructura convencional es que no contará con un jefe sino que se harán reuniones periódicas donde se tomarán las decisiones tácticas para el primer año

y posteriormente estratégicas que irán poco a poco afinando el rumbo de la estrategia que se ha venido planteando:

Figura 7 Esquema de funcionamiento Holocracia. Adaptación propia.



Calendario para el primer año:

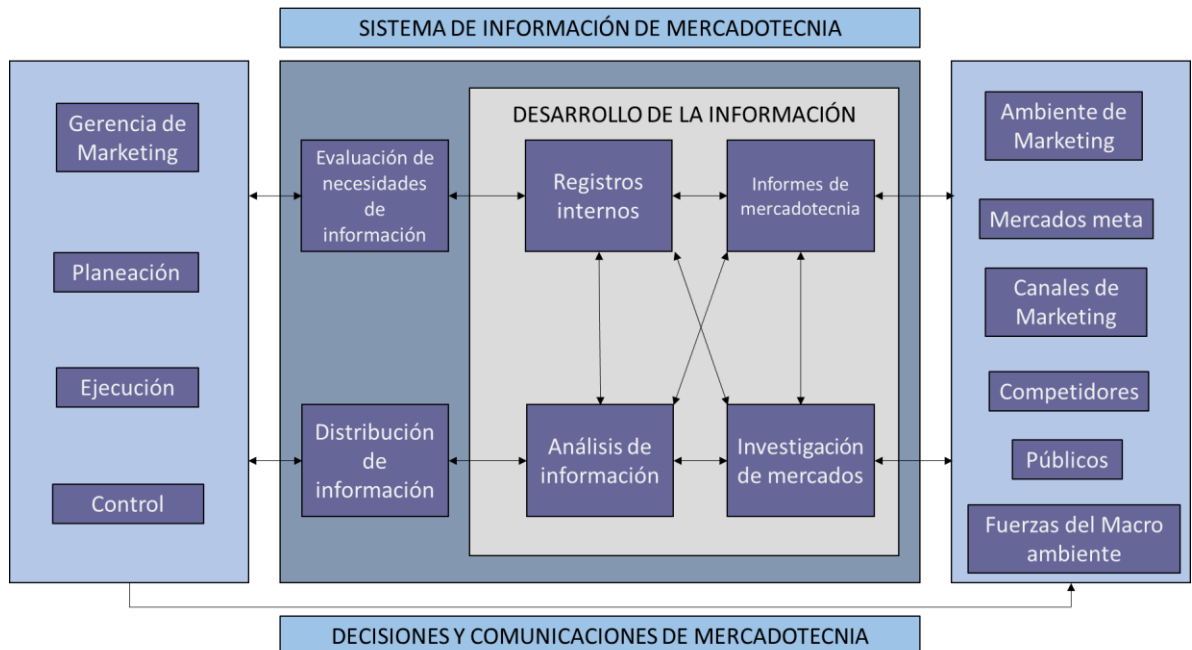
- Reunión táctica: Mensual.
- Reunión de gobernanza: Trimestral.

4.8 PLAN DE MARKETING.

4.8.1. Fundamentos de Marketing: Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM)

“Un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) es una estructura permanente e interactiva compuesta por personas, equipo y procedimientos, cuya finalidad es recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá a quienes toman decisiones de mercadotecnia para mejorar la planeación, ejecución y control.” Kotler Este es el esquema en un sistema de información de mercadotecnia que se involucrará dentro de la empresa: ¹⁴

Gráfica 1 Sistema de información de mercadotecnia.



Esta imagen explica el concepto del sistema, el cual se inicia y termina en la gerencia de marketing, pero en este tránsito pasa por el interior de la empresa, atraviesa el entorno y regresa a la firma y a los encargados de tomar las decisiones de mercadeo. La primera estación o función del sistema consiste en evaluar las necesidades de información, con ello se busca conocer cuáles son las necesidades de información que tienen las personas encargadas de la toma de

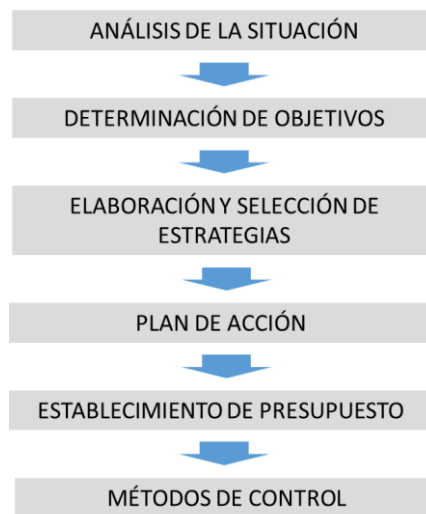
¹⁴ ARMSTRONG, GARY. Kotler, Philip. Fundamentos de Marketing. 5ª Edición. 2012.

decisiones de marketing. El SIM debe recabar, organizar, procesar e indexar esta montaña de información para que los gerentes la puedan encontrar con facilidad y rapidez.

Se debe proceder a buscar información del entorno, esta se consigue mediante los llamados informes de mercadotecnia que consisten en información relativa a acontecimientos, sucesos y todo tipo de información cotidiana del entorno (nuevas reglamentaciones, tendencias demográficas y sociales, desarrollos tecnológicos, ambiente macroeconómico, comportamiento de los competidores, etc.) que pueda ayudar a los tomadores de decisiones a preparar y ajustar el plan de marketing de la firma, todo esto se irá ajustando en las reuniones de gobernanza.

4.8.2 Plan de Marketing: Ahora bien según Kotler los pasos para un plan de Marketing son los siguientes:¹⁵

Figura 8 Plan de Marketing

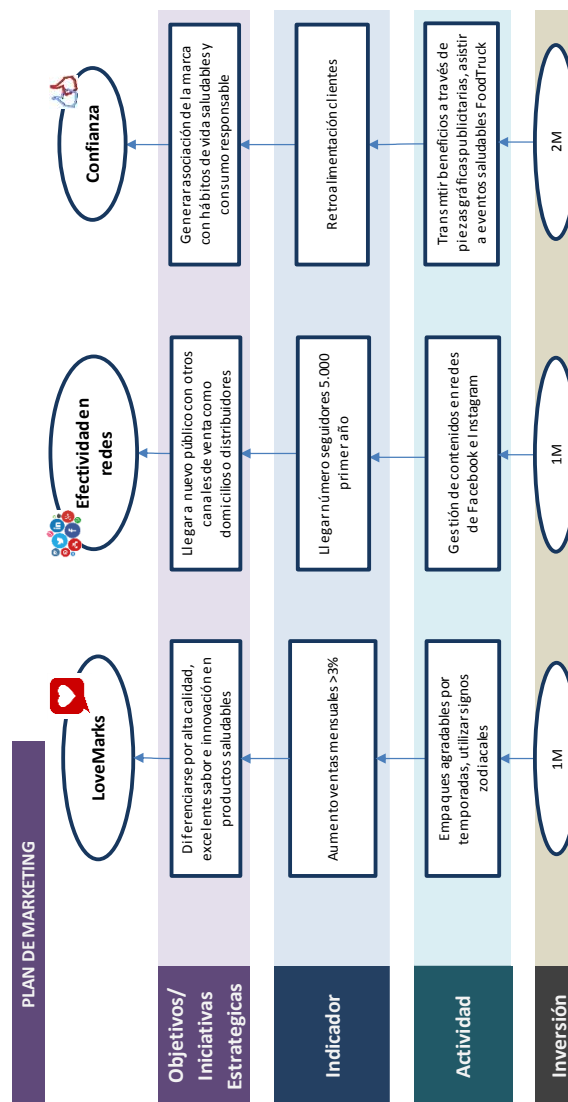


¹⁵ ARMSTRONG, GARY. Kotler, Philip. Fundamentos de Marketing. 5ª Edición. 2012.

Ya se definieron el análisis y se definieron las estrategias para la empresa se deben definir los objetivos, plan de acción, el establecimiento de presupuesto y los métodos de control.

Se parte sobre las actividades clave enmarcadas en el mapa estratégico: LoveMarks, Efectividad en Redes y Confianza y de allí se definen Objetivos, Indicadores, Actividades e Inversión:

Figura 9. Plan de Marketing primer año.



4.8.3 Merchandising: El buen sabor combinado con la excelente presentación son una de las claves de la pastelería, los productos que se escogieron según el estudio de mercados y la matriz de selección de Pugh son el pie de alguna fruta, brownie, alfajor y la torta, de otro lado están las alternativas de bebidas y la posibilidad de llevar cajas:

Figura 10 Menú de productos.

ORION
PASTELERIA CELESTIAL

COMIDAS
-MENÚ-

Impresionante por cuánto saboreado a la perfección, estas brownies están como salidas del cielo
Brownie 5.5 k

¿Te has preguntado a qué sabe la luna? De seguro con un trazo de nuestro pie, te haces una idea...
PIE de Frutas 5.5 k

el pastel favorito de VERDE tiene del color y el buen gusto
Alfajor 6.5 k

ahígo, esta torta sueca es suavita comestible
torta de Zanahoria 5.5 k

el placer, compartido saber mejor ...

4 Caja de BROWNIES 16 k

BEBIDAS
-MENÚ-

Bebidas Refreshantes 3.2 k

Café 2.8 k

Pastelería **ORION**
nos movemos por ti
www.pasteleriaorion.com

+57 3208375151

#pasteleriaORION

@pasteleriaORION

La exhibición es clave dentro de la pastelería, cada elemento debe expresar frescura y también exquisitez, por eso es clave dentro del Food Truck contar con una vitrina principal de este tipo:

Figura 11 Vitrina Orion brandeada.



Por otro lado los empaques deben ser llamativos, ofrecer la posibilidad que sean individuales o en cajas por cuatro unidades lo que favorecería la compra y haría que se promoviera la prueba del producto en muchas más personas:

Figura 12. Empaques para productos.



Figura 13 Vasos para café.



Figura 14 Servilletas.



Dentro de las ventajas que se resaltan a lo largo del presente plan de negocios de usar el FoodTruck es que funciona como una perfecta vitrina de cara a los clientes, es una exhibición deambulante y eso hay que aprovecharlo, de manera que el FoodTruck ira brandeado por diferentes caras:

Figura 15 FoodTruck Orion brandeado.







5. ESTUDIO DE MERCADOS

5.1 HISTORIA DEL PRODUCTO, INICIOS DE LA PASTELERÍA.

El termino de pastelería está arraigado al denominado “pastel”, el cual etimológicamente hablando proviene de la palabra Watel que en francés significa “alimento”, por otro lado, se contempla por parte de varios especialistas que esta proviene del latín tardío pasta, el cual a su vez deriva del griego paste que era como se le llamaba en la antigüedad a las mezclas de “harina y salsas”

Los productos de pastelería no son exclusivos de la era moderna, se tienen evidencias que en la prehistoria los hombres primitivos ya consumían alimentos azucarados provenientes de la savia del arce o del abedul, de la miel silvestre, frutas y semillas entre otros, que eran mezclados en papillas de cereales sobre piedras calentadas al sol, lo que producía los primeros “pasteles” de la historia.

Con la cultura egipcia se da comienzo al oficio de pastelero, se tiene el registro de recetas simples provenientes de hace 7000 años, estas recetas convergen de la mezcla de harina, leche o agua y la miel, la cual se colocaba en una plancha pétrea calentada al sol para obtener una composición que encantaba al faraón.

En el reinado de Carlos IX nace la corporación de pasteleros el cual reglamentaba el aprendizaje y el acceso a la maestría. Para el siglo XVII se produce un descubrimiento que revoluciona la industria pastelera y panadera, la aparición de la levadura enriquece el campo de la bollaría con una aparición de brioches y

muchas especialidades afines; este descubrimiento contribuye con gran fuerza a especializar el sector panadero y el pastelero por dos caminos diferentes.¹⁶

5.2 TEORÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para el análisis de la oportunidad de mercado se estudió el informe de Nielsen acerca del comportamiento del consumidor, con especial foco en los titulados: Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar (2014) y Tendencias de alimentos alrededor del mundo (2015).

Posteriormente se realizó una investigación de mercados soportada en los conceptos de Philip Kotler y Gary Amstrong en su libro Fundamentos de Marketing¹⁷ y de Naresh Malhotra de su libro Investigación de Mercados¹⁸, añadiendo algunos elementos pertinentes de Peter Chisnall de su título Marketing Research¹⁹.

Paso 1. Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados.

Este paso de la investigación de mercados, según Philip Kotler y Gary Armstrong, a menudo es el más difícil, pero es el que guía todo el proceso de investigación. En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.

¹⁶DOCUMENTS.MX. bakery-chef-primera-etapa. [en línea] [citado 17 de septiembre de 2016] Disponible en:<http://documents.mx/documents/bakery-chef-primera-etapa.html>

¹⁷ ARMSTRONG, GARY. Kotler, Philip. Fundamentos de Marketing. 5ª Edición. 2012.

¹⁸ MALHOTRA, NARESHK. Investigación de Mercados. 5ª Edición. 2008.

¹⁹ CHISNALL, PETER. Marketing Research. 2005

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, que según Kotler y Armstrong, pueden ser de tres tipos:

- Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
- Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
- Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

Paso 2. Diseño del Plan de Investigación de Mercados.

Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello, se diseña un plan de investigación que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación. Según Naresh Malhotra, el diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación.

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.

- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros).
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.
- El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
- La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc.
- El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
- Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
- La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.

Para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de investigación de mercados incluye los siguientes pasos (según Malhotra):

- Análisis de datos secundarios
- Investigación cualitativa
- Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
- Definición de la información necesaria.
- Procedimiento de medición de escalas.
- Diseño de cuestionarios.
- Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
- Planeación del análisis de datos.

Paso 3. Recopilación de Datos.

Este paso del proceso de investigación de mercados, suele ser la más costosa y la más propensa a errores. Según Peter Chisnall, los dos tipos principales de datos se clasifican como:

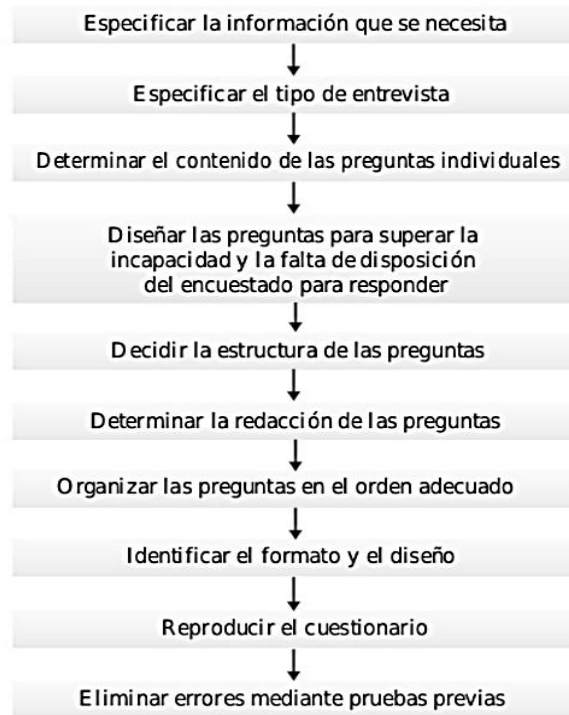
- **Datos Primarios:** Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios (el más popular).
- **Datos Secundarios:** También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.).

Para la obtención de datos primarios (que se obtienen mediante el trabajo de campo), según Malhotra, la recopilación de datos incluye una fuerza de trabajo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que hacen entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidos por computadoras), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadoras) o a través del correo (correo tradicional, envío de cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados).

En la actualidad, debemos sumar la importancia del internet en la recolección de datos on-line, por ser uno de los medios que tiene el mayor crecimiento en su audiencia y porque la investigación de mercado digital permite realizar un estudio en línea más rápido, más económico y más versátil. Finalmente, cabe destacar que la selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la

fuerza de trabajo ayuda a reducir los errores en la recolección de datos. Los pasos que define Malhotra para el diseño de la encuesta son:

Gráfica 2 Proceso del Diseño de la Encuesta



Fuente: MALHOTRA, NARESHK. Investigación de Mercados. 5ª Edición. 2008.

Paso 4. Preparación y Análisis de Datos

Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

Según Malhotra, la preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe

revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.

Paso 5. Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados

Este es el paso en el que, según Kotler y Armstrong, el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones. Según Chisnall, los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.

A continuación, se detallan ocho puntos que guían el proceso para la elaboración del informe (propuesto por Chisnall):

- El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).
- Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
- Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, tal vez en un apéndice.
- En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
- El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).
- Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y

se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.

- Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.
- Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.

A continuación, se presenta el estudio de mercados realizado el cual inicialmente se fundamenta en fuentes secundarias donde se analizará al consumidor para empezar a visualizar la real oportunidad de mercado en el caso que existiera, posteriormente y una vez corroborada dicha oportunidad se desarrollará una investigación con ayuda de una encuesta para tener acceso a las fuentes primarias y definir el portafolio final junto con las cantidades, calidad y precios con el que se saldría al mercado.

5.3 ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS

5.3.1 Demanda y perfil del consumidor latinoamericano: El estudio realizado por Nielsen Homescan presentado en 2014²⁰, presenta los resultados de auditorías realizadas directamente en los hogares de Brasil, Chile, Colombia, México y Puerto Rico, convirtiéndose en una de las muestras más importantes y representativas del mercado y del consumo en los países analizados, con un total de 21.450 hogares auditados.

²⁰ NIELSEN COMPANY. Consumidor Latinoamericano 2016. [en línea] [citado 17 de septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.nielsen.com/>

Y es que hoy en día las tendencias del mercado y el consumo se mueven hacia categorías de alimentos y bebidas que tengan beneficios funcionales o representen un consumo mucho más light. De esta forma, la categoría de saludables, representa actualmente un 17% del gasto total de la canasta completa, siendo Brasil el país más grande en este consumo, y ubicando a Chile como el país con mayor índice de gasto versus el total de su población.

En general estas categorías están siendo consumidas en mayor medida por las clases altas en todos los países, con variaciones importantes en Puerto Rico, México y Chile donde la clase media también consume un porcentaje representativo. Brasil tuvo en 2013 creció en ventas un 9,3%, seguido en mayor proporción por México creció un 9,6%, Chile 7,8%, Colombia creció en ventas un 4,98%, y Puerto Rico es el único país que decreció con -5,1%.

En términos de hogares, casi una 5ª parte del gasto es ocupada hoy en día por productos saludables. En casi todos los países hay una tendencia importante de crecimiento, liderado por Brasil y México que tienen están por encima del promedio. Puerto Rico es el único país donde las categorías caen.

¿Cuánto es el gasto en productos saludables?

Analizando la proporción del gasto que se hace en cada país, de acuerdo a la población general, se identifican datos relevantes, como por ejemplo que en Chile el gasto en productos saludables es superior en proporción a la población, mientras que México se ubica en el lugar más bajo en cuanto a proporción, representando una gran oportunidad para los fabricantes y detallistas.

Comparando con la canasta regular, las compras de productos saludables son mucho más espaciadas en todos los países, además con un gasto menor por ocasión de compra, por ejemplo en Colombia, un consumidor compra en promedio cada 2 días productos de la canasta regular, y cada 6 algún producto saludable.

En términos de inversión, el comportamiento es similar entre productos regulares y light, mientras en la canasta regular el promedio de gasto es de 2,12 dólares, en productos considerados como saludables gasta 2,03 dólares.

Otro aspecto relevante es que los desembolsos por ocasión de compra son mayores en los canales modernos donde hay una oportunidad clara para generar más ocasiones de consumo y en las tiendas donde hay una posibilidad importante de incrementar la frecuencia de compra.

¿Dónde compran?

El canal moderno (supermercados) es el lugar más importante de compra de productos saludables en todos los países, menos en México y en Colombia donde el canal tradicional es mucho más fuerte. En Colombia, el canal moderno mueve el 40% de las ventas de estos productos, el canal tradicional un 42% y otros canales como panaderías, cafeterías y mayoristas, tiene el 18% de las ventas.

En el caso de Colombia, la diferencia es mayor al comparar las compras en canales modernos, tradicionales y otros, donde panaderías, cafeterías y mayoristas mueven 6% más de productos de estas categorías.

El carrito de compras de saludables: alimentos

Cuando los consumidores compran alimentos saludables el gasto se incrementa un poco más. A excepción de Brasil y México, el gasto medio de todos los países es más alto en ambos canales, cuando hay presencia de productos saludables en las compras.

Otra evidencia del estudio preparado por Nielsen, es que en todos los hogares de Brasil y Chile se compran alimentos de las categorías saludables por lo menos

una vez al año. Colombia y México representan una oportunidad de incrementar el gasto y llegar al 100% de los hogares.

Las galletas son el producto común más comprado en la mayoría de países, menos en México. En cada país la compra varía, aunque mantiene otros productos similares como mayonesa, margarinas y cereales. En Colombia la categoría es liderada por los aceites, seguido del atún, galletas, margarinas y carnes frías. En Colombia el canal más fuerte para realizar las compras de alimentos saludables es el canal moderno con 68%, pero no tanto en otros países como Brasil, Chile y Puerto Rico, donde supera el 80% de penetración. El 16% de los alimentos saludables se compran en el canal tradicional y el 16% restante en otros, en esencia mayoristas.

En cuanto a hábitos de compra los alimentos saludables se compran menos veces al año que los regulares impactando el gasto anual.

Las promociones en saludables, se comportan prácticamente de la misma manera que en los productos regulares. Brasil es el país que lidera las compras de alimentos regulares y saludables bajo promoción (90% y 89% respectivamente), seguido lejanamente por Puerto Rico (regulares 21% - saludables 19%) y Colombia (regulares 19% - saludables 20%).

El carrito de compras de saludables: bebidas

Las penetraciones de bebidas saludables son mucho más altas que las de alimentos. En Brasil y México por ejemplo, los países más grandes, tienen una importante oportunidad de incrementar el gasto. Las bebidas comunes en la categoría para todos los países son los jugos, con sus diferentes presentaciones.

Por categorías, en el top 5 de cada país, son comunes en casi todos los países analizados los jugos y las gaseosas/refrescos.

En Colombia la bebida de mayor penetración en saludables es la leche con 78, seguido de refrescos en polvo, jugos, bebidas lácteas y chocolate. En el caso de las bebidas los canales de compra cambian significativamente especialmente en Colombia, donde el canal tradicional se convierte en el mayor vendedor con el 48%, el moderno 31% y otros como cafeterías y panaderías alcanzan un 20%, volviéndose mucho más fuertes.

Los compradores consumen más bebidas que alimentos, y lo hacen más frecuentemente. Un dato llamativo es el caso de Colombia que tiene los extremos en cuanto a frecuencia de compra, siendo el país en el que con más días de distancia se compran alimentos saludables (cada 40 días) y menos días bebidas saludables (cada 7 días).

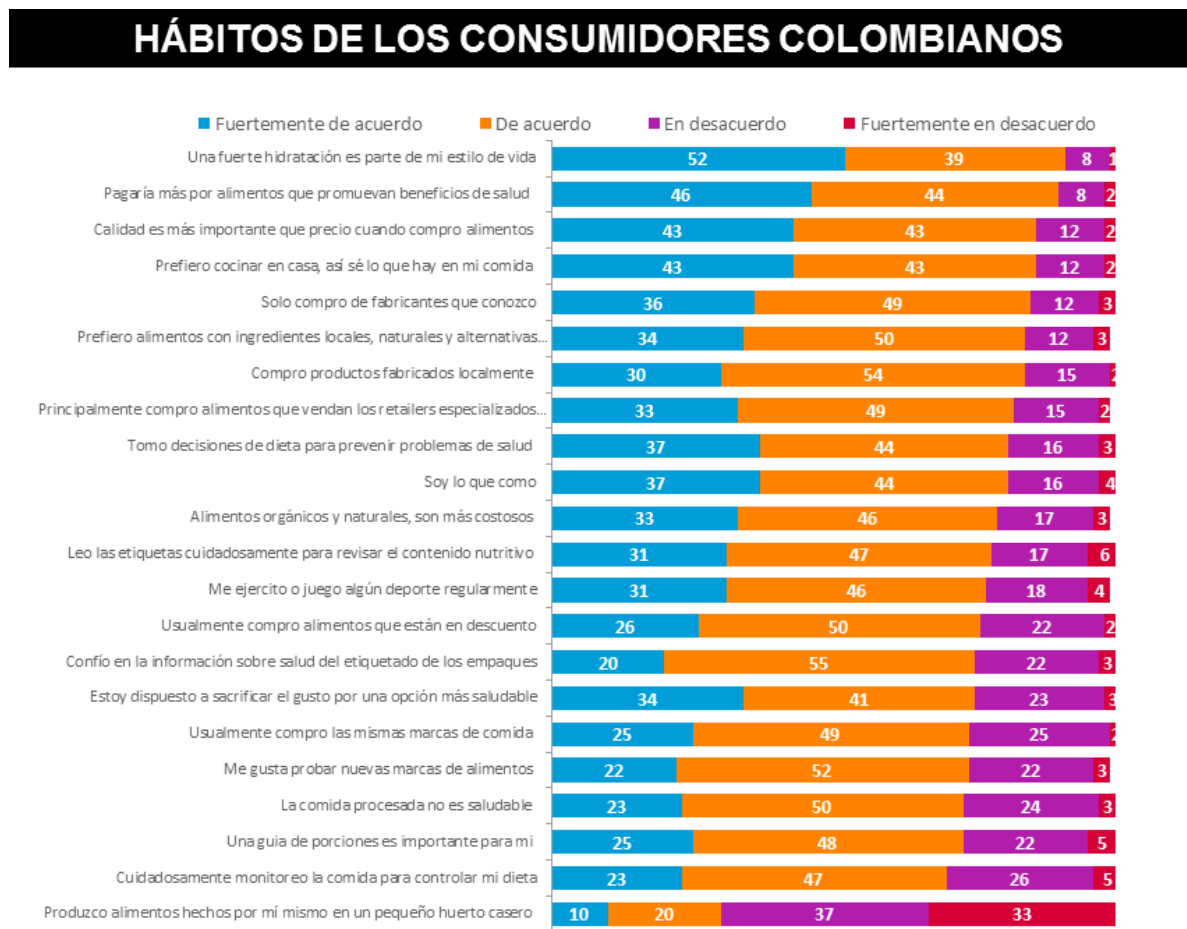
Frente a los productos regulares, bebidas tiene menor impacto en promociones en Colombia y en Puerto Rico. En el caso de las bebidas los canales de compra cambian significativamente especialmente en Colombia, donde el canal tradicional se convierte en el mayor vendedor con el 48%, el moderno 31% y otros como cafeterías y panaderías alcanzan un 20%.

5.3.2 Los consumidores colombianos: El estudio Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar de Enero de 2015²¹ consultó a los consumidores colombianos sobre sus hábitos a la hora de pensar en estilos de vida saludables. Estas son algunas de las revelaciones más importantes sobre lo que hoy piensan acerca de sus rutinas de alimentación y consumo en relación con la tendencia saludable.

²¹ Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar. 3er trimestre de 2014.

La mayoría de los consumidores considera que hidratarse es parte esencial de su estilo de vida 91% lo hace, de este porcentaje un 52% está fuertemente de acuerdo en la hidratación y un 39% de acuerdo.

Gráfica 3 Hábitos de los consumidores colombianos



Fuente: Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar. 3er trimestre de 2014.



Fuente: NIELSEN. Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar. 3er trimestre de 2014.

Los más exigentes señalan estar muy de acuerdo 46% y de acuerdo 44% en pagar más por alimentos que promuevan beneficios de salud, pero también en

fijarse claramente en la calidad de los alimentos a la hora de comprarlos por encima del precio 43% fuertemente de acuerdo y 43% de acuerdo.

El 84% buscan alimentos con ingredientes locales, naturales y alternativas orgánicas (34% fuertemente de acuerdo, 50% de acuerdo).

Algunos consumidores están buscando los alimentos saludables en tiendas especializadas, todo esto dentro de la onda del “soy lo que como” que es lo que piensa la mayoría, 81%, que asegura que es el resultado de lo que consume, mientras están dispuestos a sacrificar los gustos por opciones más saludables de alimentación 75%.

El 78% leen las etiquetas de los alimentos para verificar su contenido nutritivo mientras que el 20% confía fuertemente en esta información y un 55% está de acuerdo con la información del etiquetado, que cada vez toma más relevancia a la hora de informarse y escoger opciones de alimentos funcionales. Todo lo anterior demuestra que existe una clara evidencia de aumento en el consumo de alimentos saludables.

5.4 INVESTIGACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS.

5.4.1 Definición del Problema y Objetivos de la Investigación de Mercados:

Una vez definida la clara tendencia de consumo saludable es necesario constatar que existe una oportunidad real de mercado en la región y por esto toda la investigación se debe centrar en conocer el genuino interés por el consumo de alimentos saludables en los habitantes de Bucaramanga y su área metropolitana, además investigar cuánto estarían dispuestos a pagar por ello, también es importante además definir el nicho de mercado para enfocar los primeros

esfuerzos hacia el grupo de adoptadores tempranos quienes le darán fuerza y mejora al concepto.

Objetivo General

Recopilar y analizar los diferentes hábitos, gustos, frecuencias y preferencias de los clientes objetivos en materia de alimentos saludables para diseñar una oferta gastronómica basada en productos de pastelería acorde a la oportunidad de mercado.

Objetivos específicos

- Definir población objetivo (edad, sexo, estrato)
- Comprobar la actual preferencia de la población por mejorar su calidad de vida y buscar productos que vayan en sintonía con esta tendencia.
- Evidenciar que los criterios más fuertes para no consumir productos de pastelería están relacionados con problemas de salud y sobrepeso.
- Conocer frecuencia de consumo de productos de pastelería y el lugar dónde prefieren adquirirlos.
- Definir cuales productos son los de mayor consumo para poder establecer el portafolio, definiendo también los precios y presupuestando la venta diaria.

5.4.2 Diseño del Plan de Investigación de Mercados. Fundamentación: Guy Kawasaki en su libro “El arte de empezar” enseña que en el mundo del emprendimiento hay dos ciclos de negocio principales, una fase es microscópica y la otra telescópica, parafraseando a Kawasaki “En la etapa microscópica hay un clamor general pidiendo un pensamiento equilibrado y una vuelta a lo más elemental. Los expertos magnifican cada detalle, cada partida y cada gasto para luego exigir previsiones, estudios de mercado y análisis globales de competencia. En la fase telescópica en cambio los emprendedores acercan el futuro. Inventan el

próximo negocio del siglo, cambian el mundo y hacen que los que se adaptan tarde muerdan el polvo. Se gastan montones de dinero pero algunas ideas locas acaban por prender y así avanza el mundo.” A la final el mismo advierte que ambas fases son necesarias para la consecución del emprendimiento.

Como se ha venido delineando a lo largo del documento este proyecto tiene un alto componente de innovación, definitivamente los datos previos son importantes pero en una época de cambios vertiginosos y de hábitos transformables se debe actuar tal como lo diría la filosofía Startup, con el producto mínimo viable e ir ajustando sobre la marcha, esto quiere decir que los datos que buscará esta investigación no serán específicos sino intentarán medir las preferencias generales de la comunidad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Basándose en la información recolectada hasta ahora existe la presunción de una tendencia generalizada en el mundo hacia tendencias saludables, esto se ve reflejado en el ámbito local con la apertura desde hace un par de años numerosos centros de acondicionamiento físico además de restaurantes y tiendas de alimentos saludables, otra presunción es que esto es particularmente buscado por generaciones más jóvenes que curiosamente son las que mejor salud tienen, así las cosas esta sería la definición de problema e hipótesis:

Tabla 14 Problema, hipótesis y área de estudio de la investigación

PROBLEMA	En Bucaramanga y su área metropolitana no existe actualmente una opción de pastelería saludable, un concepto que fusione ingredientes saludables para crear alimentos de pastelería con excelente sabor y que mejoren la calidad de vida de la población.
HIPÓTESIS	La búsqueda por un estilo de vida saludable es una tendencia creciente en Bucaramanga y su área metropolitana, esto hace que el consumo de productos de pastelería sea limitado ya que su gran aporte calórico ocasiona sobrepeso y otros problemas de salud. Por otro

	lado las personas conocen ya los beneficios de los alimentos saludables y quieren tener acceso a ellos por diferentes canales, así tengan un costo mayor al producto estándar.
ÁREA DE ESTUDIO	Municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón

Metodología

Se seleccionaran un número de personas del área de estudio y se aplicará una encuesta que cuenta con las consideraciones éticas de acuerdo a la los principios establecidos en la Resolución 008430 de 4 de Octubre de 1993 por la cual se establecen las normas para la investigación en salud en Colombia, específicamente en el Artículo 15, en lo relacionado con el Consentimiento Informado.

La encuesta se desarrollará a través del servicio Google Drive, un servicio gratuito para obtener información a través de encuestas diseñadas a la medida por el investigador, esta tendrá un espacio especial para comunicar el consentimiento informado y de esta manera cumplir con la normatividad colombiana, dicha encuesta se hará llegar a través de correo electrónico y redes sociales como Whatsapp, Facebook, sin embargo, para tener una muestra que involucre todo tipo de personas se contratará a una persona que irá por diferentes lugares de la ciudad aplicándola con una tablet, de modo que la información quede almacenada en la nube en tiempo real.

Tamaño de la muestra

Para determinar la muestra se tendrán en cuenta los siguientes datos y se determinará con base en el tamaño de la muestra por proporciones descrito también en Investigación de Mercados de Malhotra. Los datos de entrada serán

obtenidos por la proyección de población del DANE según el Censo realizado en el 2005²²:

Tabla 15 Población proyectada Bucaramanga y su área metropolitana 2016.

Municipio	Población	%
Bucaramanga	619,261	51%
Floridablanca	266,049	22%
Girón	185,314	15%
Piedecuesta	152,707	12%
Área metropolitana	1,223,331	

Figura 16 Distribución área metropolitana de Bucaramanga.



En cuanto a la distribución de la población es también importante conocer la edad y la distribución por sexo, si bien la información no se encuentra para Bucaramanga y su área metropolitana, si se encuentra disponible para el departamento de Santander la proyección según el censo del 2005 del DANE:

²² DANE. según el Censo realizado en el 2005. [en línea] [citado 20 de septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/>

Tabla 16 Población proyectada de Santander año 2016.

Santander	Total	Hombres	Mujeres
Total	2,071,016	1,023,783	1,047,233
	100%	39%	61%
0-4	165,231	84,743	80,488
5-9	165,712	84,861	80,851
10-14	167,202	85,779	81,423
15-19	177,578	91,178	86,400
20-24	180,544	93,008	87,536
25-29	168,055	86,296	81,759
30-34	154,391	77,929	76,462
35-39	142,573	70,702	71,871
40-44	130,148	63,280	66,868
45-49	131,508	62,750	68,758
50-54	125,517	59,566	65,951
55-59	103,484	48,740	54,744
60-64	80,462	37,541	42,921
65-69	62,831	28,753	34,078
70-74	46,234	20,485	25,749
75-79	33,814	14,194	19,620
80 Y MÁS	35,732	13,978	21,754

Se puede para efectos académicos teniendo en cuenta que la población de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta representan la mayoría del departamento afirmar que se mantiene la proporción de edad, por esto se resalta el grupo de interés, personas desde 15 a 59 años porque cuentan con poder adquisitivo pero además abiertos a probar nuevas propuestas, sin embargo, también se tendrán en cuenta las personas mayores pues son quienes cuentan con los más graves problemas de salud, de esta forma se podría escalar:

Tabla 17 Población proyectada de Santander y Bucaramanga año 2016.

	Santander	Bucaramanga y área metropolitana
TOTAL	2,071,016	1,223,331
GRUPO		
OBJETIVO	1,572,871	518,400
15-19	177,578	104,894
20-24	180,544	106,646
25-29	168,055	99,269
30-34	154,391	91,197
35-39	142,573	84,217
40-44	130,148	76,877
45-49	131,508	77,681
50-54	125,517	74,142
55 y más	362,557	214,160

Una vez determinado el número de personas a impactar por edad (518,400) se hace importante evaluar también el estrato socioeconómico, por el tipo de producto se dirigirá a estratos 3,4,5 y 6 pues los ingredientes como se ha visto son especiales y por esto no tienen precios bajos, algo que es propio de economías de escala, aún así las encuestas se aplicarán a todos los estratos para mantener el principio de la igualdad pero los lugares donde se seleccionarán buscarán personas con poder adquisitivo alto, esta es la distribución actual por estratos de acuerdo al DANE:

Tabla 18 Población proyectada de Santander y Bucaramanga año 2016.

Estrato	Población Bucaramanga y área metropolitana
Estrato 1	9.2%
Estrato 2	15,8%
Estrato 3	29,8%
Estrato 4	32,5%
Estrato 5	4,5%
Estrato 6	7,9%

El tamaño de población hallado es importante para conocer cuántas personas pueden ser clientes potenciales, pero de acuerdo a los modelos para la obtención del tamaño de la muestra lo más importante es el nivel de precisión y el nivel de confianza:

Población:

518.400

Personas mayores de 15 años y menores de 59 años que viven en Bucaramanga y su área metropolitana.

Nivel de precisión:

$$D = p - \pi = \pm 0,05$$

Nivel de confianza:

95%

Determinar el valor Z asociado al nivel de confianza, en este caso es:

$$z = 1,96$$

Calcular la proporción de la población, que como ya se vio serán los 518,400 sobre el total de la población de Bucaramanga y su área metropolitana que es de 1'223,331, es decir sería el 42,3%.

$$\pi = 0,423$$

Determinar el tamaño de la muestra usando la fórmula para el error estándar de la población:

$$\delta_p = \frac{p - \pi}{Z}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{D}{Z} \\
 &= \sqrt{\frac{\pi * (1 - \pi)}{n}} \\
 \text{ó} \\
 n &= \frac{\pi * (1 - \pi) Z^2}{D^2}
 \end{aligned}$$

Es decir,

$$n = \frac{0,423 (1 - 0,423) (1,96)^2}{(0,005)^2}$$

$$n = 375$$

Tiempo y costo

El tiempo de diligenciamiento de la encuesta debe ser menor a 5 minutos menos de 10 preguntas diferentes a las relacionadas al perfil del encuestado, en cuanto al costo no tiene ninguno por el uso del servicio de Google Drive y por lo mismo no habrá costos por impresiones, el único costo asociado es la persona que tomará los datos en diferentes sectores del área de estudio por tres días con ayuda de una tablet:

Entrevistador	\$ 600.000
---------------	------------

La encuesta será de selección múltiple y las respuestas propuestas están acordes a la revisión que ha hecho el investigador sobre productos y hábitos de la población de Bucaramanga y su área metropolitana. Posterior a la etapa de diseño se harán pruebas pilotos con 10 personas que desconocen del Plan de Negocios

para recopilar información relevante y poder eliminar errores de acuerdo a lo propuesto por Malhotra.

5.4.3. Recopilación de Datos: Realizar las encuestas a través de Google Drive presenta grandes ventajas:

- Se puede tener acceso desde cualquier dispositivo móvil, los mismos que son tan populares hoy en día.
- La información queda tabulada y graficada, lista para su análisis.
- Los datos los consignan directamente los encuestados por lo que no hay tergiversación de la información.
- Todos los datos quedan almacenados en la nube por lo que no hay peligro de pérdidas de datos.

Se contrató una persona que realizó encuestas por diferentes sectores de la ciudad, esta persona visitó parques públicos de la ciudad como el San Pio y alrededores en el sector de Cabecera, adicional se hizo énfasis en las universidades los cuales parecen preliminarmente un excelente nicho de mercado, con esto se completaron 375 encuestas, de las cuales sólo una persona no accedió a aceptar la encuesta después de conocer el consentimiento informado.

5.4.4 Preparación y Análisis de Datos: Una vez obtenidos los datos se procedió a realizar un análisis por coeficiente de correlación, para esto se dan valores cuantitativos a cada variable cualitativa, sin embargo, todas las relaciones estuvieron muy cercanas a 0 lo que quiere decir que no se tiene una correlación lineal directa entre las variables:

Tabla 19 Coeficiente de correlación entre las variables de la investigación.

	Estrato socioeconómico	Sexo	¿Cuántas veces hace ejercicio a la semana?	¿Cuántas veces a la semana come fuera de su casa?	¿Cuántas veces a la semana consume productos de pastelería?	¿Qué razón tiene para NO consumir estos productos?	¿Dónde adquirir productos de pastelería?	¿Ha escuchado hablar de la alimentación saludable?	¿Alimentación saludable mejora la calidad de vida?	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar ADICIONAL?
Estrato socioeconómico	1									
Sexo	0.049968464	1								
¿Cuántas veces hace ejercicio a la semana?	0.145830404	0.17603243	1							
¿Cuántas veces a la semana come fuera de su casa?	0.081152456	0.0659736	-0.0476941	1						
¿Cuántas veces a la semana consume productos de pastelería?	-0.01606129	0.02289377	-0.10359939	0.17791816	1					
¿Qué razón tiene para NO consumir estos productos?	-0.18788117	0.0935184	-0.14501323	-0.00733458	-0.01410955	1				
¿Dónde adquirir productos de pastelería?	0.080455816	-0.04237764	0.05483475	0.04369588	-0.05336212	0.04828999	1			
¿Ha escuchado hablar de la alimentación saludable?	-0.0628175	0.03150183	-0.10125103	-0.0327983	-0.03124019	-0.00605279	-0.01666396	1		
¿Alimentación saludable mejora la calidad de vida?	-0.01877957	0.08610117	-0.10349417	0.03282266	0.03918995	0.12532185	0.00575033	0.31842169	1	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar ADICIONAL?	0.025683426	-0.12358028	0.04330959	-0.03351935	-0.14940443	-0.09626844	0.02848304	0.00072621	-0.07636999	1
Edad	0.152334821	0.09752804	-0.01073802	0.04149968	-0.02485545	-0.09169279	-0.04375338	0.05900379	0.00399185	0.03505221
Municipio donde reside	-0.18373531	-0.05805129	-0.13091861	-0.07245548	-0.06939104	0.01011283	-0.05194317	-0.01405043	0.03453634	0.01944317

Luego del análisis se observa que no hay variables realmente relacionadas.

5.4.5 Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con Resultados:

Los gráficos chart se dejarán en el Anexo C por si se requiere mayor detalle, estos son las principales conclusiones:

Interpretación de resultados

- Edad de los participantes

El 80% de los encuestados se encuentra en un rango de edad entre 15 y 32 años, esto se debe principalmente a que es una encuesta desarrollada en una plataforma virtual y a los lugares que se escogieron para realizar las encuestas presenciales, principalmente universidades.

- Municipio donde reside

Frente a la distribución de la población en la zona metropolitana proporcionada por los datos del DANE (Bucaramanga 51%, Floridablanca 22%, Girón 15%, Piedecuesta 12%) existen diferencias substanciales con los resultados de las encuestas dadas porque la totalidad de las presenciales se llevaron a cabo en el municipio de Bucaramanga lo que sugiere que muchas personas de los demás municipios frecuentan constantemente los puntos donde se tomaron las muestras.

- Estrato socioeconómico

El 77% de los encuestados están entre los estratos 3 y 4 que junto con los estratos 5 y 6 serían el 87% y el nicho al que se apuntaría por el tipo de producto, esto deja claro que las conclusiones que se extraigan tendrán gran validez.

- Sexo

En esta variable es importante analizar qué género es más tendiente a los hábitos saludables, así como quienes han escuchado hablar de alimentación saludable.

- ¿Cuántas veces hace ejercicio a la semana?

En particular no es un indicador muy bueno pues sólo el 27% de las personas se ejercitan lo suficiente para considerar que llevan una vida saludable, pero visto de otro modo las personas sedentarias son las que más necesitan alimentos que no engorden y contribuyan a su salud.

- ¿Cuántas veces en promedio por semana desayuna, cena o toma unas onces en un establecimiento fuera de su casa?

El 73% de las personas consume algún tipo de alimento fuera de su hogar al menos dos veces a la semana, esto es muy importante pues no se está dejando por fuera los almuerzos y dejan un espacio muy importante para negocios de comida del que hace algunos años ni siquiera se vislumbraba.

- ¿Cuántas veces en promedio a la semana consume productos de pastelería/chocolatería (hojaldres, brownies, tortas, bizcochos, sandwiches, donas, panes rellenos, pizzas, postres) durante la semana?

El 74% de las personas consume al menos dos productos de pastelería a la semana, y aún mejor un 34% consumen 4 o más productos, demostrando que la pastelería está muy arraigada a la gastronomía de la ciudad.

- ¿Qué razón tiene para NO consumir estos productos de pastelería más a menudo?

El resultado es contundente y es el mejor dato que se extrae del estudio, casi la mitad de las personas no consume más productos de pastelería porque engordan, visto de otro modo donde hubiese productos saludables y se promulgara sus beneficios la demanda podría llegar a ser el doble o más.

El segundo más importante factor para no consumir estos productos además de las razones varias es la salud, esto corrobora gran parte de la hipótesis planteada.

- ¿Dónde preferiría adquirir este tipo de productos de pastelería?

A pesar de la gran afluencia del público a los centros comerciales en la actualidad, acá se observa una tendencia que se viene dando en ciudades más desarrolladas, la gente está volviendo a sus orígenes, buscan una experiencia particular, no sólo un simple producto.

- ¿Cuáles de los siguientes productos son sus favoritos en una pastelería?
Escoja los que considere, en caso de seleccionar otro, especifique cual sería.

Al poderse seleccionar varias opciones es necesario analizar los datos desde este gráfico, de acá saldrá el listado para hacer las pruebas, el porcentaje a continuación muestra cuantas personas del total de la encuesta seleccionaron cada opción:

1. Postres	47%
2. Pizzas	35%
3. Brownies	35%
4. Hojaldres	30%
5. Tortas	26%
6. Galletas	26%
7. Sandwich	21%
8. Otros	12%

- ¿Ha escuchado hablar de la alimentación saludable? (Harinas alternativas, frutos secos, endulzantes a base de stevia, alimentos ricos en proteína).

El 87% de las personas ya ha escuchado de alimentación saludable, esto porque desde hace años ya muchas propuestas de comida y mercados han allanado el camino para la visibilidad de esta nueva categoría de alimentación.

- ¿Considera que este tipo de alimentación saludable contribuye a mejorar la calidad de vida?

Casi el 79% de las personas encuestadas está convencida de las ventajas de la alimentación saludable para mejorar la calidad de vida, tanto por cuidado personal como por salud.

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar ADICIONAL por un producto de pastelería libre de azúcares y con agregados naturales que no lo subiría de peso y en verdad lo alimentara? (Precio producto pastelería ingredientes normales \$ 4.500)

Esta es otra respuesta contundente puesto que el 94% de las personas están dispuestas a pagar por un producto saludable y un 72% pagarían \$2.000 adicionales al precio normal del producto (algunos de estos \$3.000 y \$4.000 o más adicionales), esto demuestra que la gente está dispuesta a pagar más dinero por alimentarse saludablemente.

5.5 DISEÑO DEL PORTAFOLIO

5.5.1 Recetas. Con base en los resultados los productos más apetecidos por los consumidores son en su orden:

1. Postres
2. Pizzas

3. Brownies
4. Hojaldres
5. Tortas
6. Galletas
7. Sandwich
8. Otros

Con base en esta información se procedió a buscar recetas estándar para los diferentes productos principales para con esto avanzar a los ensayos y lograr escoger por diferentes criterios enmarcados en la matriz de Pugh cuáles son los productos del portafolio, se escogieron tres tipos de postres, un brownie, un alfajor que es muy similar y estaría enmarcado en la misma línea y finalmente un tipo de torta y un tipo de pizza, se excluyen los hojaldres por no poderse hacer de forma saludable ya que contienen grandes cantidades de grasa. Las recetas hacen parte del Anexo A.

5.5.2 Pruebas: Una vez definidas las recetas principales de pastelería saludable se procedió a realizar las pruebas a pequeña escala ya que son sólo un piloto para la definición del portafolio final. Cada producto cuenta con ingredientes y procesos diferentes, de esta base se pueden sacar variaciones en sabor, tamaño, adiciones y más; por esto lo más importante era definir los productos bases sobre los cuales se mejorarán las recetas con la rápida retroalimentación de los clientes siguiendo la línea formulada por la metodología startup, cada prueba se presentó junto a sus respectivos costos de fabricación para obtener los costos de MP:

Cheesecake de fresa

Tabla 20 Costo ingredientes Cheesecake.

Cheesecake de Fresa				
Proceso	Ingredientes	Cantidades	Precio ingrediente	Costo
Base	Galleta integral	15 gr	\$ 4,450	\$465
Relleno	Queso crema	100 gr	\$ 4,500	\$1,200
	Vainilla	5 gr	\$ 2,500	\$300
Salsa	Stevia	2 gr	\$ 21,500	\$100
	Fresas	300 gr	\$ 5,500	\$1,650
Costo total de fabricación				\$3,715
Cantidad de porciones por receta				3
Costo por unidad				\$1,238

Flan

Tabla 21 Costo ingredientes Cheesecake.

Flan				
Proceso	Ingredientes	Cantidades	Precio ingrediente	Costo
Cuerpo	Leche de almendras	400 ml	\$ 15,000	\$6,350
	Huevos	3 und	\$ 350	\$1,050
	Coco rallado	25 gr	\$ 2,450	\$350
	Esencia de vainilla	5 gr	\$ 2,500	\$300
	Stevia	2 gr	\$ 21,500	\$100
Melao	Azucar morena	36 gr	\$ 3,100	\$150
	Azucar morena	50 gr	\$ 3,100	\$200
	Agua	17 gr	\$ -	\$-
Costo total de fabricación				\$8,500
Cantidad de porciones por receta				6
Costo por unidad				\$1,417

Pie de Maracuyá

Tabla 22 Costo ingredientes pie de maracuyá.

Pie de Maracuyá				
Proceso	Ingredientes	Cantidades	Precio ingrediente	Costo
Crust	Galletas integrales	100 gr	\$ 4,450	\$ 3,000
	Aceite de oliva	27 gr	\$23,000	\$ 800
	Agua	17 gr	-	\$ -
	Uvas pasas	50 gr	\$ 3,800	\$ 1,900
	Maracuyá	300 gr	\$ 5,500	\$ 1,650
Relleno	Stevia	1 gr	\$ 21,500	\$ 50
	Zumo de limon	51 gr	\$4,600	\$ 250
	Gelatina sin sabor	2 laminas	\$ 2,100	\$ 1,050
Frosting	Queso crema	30 gr	\$4,500	\$ 400
	Miel	30 gr	\$9,890	\$ 900
Costo total de fabricación				\$ 10,000
Cantidad de porciones por receta				6
Costo por unidad				\$ 1,667

Brownie

Tabla 23 Costo ingredientes brownie.

Brownie				
Proceso	Ingredientes	Cantidades	Precio ingrediente	Costo
Cuerpo	Polvo para hornear	30 gr	\$ 5,200	\$650
	Cocoa	18 gr	\$4,900	\$950
	Harina integral	70 gr	\$ 1,700	\$250
	Esencia de vainilla	5 gr	\$2,500	\$300
	Huevos	1 und	\$350	\$350
	Chocolate fundido	18 gr	\$ 9,500	\$500
	Stevia	5 gr	\$ 21,500	\$250

Brownie				
Proceso	Ingredientes	Cantidades	Precio ingrediente	Costo
	Arequipe	25 gr	\$9,500	\$ 850
	Costo total de fabricacion			\$ 4,100
	Cantidad de porciones por receta			4
	Costo por unidad			\$ 1,025

Alfajor

Tabla 24 Costo ingredientes alfajor.

Alfajores				
Proceso	Ingredientes	Cantidades	Precio ingrediente	Costo
	Arequipe	25 gr	\$9,500	\$850
	Harina de almendras	130 gr	\$22,000	\$5,750
	Harina de quinua	33 gr	\$8,000	\$550
Cuerpo de galleta	Fecula de maiz	30 gr	\$6,850	\$550
	Bicarbonato de sodio	30 gr	\$2,100	\$150
	Huevos	1 und	\$350	\$350
	Esencia de vainilla	5 gr	\$2,500	\$300
	Jarabe de arce	150 gr	\$6,800	\$2,250
	Aceite de oliva	27 gr	\$23,000	\$700
		Costo total de fabricación		
	Cantidad de porciones por receta			4
	Costo por unidad			\$2,863

Torta de zanahoria

Tabla 25 Costo ingredientes torta.

Torta de Zanahoria				
Proceso	Ingredientes	Cantidades	Precio ingrediente	Costo
Cuerpo de la torta	Aceite de oliva	45 gr	\$23,000	\$1,150
	Stevia	4 gr	\$21,500	\$200
	Almendra molida	70 gr	\$22,000	\$3,100
	Huevos	3 und	\$350	\$1,050
	Zanahoria	75 gr	\$850	\$250
	Harina integral	50 gr	\$1,700	\$200
	Levadura	10 gr	\$3,800	\$100
	Costo total de fabricación			
Cantidad de porciones por receta				6
Costo por unidad				\$1,008

Pizza

Tabla 26 Costo ingredientes pizza.

Pizza				
Proceso	Ingredientes	Cantidades	Precio ingrediente	Costo
Masa para la pizza	Harina integral	100 gr	\$ 1,700	\$350
	Levadura	10 gr	\$3,800	\$100
	Aceite oliva	60 gr	\$23,000	\$1,500
	Agua	50 gr	\$-	\$-
	Stevia	2 gramos	\$21,500	\$100
	Sal	15 gramos	\$1,050	\$16
	Relleno			
Costo total de fabricación				\$5,066
Cantidad de porciones por receta				2
Costo por unidad				\$2,533

Figura 17 Fotos de pruebas.



5.5.3 Selección Portafolio Final: En esta etapa el único criterio que se tuvo en cuenta para calificar los productos fue el del investigador, esta información se recoge en la tabla a continuación:

Tabla 27 Matriz de selección de productos para el portafolio final.

Producto	POSTRES			BROWNIE		TORTA	PIZZA
	Pie de frutas	Cheesecake de frutas	Flan	Brownie	Alfajor	Torta	Pizza
Sabor	8	7	8	9	8	10	9
Visual	7	9	5	9	6	8	8
Refrigeración	4	2	0	10	10	10	5
Facilidad	8	7	8	9	9	9	2
Tiempo	10	7	9	8	5	10	6
Ingredientes	7	8	9	10	8	10	8
Margen	9	10	10	10	5	9	9
	53	50	49	65	51	66	47

La puntuación se da en una escala de 1 a 10, siendo 1 menos favorable y 10 más favorable, los criterios son:

- Sabor: El sabor es fundamental, abarca desde el primer bocado que se toma hasta la similitud con los productos elaborados con harinas ó aceites convencionales y los endulzados con azúcar tradicional.
- Visual: Se evalúa desde la parte estética sin mirar el emplatado pues aún no se ha definido la forma en que se fabricarán y distribuirán.
- Refrigeración: Los productos que necesitan refrigeración tienen una gran limitante pues adicional a necesitar equipos adicionales, tienen a perder la frescura y sabor más rápidamente.
- Facilidad preparación: Esta cualidad está definida por los procesos en los que se ve involucrado el producto, entre más tareas y complejidad menor puntuación.
- Tiempo preparación: Es importante que tengan poco tiempo no sólo en los procesos que se definían en el criterio anterior, sino que cada proceso no tenga tiempos demasiado largos que extiendan el tiempo de ciclo del producto.
- Ingredientes: En este punto se evalúan la facilidad de conseguir los ingredientes y la cantidad que se necesitan para cada producto, entre mayor complejidad en número y acceso menor calificación.
- Margen: Porcentaje de margen bruto por producto teniendo como base los PVP y los costos antes definidos, dando puntaje de 10 a los de mayor margen y el resto se prorratean.

Después de esta etapa se definen como productos del portafolio en esta primera etapa del proyecto al pie de alguna fruta, brownies, alfajores y tortas.

5.5.4 Definición de precios: Con base en la anterior información y cruzándola con el costeo de MP se puede observar que tres de los cuatro productos comparten valores muy similares (Pie \$1.667, Brownie \$ 1.025, torta \$ 1.008) por lo que estos productos se manejarán para efectos de la evaluación financiera como productos equivalentes, es decir que se promediará el costo y la diferencia radicará en las porciones que se puedan manejar bajo ese valor, el promedio de los tres será entonces \$ 1.233 mientras que el alfajor se bajará el costo de MP estimado en \$ 2.400, esta disminución de costo se haría disminuyendo la porción de tamaño pero manteniendo los ingredientes.

Luego, según la encuesta el 72% de las personas estaban dispuestas a pagar \$4.500 como base del producto y \$2.000 adicionales por un producto de pastelería saludable, tomando esto como base se pudo establecer un precio coherente de acuerdo a la oportunidad de mercado cuyo tope sería \$ 6.500:

Tabla 28 Precios para público y márgenes productos portafolio.

	POSTRES	BROWNIE		TORTA
Producto	Pie de frutas	Brownie	Alfajor	Torta
Costo MP	\$ 1.233	\$ 1.233	\$ 2.400	\$ 1.233
Costos y gastos adicionales	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Costos y gastos totales estim.	\$ 2.733	\$ 2.733	\$ 3.900	\$ 2.733
PVP Estimado	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500
Margen	50%	50%	29%	50%

5.5.5 Bebidas: Todo negocio debe incluir una parte de bebidas que es absolutamente necesaria para complementar el portafolio, estas bebidas para el caso de las pastelerías se componen principalmente de jugos, cafés y aguas.

En el caso de Orión se excluyen los jugos naturales en una primera etapa por la capacidad logística puesto que se necesitaría contar con equipos adicionales en el FoodTruck como congelador, licuadora y un lavaplatos, sin hablar del manejo de residuos, de manera que el foco será café orgánico, aguas y refrescos con stevia para estar en línea con el concepto de lo saludable.

Agua y bebidas light.

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo son muchas las marcas que se han incorporado en este nuevo mercado de alimentación saludable, incluso grandes multinacionales lo ven como el futuro a donde se debe apuntar, algunos de los productos que se pueden encontrar en el mercado colombiano son estos:

Figura 18 Bebidas de bajas y cero calorías.



El costo promedio cuantificado para todas las bebidas es de \$ 1.800 y el PVP (Precio venta público) será de \$ 3.200.

Café orgánico.

El café orgánico es el tipo de café producido sin la ayuda de sustancias químicas artificiales, como ciertos aditivos, pesticidas y herbicidas, se siembra a la sombra de otro tipo de árboles de mayor altura, lo cual proporciona humedad, ésta que ayuda a la producción de un café de alta calidad, con este proceso se busca contribuir a la mejora del suelo, utilizando técnicas que lo hagan más fértil.

Figura 19 Café orgánico.



El precio de la libra de café orgánico es de \$ 25.000 y alcanza para aproximadamente 25 tasas dependiendo de si es fuerte o suave, eso quiere decir que el costo de cada tasa es de \$ 1.000 más \$50 por el agua, eso quiere decir que cada tasa costaría \$ 1.050; el PVP sería de \$2.800.

5.6 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE CLIENTES.

Como se mencionó anteriormente no es posible asociar dos variables del estudio con un alto grado de certeza puesto que ninguna cuenta con un buen coeficiente de correlación, por lo tanto se puede asegurar que dicha información NO ES CONCLUYENTE PARA PODER SEGMENTAR POR EDAD, SEXO Ó ESTRATO, se define entonces que los consumidores potenciales serán todas las personas mayores de 15 años independiente de su estrato que vivan en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, con esta cifra se calcularán los flujos proyectados. El target o población objetivo es el grupo de personas dentro de los clientes potenciales a quienes irá dirigida la estructuración del negocio, basándose en las fuentes secundarias y en la etapa de observación todos los esfuerzos iniciales se deben concentrar en buscar consumidores que evangelicen la marca, es decir individuos con capacidad de influir sobre los demás no sólo en el voz a voz sino que tengan redes sociales altamente activas, es por esto que serán personas de cualquier sexo de entre 15 y 39 años (40% de la población de Bucaramanga).

5.7 ESTIMACIÓN VOLUMEN DE VENTAS.

El número de personas proyectado según el Censo del DANE del 2005 que vivan en Bucaramanga y su área metropolitana para el 2016 son \$1'223.331, de este se obtiene la población objetivo definida por edad, diferente a la que se consideró en la encuesta:

Tabla 29 Estimación volumen de ventas

Personas entre 15 y 39 años	40%	
Población objetivo por edad	489,332	Personas

Luego se extrae la población que consume 2 o más productos de pastelería por semana:

% personas que consumen 2 o más productos de pastelería a la semana	74%	
Población objetivo por consumo	362,106	Personas

Obtenido este valor se incorporan los que comen al menos 2 veces fuera de su casa:

% personas que comen al menos 2 veces fuera de su casa a la semana	75%	
Población objetivo por consumo	271,579	Personas

Luego relacionando la meta de personas a las que se podría abordar como consumidores potenciales:

Meta de mercado para el primer año	2%	
Población objetivo por consumo	5,432	Personas año 1

Ahora teniendo en cuenta que estas personas efectuarán una recompra se estima que generen al menos tres compras en el año incluyendo la primera vez que sean clientes:

Tabla 30 Promedio recompra:

Promedio recompra: Dos veces más en el año 1

luego primera compra

X3

		Uds. Venta
Clientes pastelería para el primer año	16,295	/año1

De acuerdo a la revisión en la fase exploratoria de la investigación de mercados se estima que el 60% de las personas compran bebidas:

		Uds. Venta
Clientes bebidas para el primer año	9,777	/año1

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 TEORÍA DISEÑO DE PRODUCTOS Y PROCESOS.

La identificación de las oportunidades es un tópico del que bastante se ha escrito y mucho más en los últimos tiempos cuando la palabra emprendimiento se ha vuelto común el argot general, sin embargo, hay mucha distancia entre el instante de descubrir una oportunidad y el momento en que se transforma en un producto con características para comercializarse, en este proceso existe una etapa completamente clave y se trata del diseño.

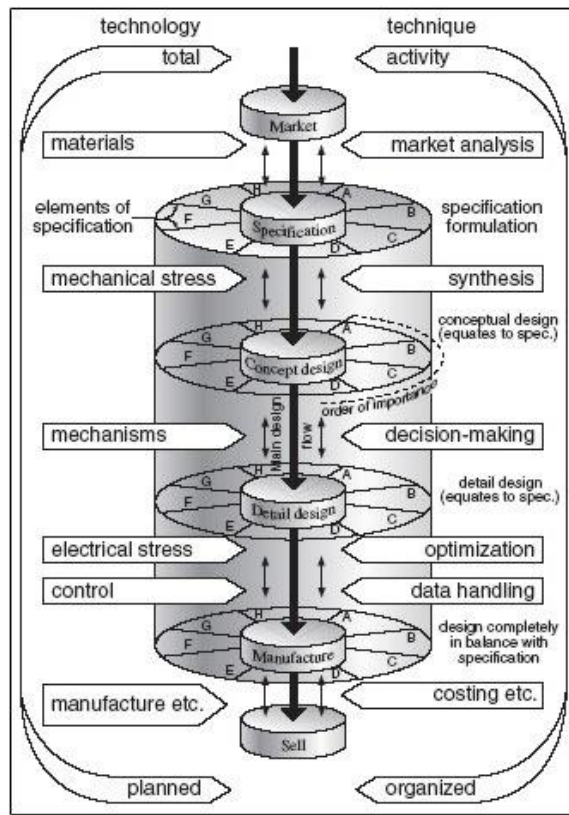
Todo se basa en diseño, es para el autor de este trabajo lo más importante de este plan de negocios, por eso cuando se hable de diseño el presente trabajo se basará en el Diseño Total de Stuart Pugh (1990), para este autor el Diseño Total es un conjunto de actividades independientes, indispensables e interactivas influenciadas por factores tecnológicos y no tecnológicos.

Para Pugh todo nace de las necesidades del mercado con las cuales se crean las especificaciones del producto, diseño conceptual, diseño de detalles, fabricación y venta de producto, esto se puede apreciar en la gráfica 5.

Según Pugh “Hay que hacer notar que las propias especificaciones de diseño del producto son en cierto modo más dinámicas que estáticas. Si durante el desarrollo de un proceso sucede algo que hace conveniente cambiar las especificaciones de diseño de producto, estas deberán variarse. Las especificaciones de diseño del producto deberán considerarse como un documento escrito que evoluciona, y que hasta la consecución final del producto como tal, deberá ajustarse también a los

posibles cambios, convergiendo con el producto mismo en el producto final.”²³, es por esto que todo el Plan de Negocios de esta pastelería saludable es una ruta cambiante, llena de variantes y que siempre estará sujeta a mejoras, aún cuando se esté en una etapa avanzada del mismo.

Gráfica 4 Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering.



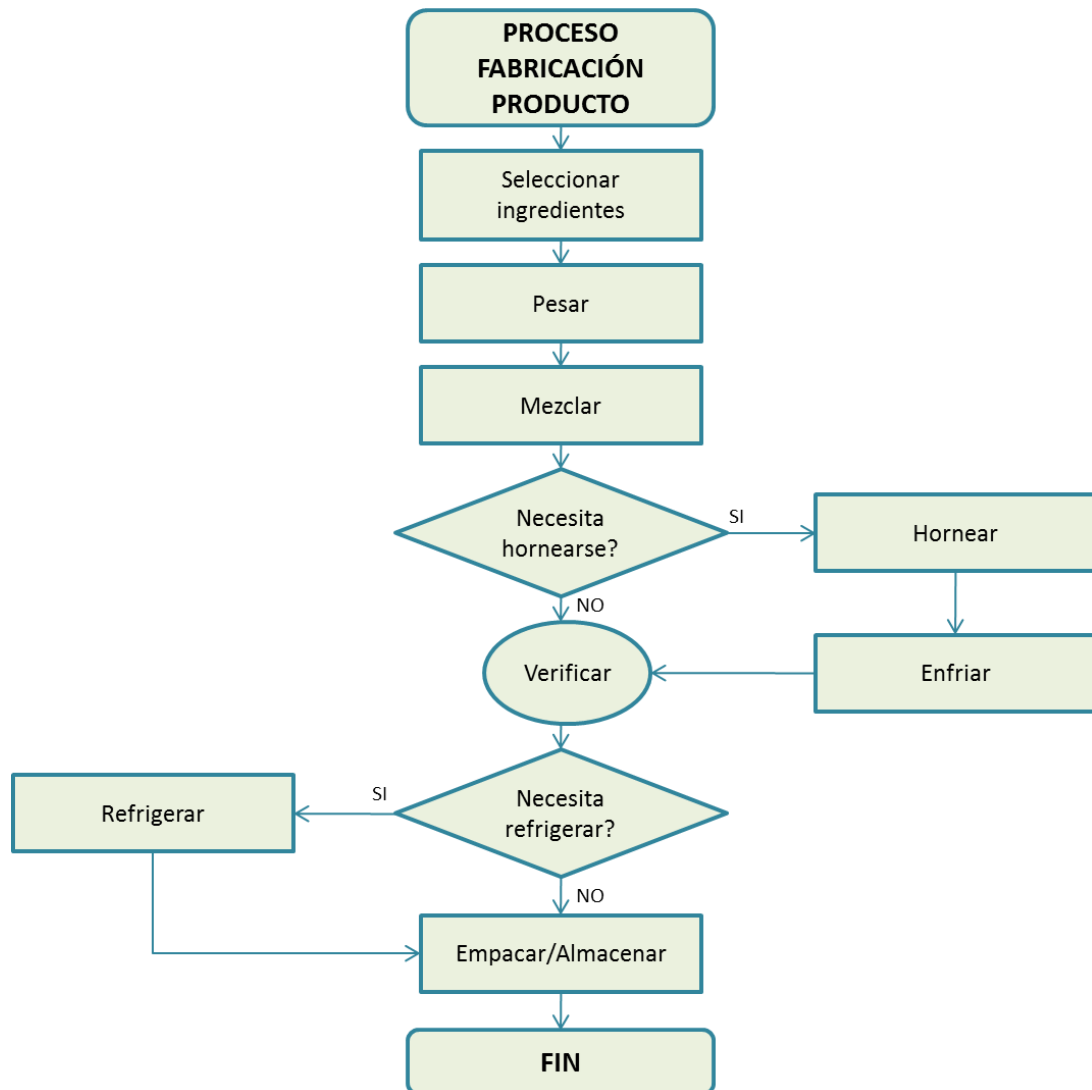
Fuente: Integrated Methods for Successful Product Engineering. [en línea] [citado 12 de septiembre de 2016] Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Stuart_Pugh

²³ PUGH, S. Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering. February 1991.

6.1 PROCESO DE FABRICACIÓN.

De acuerdo al estudio de mercados y luego de las pruebas que se aplicaron a diez productos diferentes se definieron cuatro productos con los que se iniciará el proyecto: (Pie de frutas, alfajor, brownies y tortas), si bien tienen variaciones en cuanto a los procesos, se puede en general hablar del siguiente proceso cuya variación principal serán los tipos de ingredientes:

Figura 20 Fabricación de producto.

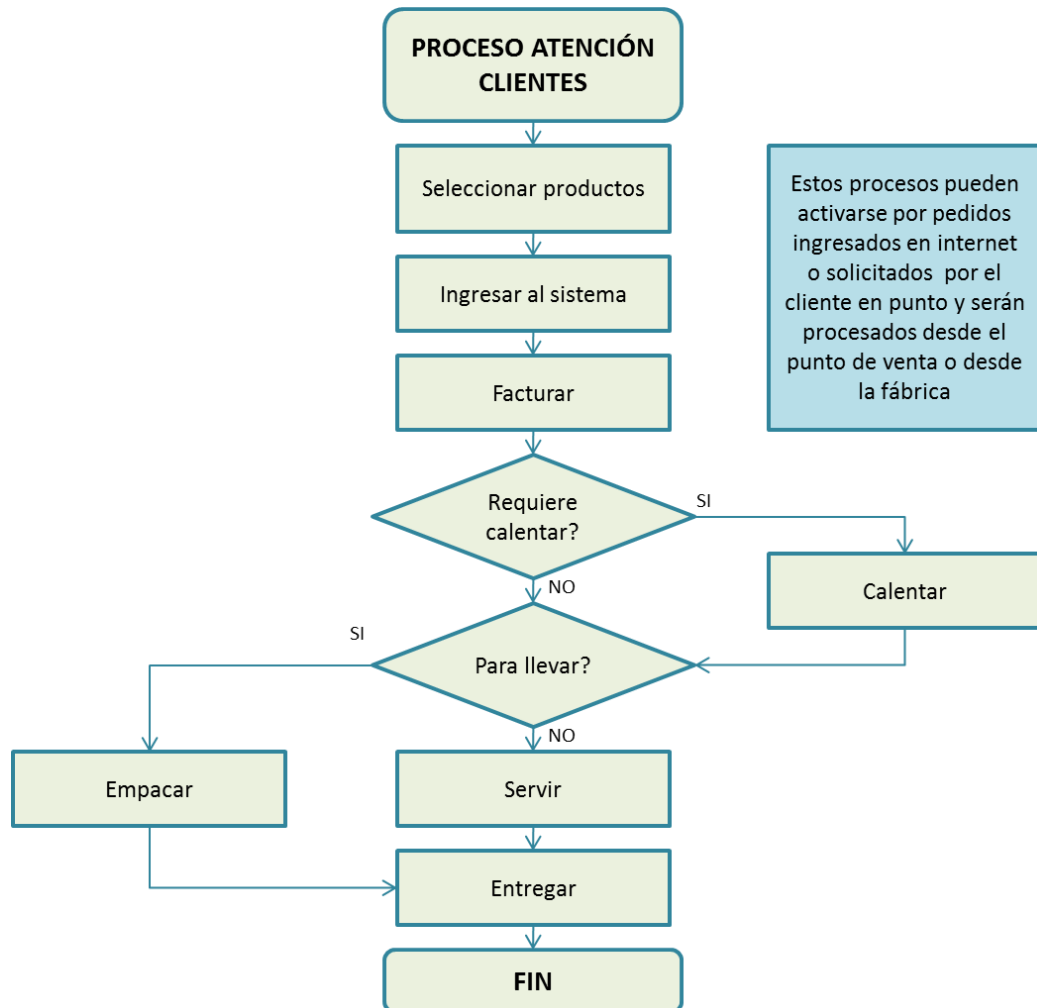


Además de los productos de pastelería se ofrecerán cafés y bebidas listas como jugos o lácteos, los costos y precios de estos productos se detallarán en la evaluación económica.

6.3. PROCESO DE ATENCIÓN

Alineado con los parámetros actuales de atención actuales se tratará de un punto de venta con un cajero que recibirá el pedido bien sea del cliente que esté al frente suyo o por redes sociales y aplicativos móviles, el siguiente proceso aplica para cada uno de los pedidos que lleguen:

Figura 21. Proceso atención a clientes.



El punto de venta contará con un espacio para que se sienten y disfruten la experiencia, el lugar estará ambientado con las ventajas de la alimentación saludable además que podrá contar con componentes de innovación como el que sea móvil o que se tengan políticas amigables con el medio ambiente lo que lo haría saludable también con la tierra, todo esto se definirá más adelante.

6.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

Al hacer un análisis de diferentes canales de distribución los que definitivamente aplican para este tipo de productos de pastelería son:

- Distribución (Mercados saludables, supermercados, restaurantes)

Después de realizar un paneo y pruebas de productos en diferentes supermercados y restaurantes saludables se comprobó que los productos de pastelería saludable no se fabrican en Bucaramanga a pesar de que el portafolio es bien nutrido, se consiguen brownies, alfajores, tortas, arequipes y todos son procedentes de otras zonas del país en especial Barranquilla, Bogotá y Medellín, sin embargo, es necesario consolidar un portafolio y definir otros elementos esenciales para ofrecer el producto en este canal como las tablas de valor nutricional, tiempos de vencimiento de producto y empaques para prolongarlo.

- Internet (A través de redes y aplicaciones móviles)

Este canal no es excluyente de otros, por el contrario es un elemento esencial dentro de los productos alimenticios hoy en día pues son muchas las personas que prefieren disfrutar los alimentos desde la comodidad del hogar, también tiene otra ventaja y es que el producto puede hacerse llegar de cualquier lugar, es decir que si se definiese establecer un punto de venta se podrían enviar desde allí o desde el punto de fábrica en el caso que estuviesen separados, generando mejores tiempos de respuesta.

- Venta directa en punto (fijo o móvil)

Según la investigación de mercados la mitad de las personas prefiere consumir este tipo de productos en un local tradicional, esto debido a que los productos de

pastelería no son un simple medio para saciar el hambre, sino que están relacionados con una experiencia, con un momento de compartir. Este canal genera mejores márgenes al atender directamente los compradores, pero además es la forma más rápida de posicionar una marca pues se hace visible, genera recordación y promueve el voz a voz cuando se trata de una propuesta diferenciadora.

Los móviles de comida o como son conocidos actualmente “Food truck” se presentan como una alternativa a la venta en el local tradicional y han cobrado una gran relevancia en los últimos años, especialmente desde que en 2009 en EEUU se empezaron a preparar alimentos más especializados, esto hace que se vuelva muy importante evaluar su pertinencia para el proyecto; dentro de las grandes ventajas se encuentran la practicidad, economía en el montaje, ahorro en el pago de arriendo pero sobre todo que se pueden realizar pruebas en diferentes lugares hasta encontrar el sitio ideal para establecerse con un local definitivo, dentro de las desventajas se cuentan el espacio limitado, los servicios públicos, ausencia de baño y que no existe una legislación de este tipo de venta por lo que no se puede tratar de un espacio tipo remolque sino que debe tener su propia tracción de forma que pueda trasladarse según las autoridades le indiquen donde puedan funcionar.

Figura 22 Fotografía de referencia local comercial tradicional.



Dentro de las opciones contempladas para el Food truck la mejor opción y la que se decidió elegir por criterio del autor para compararla con el canal tradicional en la evaluación financiera es un automotor de tres ruedas, Piaggio Ape Cargo para diseñarlo de forma similar a este:

Figura 23 Fotografía de referencia Food truck.



El tipo de producto funciona perfectamente con este tipo de Food truck pues no necesita grandes equipos para las preparaciones, tampoco exhibiciones muy grandes pues los productos son de tamaño pequeño.

Una vez evaluadas las opciones, se determina que la primera fase del proyecto debe ir fundamentada en un punto de venta directo pues además de las ventajas mencionadas de márgenes e impacto de marca, tiene la posibilidad de recibir la retroalimentación de los clientes de forma inmediata lo que según el modelo startup es el ideal, luego una vez definido y avanzado en temas como portafolio y marca se podrá pensar en distribuidores.

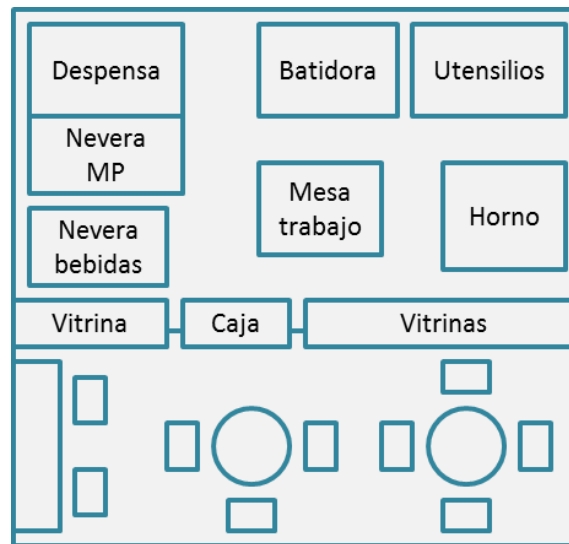
En cuanto al predicamento si dejarlo fijo o móvil dependerá enteramente de los costos y gastos asociados a cada opción, por lo que la evaluación financiera

determinará si será un punto de venta con local tradicional o un Food Truck con el que se iniciará esta startup.

6.5 DEFINICIÓN DE RECURSOS.

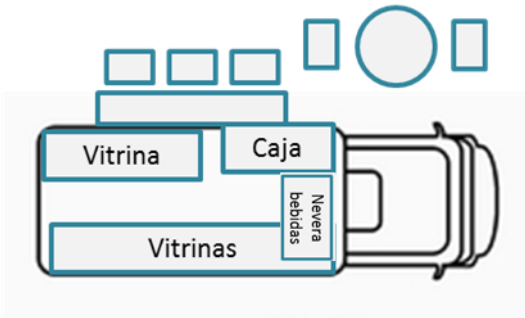
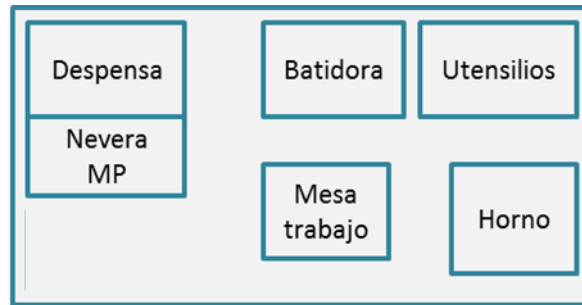
6.5.1 Recursos Físicos Y Distribución En Planta: Basándose en los procesos definidos este sería la distribución del punto de venta en conjunto con la producción que se mantendría igual en el caso de un Food-Truck ó un local comercial tradicional:

Figura 24 Distribución de planta propuesta en el modelo fijo.



Ahora bien si se tratase del punto móvil el área productiva estaría fija y en el FoodTruck sólo se dejaría el producto terminado por lo que se necesitarían mover vitrinas, caja y mesas:

Figura 25 Distribución de planta propuesta en el modelo móvil.



La maquinaria y equipos que se necesitarían en ambos casos serían entonces:

Tabla 31 Maquinaria y equipos necesarios para el proyecto.

MAQUINARIA Y EQUIPOS

- Despensa
- Nevera MP
- Batidora
- Utensilios
- Mesa de trabajo
- Horno
- Nevera bebidas
- Caja
- Vitrinas
- Máquina café
- Mesas clientes
- Barra clientes
- Sillas clientes

Se especificaciones la maquinaria que se ha definido, el mobiliario está especificado en la sección inicial de merchandising.

Figura 26 Horno.



Equipo PROFESIONAL que ofrece uniformidad de horneado, la capacidad es la necesaria:

- Compacto, ideal para productos de pastelería – panadería.
- Fabricado totalmente en acero inoxidable (exterior e interior).
- Cámara con bordes redondeados en acero inox AISI-304.
- Operación con control DIGITAL de temperatura desde 30 °C hasta 260 °C.
- Display que muestra temperatura programada y la de operación.
- Posibilidad de visualizar en grados Celsius o Fahrenheit.
- Capacidad interna para 3 bandejas de 34 x 24 cm (No incluidas).
- Puerta con doble vidrio, frío al contacto. Luz halógena en el interior.
- Dimensiones externas (cm.): 48 largo x 54 fondo x 43 alto.
- Tensión 220V-60Hz-1 fase

Figura 27 Máquina de café



- Presión de la bomba 15 Bar
- Sistema de calefacción
- Thermocoil 1600W. Batería de agua de acero inoxidable integrado controla con precisión la temperatura del agua.
- Función de purga
- Ajusta automáticamente la temperatura del agua después de vapor para espresso óptima temperatura de extracción.
- Capacidad del tanque de agua extraíble 67 fl.oz (2 LITROS) tanque de agua. Filtro de agua reemplazable reduce la escala
- Almacenamiento a bordo
- Manipulación 54mm integrado y extraíble.

Figura 28 Nevera MP.



- Nevera 300 litros sin escarcha (10,5 pies) ,dispensador de agua

Figura 29 Refrigerador bebidas.



- Puede contener hasta 126 latas de cerveza o refresco
- 5 bastidores de cromo extraíbles
- Se enfría a 34 grados para las bebidas heladas perfectamente
- Los controles manuales con los ajustes de temperatura 7
- Dimensiones 48 cm x 46 cm x 84 cm
- Consumo 85W

Figura 30 Batidora.



- 10 Velocidades
- Capacidad de 4,83 lt
- Cabeza reclinable
- Cuerpo metálico
- Dimensiones Cm (AltoXAnchoXProfundo)35 X 22 X 35,8

6.5.2 Recursos Humanos Y Horarios De Trabajo: Según los procesos definidos para la obtención de producto y la atención en punto de venta se necesitarán dos puestos de trabajo, un pastelero encargado de sacar todo el producto y un trabajador más para la atención al público.

El estudio de mercados definió que se atenderán 42 personas al día en la etapa inicial, esto quiere decir que trabajando 10 horas serían 4,2 por hora lo que de lejos podría cubrirse con este personal, la persona encargada de la venta sería responsable además de entregar bebidas, ejecutar labores de limpieza y mantenimiento en la exhibición; el pastelero en sus tiempos muertos se dedicaría a crear nuevos productos.

La contratación de las personas será directa y los turnos de atención al público serán:

Lunes – Sábado 10:00AM – 6:00PM

Domingos 9:00AM – 5:00PM

De manera que los turnos para los tres trabajadores en los dos puestos de trabajo serían:

Tabla 32 Horarios puestos de trabajo.

PASTELERO	L	M	M	J	V	S	
VENDEDOR	L	M		J	V	S	D

El día miércoles el vendedor descansaría mientras que el pastelero sólo trabajará medio día los sábados, es decir que las horas por semana que trabajaría cada puesto serán:

- Pastelero: 45 horas (Medio día los sábados solamente)
- Vendedor: 48 horas

Los salarios mensuales con su respectiva carga prestacional serían los siguientes para el primer año de funcionamiento:

Tabla 33 Salarios con prestaciones.

	SALARIOS TOTALES	SALARIO	CON CARGA
Pastelero	1	\$ 900.000	\$ 1.366.200
Vendedor	1	\$ 750.000	\$ 1.138.500

Esta carga prestacional es del 51,8% que corresponde a:

Cesantías	8,33%
Intereses Cesantías	1,00%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,16%
Salud	8,50%
Pensión	12,00%
ARL	0,52%
Aportes parafiscales	9,00%

7. ESTUDIO LEGAL

7.1 REQUISITOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

Persona Natural

En esta clasificación no existen opciones de empresa. Para un emprendedor es la opción ideal, ya que no tendrá que desplegar estructuras jurídicas ni de administración complejas y responderá con su patrimonio ante cualquier acción realizada.

Documentos requeridos para el registro como persona natural:²⁴

- Formularios de Registro Único Empresarial
- Formato único con otras Entidades
- Cédula de ciudadanía
- Prerut. Si ya posee Nit presenta fotocopia del RUT

Ventajas Persona Natural

- La constitución de la empresa es sencilla y rápida, no presenta mayores trámites, la documentación requerida es mínima.
- La constitución de la empresa no requiere de mucha inversión, no hay necesidad de hacer mayores pagos legales.
- No se les exige llevar y presentar tantos documentos contables.
- Si la empresa no obtiene los resultados esperados, el giro del negocio puede ser replanteado sin ningún inconveniente.

²⁴ XENTRO DE ATENCIÓN EMPRESARIL .Documentos Requeridos Para El Registro Como Persona Natural [en línea] [citado 25 de septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>

- Las empresas constituidas bajo la forma de persona natural pueden ser liquidadas o vendidas fácilmente.
- La propiedad, el control y la administración recae en una sola persona.
- Se puede ampliar o reducir el patrimonio de la empresa sin ninguna restricción.
- Pueden acogerse a regímenes más favorables para el pago de impuestos.

Desventajas Persona Natural

- Tiene responsabilidad ilimitada, es decir, el dueño asume de forma ilimitada toda la responsabilidad por las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, lo que significa que deberá garantizar dichas deudas u obligaciones con su patrimonio o bienes personales.
- Capital limitado solo a lo que pueda aportar el dueño.
- Presenta menos posibilidades de acceder a créditos financieros (los bancos o entidades financieras suelen mostrar poca disposición a conceder préstamos a Personas Naturales).
- Falta de continuidad en caso de incapacidad del dueño.

Finalmente se concluye que la mejor opción por simplicidad, costos, baja inversión inicial y sobre todo por tratarse de una startup es constituir la empresa como Persona Natural.

7.2 ASOCIACIONES GREMIALES Y USO DE SUELO

Dentro de las opciones para un restaurante de comida es importante vincularse a un gremio para garantizar condiciones de precio y calidad, sin embargo, cuando se trata de un local tradicional no es indispensable y por esto muchas personas en lugar de optar por un modelo de franquicia arrancan en un proyecto de consolidación de su propia marca, este será el sendero que seguirá este proyecto, sin embargo, si la opción favorable fuese el Food Truck es muy importante tener

presente que aún no hay reglamentaciones en este aspecto por lo que se considera aún hoy en día ilegal.

Existen diferentes asociaciones a nivel mundial y para Colombia la principal es Aso Food Trucks Bogotá que cuenta con más de 30 restaurantes de este tipo, así mismo existen muchas otras y en Bucaramanga hasta ahora se están organizando un grupo de 10 emprendedores para crear la primera organización de la ciudad, a la larga se espera que por fin se de paso a la formalización de estos negocios.

En el evento que se decida crear el local tradicional se debe evaluar el permiso de qué tipos de actividades se pueden ejecutar, de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, en el predio seleccionado para ubicar la nueva empresa.

7.3 BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

En Colombia las Buenas Prácticas de Manufactura, BPM, son regidas por un conjunto de normas que aseguran que la fabricación de los productos sea bajo términos de uniformidad y control, en correspondencia a normas de calidad determinadas por el uso que se dará a dichos productos y a su comercialización.

Se aplican a la fabricación de medicamentos, cosméticos, alimentos y drogas:

- Decreto 3075 de 1997 donde se indican los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano.
- Resolución 5109 de 2005 donde se establece el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que deben cumplir las etiquetas de los empaques de alimentos para consumo humano, así como MP para alimentos.

- La Resolución 2674 de 2013, que reglamenta parcialmente el capítulo V (Alimentos) de la Ley 9 de 1979, más conocida como Código Sanitario Nacional.

Las normas que rigen al sector alimenticio en Colombia son diseñadas por el Estado a través del Ministerio de Salud y Protección Social. Están encaminadas a prevenir el consumo de alimentos alterados o contaminados, y buscan ajustarse a las normas internacionales vigentes, generando mayor confianza por parte de dichos mercados hacia el nuestro.

El decreto que estaba regulando al sector de alimentos desde 1997 es el 3075, allí se establecieron los principios básicos que se deben cumplir en la cadena de producción en todo tipo de industria de alimentos y restaurantes. En el 2013 el Senado de la República publicó la Resolución 2674 de 2013, lo que por supuesto trajo cambios en varios aspectos. De acuerdo con este orden jerárquico, una resolución no puede derogar un decreto, eso significa que el Decreto 3075 sigue vigente y la Resolución 2674 lo complementa. En resumen, hay que cumplir las dos. Esta última resolución establece los requisitos sanitarios que deben cumplir todas las personas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas, establece además los requisitos para la notificación, permiso y registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Algunas de las diferencias que podemos encontrar entre la resolución y el decreto son:

- Introduce algunas nuevas definiciones.
- Algunos artículos del Decreto 3075 quedan agrupados en uno solo de la resolución, e incluye uno o dos numerales adicionales.
- La Resolución 2674 tiene 55 artículos, mientras que el Decreto 3075 tiene 125.

- Se exceptúa de la aplicación de la resolución al sector de cárnicos y derivados, ya que se hace referencia en el Decreto 1500-07.

Los principales cambios son:

- Periodos de permisos:

En el Título III, Capítulo I: Registro sanitario, permiso sanitario y notificación sanitaria. Todo alimento que se expendiera directamente al consumidor deberá obtener registro sanitario, permiso o notificación sanitaria según sea el riesgo de impacto en la salud pública.

Registro sanitario: se requiere para los alimentos de ALTO RIESGO en la salud pública. Vigencia de 5 años. Renovación: 3 meses antes del vencimiento.

Permiso sanitario: se requiere para alimentos de MEDIANO RIESGO en la salud pública. Vigencia de 7 años. Renovación: 3 meses antes del vencimiento.

Notificación sanitaria: Se requiere para alimentos de BAJO RIESGO en la salud pública. Su vigencia es de 10 años. Renovación: 3 meses antes del vencimiento.

- Artículo 4.

El Invima, a través de la sala especializada de alimentos y bebidas alcohólicas (SEABA), propondrá al Ministerio de Salud y Protección Social la clasificación de alimentos para consumo humano, teniendo en cuenta el riesgo de salud pública.

Título II Capítulo III

Personal Manipulador

Artículo 12. Las empresas deben tener un plan de capacitación continuo y permanente para el manipulador de alimentos. Dicho plan debe ser, por lo menos, de 10 horas anuales y se deben tratar los asuntos específicos mencionados en la resolución.

- Capítulo V. Aseguramiento y Control de Calidad e Inocuidad

Art.22. Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la calidad, el cual debe ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas del procesamiento de alimentos.

Art.24. Se extiende la obligatoriedad al profesional o personal técnico de establecimientos vinculados a alimentos de riesgo medio y bajo en salud pública.

Art.25. Todo establecimiento que trata la resolución debe garantizar la confiabilidad de las mediciones que se realizan para el control de puntos críticos. Por ende, deben tener implementado un programa de calibración de los equipos e instrumentos.

- Capítulo VI: Saneamiento

Se debe tener un plan de saneamiento con objetivos claramente definidos y con los procedimientos requeridos, como cronogramas, registros, listas de chequeo y responsables.

- Limpieza y desinfección
- Desechos sólidos
- III. Control de plagas
- Suministro de agua potable.

El Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) es la máxima autoridad encargada de controlar y vigilar el cumplimiento de la resolución. Esa revisión va desde el tipo de registro, permiso o notificación sanitaria hasta el cumplimiento de las BPM mediante formularios diseñados por el Ministerio de Salud y Protección Social para registrar y evidenciar el desempeño. Llegado el caso, sirve también para registrar la respectiva sanción o la no conformidad.²⁵

Las sanciones pueden ir desde un concepto sanitario pendiente — al cual se realizará una nueva visita para ver el cumplimiento de las no conformidades —, hasta el decomiso y/o destrucción de productos, materias primas y empaques, o el cierre del local.

El objetivo de este decreto es asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos y sus materias primas, para su circulación en territorio nacional. Evita la contaminación, deterioro o adulteración de los alimentos. Es aplicable a todas las actividades que componen la cadena de proceso de alimentos.²⁶

Esto es importante considerarlo a la hora de establecer el proceso y tomar todos los puntos que apliquen para el negocio.

²⁵LEVAPAN. BPM: Decreto 3075 de 1997 vs. Resolución 2674 de 2013, ¿Cuáles son los cambios más importantes?. [en línea] [citado 25 de septiembre de 2016] Disponible en: <https://www.levapan.com/noticias-panaderia/bpm-decreto-3075-de-1997-vrs-resolucion-2674-de-2013-cuales-son-los-cambios-mas-importantes/>

²⁶ CERES COLOMBIA. Certificación BPM. [en línea] [citado 25 de septiembre de 2016] Disponible en: http://cerescolombia-cert.com/?page_id=91

7.4 REGISTRO Y PROPIEDAD DE MARCA

Una marca es una categoría de signo distintivo que identifica los productos o servicios de una empresa o empresario, la marca permite que los consumidores identifiquen el producto o servicio y lo recuerden, de forma que puedan diferenciarlo de uno igual o semejante ofrecido por otro empresario. Los consumidores son más propensos a adquirir un producto del cual recuerdan la marca que de aquellos que no logran identificar.

La marca representa en la mente del consumidor una determinada calidad del producto o servicio, así como reporta alguna emoción en el consumidor. Por lo tanto, es el medio perfecto para proyectar la imagen del empresario, su reputación y hasta su estrategia comercial.

En concreto, una marca:

- Permite a la empresa diferenciar su producto o servicio.
- Ayuda a garantizar la calidad a los consumidores. Por tanto construye confianza.
- Puede ser objeto de licencias y por tanto, fuente generadora de ingresos.
- Puede llegar a ser más valiosa que los activos tangibles.

Siendo entonces tan importante, al ser registrada la marca le genera a la empresa el derecho exclusivo a impedir a terceros que comercialicen productos y ofrezcan servicios idénticos o similares con marcas idénticas o similares, con el fin de que los consumidores no se confundan y adquieran el producto o el servicio del empresario que en realidad quieren.

Puede ser titular de una marca cualquier persona natural o jurídica y en Colombia no es necesario que la marca lleve los símbolos ® o ™ para demostrar que está registrada.

Registro

Con anterioridad a la presentación de la solicitud deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Elegir la marca: La marca debe ser fuerte, que perdure en el tiempo. Puede reflejar los valores de la empresa, puede contener diferentes elementos nominativos o gráficos. Una vez elegida es importante constatar que sea registrable. (ver artículos 134, 135, 136 y 137 de la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina).
- Clasificar los productos o servicios: Debe elegir los productos o servicios que distinguirá la marca y clasificarlos según la Clasificación Internacional de Niza. También puede acudir a motores que le faciliten dicha clasificación como el MGS Gestor de productos y servicios de Madrid.
- Realizar la búsqueda de antecedentes marcarios: Para verificar si existen registradas o solicitadas con anterioridad marcas iguales o parecidas que identifiquen iguales o semejantes productos o servicios que puedan obstaculizar el registro de su marca, es recomendable realizar esta búsqueda antes de solicitar el registro de la marca, los resultados le ayudarán en el proceso de elección de la marca y en la decisión de registrarla. En la página creada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga es posible realizar una consulta de homonimia, es decir, cualquier empresa que tenga el mismo nombre para no incurrir en fallos legales, esta consulta se realizará una vez que se definan nombres, estrategia y concepto que será en la última parte del presente trabajo.

- El pago de la tasa oficial: Los trámites ante la Superintendencia son servicios que comportan un valor llamado tasa. La Superintendencia expide anualmente una Resolución en la cual fija las Tasas asociadas a los trámites y servicios de Propiedad Industrial.

Las tasas son únicas. Es decir que solo se tendrán que pagar una sola vez: al momento de presentar la solicitud. En dicho pago irán incluidos los costos asociados al primer examen de la solicitud, a las notificaciones, a la publicación de la solicitud en la Gaceta de la Propiedad Industrial y, muy importante, a la expedición del certificado de registro.

Existen otras tasas que se pueden causar si el solicitante desea hacer cambios durante la solicitud de registro, tales como modificaciones, correcciones, divisionales, licencias de uso y prioridades. El diligenciamiento del formulario correspondiente: La Superintendencia dispone de formularios para los trámites que adelanta, los cuales incluyen toda la información y documentación que se debe aportar. Los requisitos son los mismos que para las marcas de productos y servicios; adicionalmente se debe aportar el reglamento de uso de la marca que indique:

- Los productos o servicios que podrán ser objeto de certificación.
- Definición de las características garantizadas por la presencia de la marca.
- Descripción de la manera en la que se ejercerá el control de las características.
- ¿Cuál es la diferencia entre el registro mercantil y el registro de marca?

La Superintendencia de Industria y Comercio es la Oficina Nacional Competente para administrar el Sistema de Propiedad Industrial, en ese sentido, concede derechos sobre los bienes de propiedad Industrial), mientras que la inscripción en el registro mercantil llevado por las cámaras de comercio constituye el cumplimiento de una de las obligaciones que debe cumplir el comerciante cuando

realiza actos o actividades mercantiles. La función de este registro mercantil es de servir de medio publicitario sobre la existencia, constitución, representación y objeto social de una persona jurídica o natural que realiza actividades comerciales, de suerte que la razón o denominación social inscrita no es un bien de propiedad industrial como sí lo es la marca.

La legislación vigente en materia de Signos Distintivos está contenida en la Decisión 486 de 2000 de la Comisión de la Comunidad Andina, norma aplicable a todos los países miembros de la Comunidad Andina. Igualmente esta Decisión tiene su reglamentación en los Decretos reglamentarios, y adicionalmente, la SIC expide la Circular Única que contiene el conjunto de directrices que guían a los usuarios acerca de la manera cómo se debe adelantar los trámites de propiedad industrial. Estas normas pueden ser consultadas en normatividad.²⁷

²⁷ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Marcas [en línea] [citado 27 de septiembre de 2016]
Disponible en: <http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>

8. EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1 VALORIZACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL

De acuerdo al estudio técnico se tendrán en cuenta 4 tipos de inversiones:

- Materia prima
- Recurso humano
- Costos indirectos de fabricación
- Costos y gastos de administración y ventas

Para la evaluación se dividirán en dos grupos principales, los de inversión inicial y los que serán fijos mensuales mientras el proyecto esté activo. Los costos y gastos mensuales varían de acuerdo al modelo de punto de venta que se desarrolle, es decir, si es fijo o móvil tendrá algunas variaciones, al presupuestar maquinaria y equipo resultan compartiendo las mismas necesidades:

Tabla 34 Inversión inicial en maquinaria y equipos.

MAQUINARIA Y EQUIPOS	
Dispensa	\$ 1.300.000
Nevera MP	\$ 1.000.000
Batidora	\$ 1.400.000
Utensilios	\$ 3.000.000
Mesa de trabajo	\$ 500.000
Horno	\$ 1.800.000
Nevera bebidas	\$ 1.500.000
Caja	\$ 1.000.000
Vitrinas	\$ 1.500.000
Máquina café	\$ 2.500.000
Mesas clientes	\$ 800.000
Barra clientes	\$ 300.000
Sillas clientes	\$ 700.000
	\$ 17.300.000

Al analizar variables adicionales se muestra que el cambio más significativo en la inversión inicial se da en el carro que se deberá adquirir si se quiere un punto de venta móvil, aunque este valor se verá compensado en ahorros por conceptos de arriendo, este es el presupuesto de inversión inicial para cada caso:

Tabla 35 Inversión inicial total proyectada.

	INVERSIÓN INICIAL	
	FIJO	MÓVIL
Documentación	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Adecuación	\$ 5.000.000	\$ 3.500.000
Avisos	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000
Vehículo	\$ -	\$ 14.000.000
Maquinaria y equipo	\$ 17.300.000	\$ 17.300.000
Dotación empleados	\$ 200.000	\$ 200.000
Caja menor	\$ 500.000	\$ 500.000
Gastos arriendo inactivos	\$ 2.500.000	\$ -
Imprevistos	\$ 500.000	\$ 500.000
Marketing	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
	\$ 36.000.000	\$ 44.000.000

Documentación: Todos los trámites, pagos y tiempo utilizado para la creación de la empresa y los permisos para operarla que se detallarán en el estudio legal.

Adecuación: Todas las modificaciones de construcción liviana necesarios para consolidar el concepto, es más alto en el fijo por la mayor área que sería necesaria trabajar.

Avisos: En el caso del local es referente al menú, aviso exterior principal y paneles laterales, en el caso del móvil es el branding de toda cabina y los menú.

Carro/Trailer: Es la inversión adicional a la que se debería incurrir en el caso de seleccionar el móvil, el valor es por un vehículo Piaggio Ape Cargo o similar.

Maquinaria y equipo: Todos los detallados en la tabla anterior.

Dotación empleados: Uniformes para los empleados acordes a la marca.

Caja menor: Para los gastos que se puedan presentar como pagos de parqueaderos, domicilios, pago de proveedores de menor cuantía, este valor será mensual y deberán contabilizarse todos los gastos en este periodo.

Gastos arriendo inactivos: Se calcula que para estar listo el local necesitará de un mes, este mes necesitará cancelarse para realizar las adecuaciones.

Imprevistos: Todo lo que no se está presupuestando.

Marketing: Presupuesto del plan establecido al comienzo del presente trabajo.

Insumos: Necesarios para el primer mes de funcionamiento.

8.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS MENSUALES

Los costos y gastos operativos mensuales proyectados también se deben separar entre fijo y móvil:

Tabla 36 Costos y gastos mensuales proyectados para el primer año.

COSTOS/GASTOS		MES	
		FIJO	MÓVIL
Pastelero	1	\$ 1.366.200	\$ 1.366.200
Vendedor	1	\$ 1.214.400	\$ 1.214.400
Arriendo		\$ 2.500.000	\$ 1.000.000
Servicios públicos		\$ 400.000	\$ 50.000
Gasolina/Seguros			\$ 500.000
Marketing		\$ 500.000	\$ 500.000
Imprevistos		\$ 100.000	\$ 100.000
		\$ 6.080.600	\$ 4.730.600

Pastelero: Se le paga un poco más del salario mínimo que con las prestaciones da ese valor aproximado.

Vendedor: Con contratación directa de la empresa.

Arriendo: Para el caso del local tradicional es el canon mensual que se negocie, en cambio para el móvil este valor está destinado para pagar el parqueadero nocturno diario y un lugar para la producción.

Servicios públicos: Electricidad, agua, gas, internet que varían dependiendo de cuál si es tradicional o móvil. Es bajo pues los de producción están en los CIF.

Gasolina: Exclusivamente para el FoodTruck.

Marketing: Inversión mensual para impulsar las ventas, pueden ser promociones, propaganda muestras ó bonos para el vendedor.

Imprevistos: Compras de menor cuantía que no se presupuesten.

Tomando como referencia una tasa de inflación del 6% para los siguientes 5 años se pueden establecer los costos y gastos proyectados anualmente, es la suma de los valores de la anterior tabla extrayendo el salario de pastelero pues será un costo de producción que se cargará por separado en el flujo de caja libre proyectado.

Tabla 37 Costos y gastos anuales proyectados.

COSTO/ GASTO ADM	1	2	3	4	5
Fijo	\$ 56.572.800	\$ 59.401.440	\$ 62.371.512	\$ 65.490.088	\$ 68.764.592
Móvil	\$ 40.372.800	\$ 42.391.440	\$ 44.511.012	\$ 46.736.563	\$ 49.073.391

8.3 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Los valores proyectados para las ventas son indiferentes del modelo de negocio fijo ó móvil que se defina porque se basa en los clientes potenciales que se establecieron en el estudio de mercados, esta sería la composición de las ventas para los primeros 5 años proyectando un crecimiento anual orgánico compuesto por un 15% en unidades y 10% en precio:

Tabla 38 Comensales, precios y ventas mensuales proyectadas.

COMENSALES AÑO	1	2	3	4	5
Brownies, tortas y pie	13036	14991	17240	19826	22800
Alfajores	3259	3748	4310	4957	5700
Comensales pastelería	16295	18739	21550	24783	28500
Café	2444	2811	3233	3718	4275
Otras bebidas	7333	8432	9698	11153	12825
Comensales bebidas	9777	11243	12930	14870	17100

PRECIO ESTIMADO	1	2	3	4	5
Brownies, tortas y pie	\$ 5.500	\$ 6.100	\$ 6.700	\$ 7.400	\$ 8.100
Alfajores	\$ 6.500	\$ 7.200	\$ 7.900	\$ 8.700	\$ 9.600
Café	\$ 2.800	\$ 3.100	\$ 3.400	\$ 3.700	\$ 4.100
Otras bebidas	\$ 3.200	\$ 3.500	\$ 3.900	\$ 4.300	\$ 4.700

VENTAS	1	2	3	4	5
Brownies, tortas y pie	\$ 71.698.000	\$ 91.446.320	\$ 115.508.000	\$ 146.715.360	\$ 184.680.000
Alfajores	\$ 21.183.500	\$ 26.984.160	\$ 34.049.000	\$ 43.122.420	\$ 54.720.000
Café	\$ 6.843.900	\$ 8.713.325	\$ 10.990.500	\$ 13.754.750	\$ 17.527.500
Otras bebidas	\$ 23.464.800	\$ 29.512.875	\$ 37.820.250	\$ 47.955.750	\$ 60.277.500
	\$ 123.190.200	\$ 156.656.680	\$ 198.367.750	\$ 251.548.280	\$ 317.205.000

Estos valores parten del número de personas fijadas en el estudio de mercados a atender el primer año que serían 16.295 comensales, de estos y de acuerdo a la investigación inicial exploratoria se propone que el 60% comprarán bebidas, y de este número de personas el 25% tomará café y el 75% otra bebida.

Una parte de las ventas de los productos de pastelería se deben destinar a promoción y merma, mientras que la merma hace referencia a todos los subproductos o productos terminados que no generen ingresos la promoción pueden ser días especiales 2X1, descuentos puntuales o pague 3 lleve 4 en la caja Orión, estas estrategias no se pueden definir hasta que el negocio esté en marcha:

Tabla 39 Merma proyectada.

	1	2	3	4	5
Ventas pastelería	\$ 92.881.500	\$ 118.430.480	\$ 149.557.000	\$ 189.837.780	\$ 239.400.000
Merma	\$ 13.932.225	\$ 17.764.572	\$ 22.433.550	\$ 28.475.667	\$ 35.910.000

8.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

Los costos de materia prima para los productos se estimaron también en la definición del portafolio, tendrán un aumento anual del 6% de acuerdo a la inflación que se proyectó:

Tabla 40 Costo de MP en pastelería y productos de bebida proyectados.

COMENSALES AÑO	1	2	3	4	5
Brownies, tortas y pie	13036	14991	17240	19826	22800
Alfajores	3259	3748	4310	4957	5700
Café	2444	2811	3233	3718	4275
Otras bebidas	7333	8432	9698	11153	12825

COSTO MP/UD.	1	2	3	4	5
Brownies, tortas y pie	\$ 1.464	\$ 1.537	\$ 1.614	\$ 1.695	\$ 1.780
Alfajores	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917
Café	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276
Otras bebidas	\$ 1.800	\$ 1.890	\$ 1.985	\$ 2.084	\$ 2.188

COSTO MP/TOTAL	1	2	3	4	5
Brownies, tortas y pie	\$ 19.084.704	\$ 23.044.473	\$ 27.826.394	\$ 33.601.049	\$ 40.572.626
Alfajores	\$ 7.821.600	\$ 9.444.456	\$ 11.404.260	\$ 13.770.922	\$ 16.628.126
Café	\$ 2.566.463	\$ 3.098.852	\$ 3.742.023	\$ 4.518.644	\$ 5.456.104
Otras bebidas	\$ 13.198.950	\$ 15.936.953	\$ 19.244.689	\$ 23.238.743	\$ 28.059.962
	\$ 42.671.717	\$ 51.524.733	\$ 62.217.366	\$ 75.129.358	\$ 90.716.817

Los costos indirectos de fabricación anuales que se presupuestaron son:

Tabla 41 CIF proyectados por año.

CIF	1	2	3	4	5
Energía Planta	\$ 800.000	\$ 848.000	\$ 898.880	\$ 952.813	\$ 1.009.982
Agua Planta	\$ 1.200.000	\$ 1.272.000	\$ 1.348.320	\$ 1.429.219	\$ 1.514.972
Mantenimiento	\$ 500.000	\$ 530.000	\$ 561.800	\$ 595.508	\$ 631.238
Alquiler equipos	\$ 600.000	\$ 636.000	\$ 674.160	\$ 714.610	\$ 757.486
	\$ 3.100.000	\$ 3.286.000	\$ 3.483.160	\$ 3.692.150	\$ 3.913.679

Los únicos insumos que se tendrán en cuenta serán los empaques pues para el caso de las MP todas están cargadas al producto y los de producción están dentro de los CIF:

Tabla 42 Insumos proyectados por año.

INSUMOS/UD.	1	2	3	4	5
Brownies, tortas y pie	\$ 140	\$ 148	\$ 157	\$ 167	\$ 177
Alfajores	\$ 100	\$ 106	\$ 112	\$ 119	\$ 126
Café	\$ 150	\$ 159	\$ 169	\$ 179	\$ 189
Otras bebidas	\$ 80	\$ 85	\$ 90	\$ 95	\$ 101
COSTO INSUMOS AÑO	1	2	3	4	5
Brownies, tortas y pie	\$ 1.825.040	\$ 2.224.694	\$ 2.711.921	\$ 3.305.898	\$ 4.029.826
Alfajores	\$ 325.900	\$ 397.267	\$ 484.272	\$ 590.339	\$ 719.612
Café	\$ 366.638	\$ 446.909	\$ 544.806	\$ 664.140	\$ 809.563
Otras bebidas	\$ 586.620	\$ 715.055	\$ 871.689	\$ 1.062.624	\$ 1.295.301
	\$ 3.104.198	\$ 3.783.925	\$ 4.612.687	\$ 5.623.002	\$ 6.854.303

Tabla 43 Capital de trabajo neto operativo.

CAPITAL TRABAJO	1	2	3	4	5
Inventarios +	\$ 3.104.198	\$ 3.748.228	\$ 4.526.066	\$ 5.465.357	\$ 6.599.287
Proveedores -	\$ 42.671.717	\$ 51.524.733	\$ 62.217.366	\$ 75.129.358	\$ 90.716.817
Total	\$(39.567.519)	\$(47.776.505)	\$(57.691.300)	\$(69.664.001)	\$(84.117.530)
Diferencia		\$ (8.208.986)	\$ (9.914.795)	\$ (11.972.701)	\$ (14.453.529)

Inventarios: Los inventarios serán los valores de insumos mensuales para cada año.

Cartera: No se contempla para esta etapa del proyecto ningún tipo de financiación.

Proveedores: El valor de la MP mensual para cada año que supondría un acuerdo de 30 días para el pago.

8.5 FINANCIACIÓN

Los recursos para el proyecto se obtendrán de tres fuentes: crédito bancario libre destino, crédito de vehículo (para la opción móvil) y recursos propios con las siguientes tasas y plazos, los recursos propios están a la tasa de oportunidad del autor del plan de negocio:

Tabla 44 Estructura de financiación para el proyecto.

CRÉDITOS	AÑOS	FIJO	MÓVIL	TASA	
Carro	5		\$ 17.000.000	19,6%	EA
Crédito	5	\$ 28.000.000	\$ 23.000.000	26,8%	EA
Recursos propios	-	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	0%	
Inversión inicial		\$ 36.000.000	\$ 44.000.000		

Los intereses y la amortización de la deuda para los 5 años serían:

Tabla 45 Intereses y amortización para los cinco años del crédito.

INTERESES	1	2	3	4	5
Fijo	\$ 7.509.600	\$ 6.626.424	\$ 5.506.380	\$ 4.085.940	\$ 2.284.538
Móvil	\$ 9.493.800	\$ 8.317.611	\$ 6.858.689	\$ 5.047.609	\$ 2.797.572

AMORTIZACIÓN	1	2	3	4	5
Fijo	\$ 2.704.945	\$ 3.430.411	\$ 4.350.447	\$ 5.517.237	\$ 6.996.960
Móvil	\$ 5.009.256	\$ 6.185.446	\$ 7.644.367	\$ 9.455.447	\$ 11.705.484

Con base en esta estructura de apalancamiento estos serían los WACC (Costo de capital ponderado) para cada opción del proyecto:

Tabla 46 Estructura de capital para las opciones del proyecto.

CRÉDITOS FIJO	TASA EA	FIJO	PART.	
Vehículo	19,6%		0,0%	
Crédito	26,8%	\$ 28.000.000	77,8%	
Recursos propios	28,0%	\$ 8.000.000	22,2%	
		\$ 36.000.000	27,1%	WACC

CRÉDITOS MÓVIL	TASA EA	MÓVIL	PART.	
Vehículo	19,6%	\$ 17.000.000	38,6%	
Crédito	26,8%	\$ 23.000.000	52,3%	
Recursos propios	28,0%	\$ 4.000.000	9,1%	
		\$ 44.000.000	24,1%	WACC

8.6 EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA LIBRE

Estos serían los flujos proyectados contruidos con toda la información aportada anteriormente:

8.6.1 Proyecto con un punto fijo

Tabla 47 Flujo de caja proyectado para un punto de venta fijo.

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO FIJO							
Año	0	1	2	3	4	5	
Inversión inicial	-\$36.000.000						
= VENTAS NETAS		\$109.257.975	\$138.892.108	\$175.934.200	\$223.072.613	\$281.295.000	
+ Ingresos operación (Ventas)		\$123.190.200	\$156.656.680	\$198.367.750	\$251.548.280	\$317.205.000	
- Promoción y (15%)		\$13.932.225	\$17.764.572	\$22.433.550	\$28.475.667	\$35.910.000	
- COSTOS DE OPERACIÓN		\$51.972.114	\$61.692.471	\$73.397.417	\$87.494.900	\$104.474.799	
- Costo producto		\$42.671.717	\$51.524.733	\$62.217.366	\$75.129.358	\$90.716.817	
- Insumos		\$3.104.198	\$3.748.228	\$4.526.066	\$5.465.357	\$6.599.287	
- CIF		\$3.100.000	\$3.255.000	\$3.417.750	\$3.588.638	\$3.768.069	
- Depreciaciones		\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	
- Mano de obra directa		\$1.366.200	\$1.434.510	\$1.506.236	\$1.581.547	\$1.660.625	
= UTILIDAD BRUTA		\$57.285.861	\$77.199.637	\$102.536.783	\$135.577.713	\$176.820.201	
- Costos/Gastos admón		\$56.572.800	\$59.401.440	\$62.371.512	\$65.490.088	\$68.764.592	
- Amortizaciones		\$2.704.945	\$3.430.411	\$4.350.447	\$5.517.237	\$6.996.960	
= UTILIDAD OPERACIONAL		-\$3.721.884	\$12.637.787	\$34.084.824	\$62.840.388	\$99.328.649	
- Gastos financieros		\$7.509.600	\$6.626.424	\$5.506.380	\$4.085.940	\$2.284.538	
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		-\$11.231.484	\$6.011.363	\$28.578.444	\$58.754.448	\$97.044.112	
- Impuestos directos		\$0	\$4.170.470	\$11.247.992	\$20.737.328	\$32.778.454	
Renta (33%)		\$0	\$4.170.470	\$11.247.992	\$20.737.328	\$32.778.454	
= UTILIDAD NETA		-\$3.721.884	\$8.467.317	\$22.836.832	\$42.103.060	\$66.550.195	
+ Venta negocio en marcha						\$161.840.593	
+ Depreciaciones		\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	
+ Amortizaciones		\$2.704.945	\$3.430.411	\$4.350.447	\$5.517.237	\$6.996.960	
= FLUJO CAJA BRUTO	-\$36.000.000	\$713.061	\$13.627.728	\$28.917.279	\$49.350.297	\$237.117.748	
- Capital de trabajo neto operativo			-\$8.208.986	-\$9.914.795	-\$11.972.701	-\$14.453.529	
= FLUJO CAJA LIBRE	-\$36.000.000	\$713.061	\$21.836.714	\$38.832.074	\$61.322.998	\$251.571.276	

Los conceptos que aparecen en este flujo de caja libre son:

Promoción y merma: Valor para realizar promociones y asumir pérdidas de todos los productos y subproductos de los que no se genere ingreso.

Costo producto: Son los costos de MP asociados a cada producto que se venderá.

Insumos: Como se indicó será sólo el valor de los empaques.

CIF: Los que se asocian directamente a la fabricación de los alimentos de pastelería.

Mano de Obra Directa: Salario con carga prestacional del pastelero.

Costos y gastos de administración: Todos los descritos en el cuadro.

Depreciaciones: Maquinaria y equipo 10 años, vehículo 5 años.

Gastos Financieros y amortización del crédito: Intereses y abono a capital cada año respectivamente

.

Renta: Se calcula el 33% tentativamente pues depende de la definición final de la reforma tributaria que entrará en vigencia para el 2017, no se tiene en cuenta el CREE pues perderá la vigencia luego de dicha reforma.

Venta de negocio en marcha: En el caso de vender la empresa este sería el valor a perpetuidad obtenido por el promedio de las ganancias netas de los últimos tres años sobre el WACC, este es el valor del negocio actual teniendo en cuenta los flujos de dinero a futuro.

8.6.1 Proyecto Con Un Punto Móvil: Las ventas se definen iguales que el punto fijo ya que el número de clientes puede ser exactamente el mismo dependiendo de la estrategia que se emplee:

Tabla 48 Flujo de caja proyectado para un punto de venta móvil.

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO MÓVIL							
	Año	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial		-\$44.000.000					
= VENTAS NETAS			\$109.257.975	\$138.892.108	\$175.934.200	\$223.072.613	\$281.295.000
+ Ingresos operación (Ventas)			\$123.190.200	\$156.656.680	\$198.367.750	\$251.548.280	\$317.205.000
- Promoción y merma (15%)			\$13.932.225	\$17.764.572	\$22.433.550	\$28.475.667	\$35.910.000
- COSTOS DE OPERACIÓN			\$54.772.114	\$64.492.471	\$76.197.417	\$90.294.900	\$107.274.799
- Costo producto			\$42.671.717	\$51.524.733	\$62.217.366	\$75.129.358	\$90.716.817
- Insumos			\$3.104.198	\$3.748.228	\$4.526.066	\$5.465.357	\$6.599.287
- CIF			\$3.100.000	\$3.255.000	\$3.417.750	\$3.588.638	\$3.768.069
- Depreciaciones			\$4.530.000	\$4.530.000	\$4.530.000	\$4.530.000	\$4.530.000
- Mano de obra directa			\$1.366.200	\$1.434.510	\$1.506.236	\$1.581.547	\$1.660.625
= UTILIDAD BRUTA			\$54.485.861	\$74.399.637	\$99.736.783	\$132.777.713	\$174.020.201
- Costos/Gastos admón			\$40.372.800	\$42.391.440	\$44.511.012	\$46.736.563	\$49.073.391
- Amortizaciones			\$5.009.256	\$6.185.446	\$7.644.367	\$9.455.447	\$11.705.484
= UTILIDAD OPERACIONAL			\$4.573.805	\$21.292.752	\$43.051.404	\$72.055.703	\$108.711.327
- Gastos financieros			\$9.493.800	\$8.317.611	\$6.858.689	\$5.047.609	\$2.797.572
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS			-\$4.919.995	\$12.975.141	\$36.192.715	\$67.008.094	\$105.913.755
- Impuestos directos			\$1.509.356	\$7.026.608	\$14.206.963	\$23.778.382	\$35.874.738
Renta (33%)			\$1.509.356	\$7.026.608	\$14.206.963	\$23.778.382	\$35.874.738
= UTILIDAD NETA			\$3.064.449	\$14.266.144	\$28.844.441	\$48.277.321	\$72.836.589
+ Venta negocio en marcha							\$207.219.765
+ Depreciaciones			\$4.530.000	\$4.530.000	\$4.530.000	\$4.530.000	\$4.530.000
+ Amortizaciones			\$5.009.256	\$6.185.446	\$7.644.367	\$9.455.447	\$11.705.484
= FLUJO CAJA BRUTO		-\$44.000.000	\$12.603.705	\$24.981.589	\$41.018.807	\$62.262.768	\$296.291.838
- Capital de trabajo neto operativo				-\$8.208.986	-\$9.914.795	-\$11.972.701	-\$14.453.529
= FLUJO CAJA LIBRE		-\$44.000.000	\$12.603.705	\$33.190.576	\$50.933.602	\$74.235.469	\$310.745.366

8.6.2 Indicadores Financieros: Los siguientes son los indicadores de acuerdo a una y otra opción:

Tabla 49 Indicadores financieros con punto de venta fijo y móvil.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	FIJO	MÓVIL
VPN	\$96.413.916	\$151.085.561
TIR	76%	87%
VFN	\$319.568.325	\$445.114.312
VANUAL NETO	\$37.392.308	\$55.172.536
RELACION COSTO BENEFICIO	3,68	4,43
N PERIODOS RECUPERACIÓN	3	2

VPN: Valor presente neto de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por la inversión.

TIR: Tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VPN) es igual a cero.

VFN: Cantidad de dinero que el inversor dispondrá al final de la vida del proyecto por encima de la que hubiera obtenido si el proyecto no se hubiese emprendido.

VACTUAL NETO: Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO: Toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

N PERIODOS DE RECUPERACIÓN: Número de años necesarios para recuperar la inversión inicial.

Conclusión

Luego de este minucioso análisis se concluye que:

- El proyecto SI ES VIABLE con ambas opciones.
- La mejor opción es hacer un Food Truck, es decir un PUNTO MÓVIL pues a futuro el gasto del arriendo resulta restando beneficios que por hacen más lenta la recuperación del capital.

9. CONCLUSIONES

En general y de acuerdo al estudio de mercado de una muestra representativa de las personas en la ciudad de Bucaramanga hay una clara orientación a la alimentación saludable, también gran parte de ellos conocen las ventajas de la alimentación saludable y están dispuestos a pagar una suma adicional por productos que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

Los indicadores financieros permiten concluir viabilidad y recuperación del capital en un tiempo de cuatro años cuando se trata del proyecto móvil, es decir que financieramente es mejor hacer la venta a través “Food Truck”, pero además del factor económico existen ventajas como la movilización hacia sectores que se identifiquen como mejor para la venta y además es un concepto innovador.

Existen múltiples propuestas gastronómicas que incursionan en este tiempo en Bucaramanga, pero ninguna recoge el concepto completo de pastelería saludable que se detalla en este plan, además existen diferentes canales e infinidad de nuevos productos que se pueden desarrollar por lo que se plantea es una empresa excelente para implementar todo tipo de estrategias.

Si bien la teoría no es suficiente para determinar la viabilidad absoluta de un modelo de negocio definitivamente se puede afirmar que acá existe una gran oportunidad.

10. CONSIDERACIONES ÉTICAS

ASPECTOS GENERALES

Se examinaron los principios establecidos en la Resolución 00843 del año 1993 de la legislación colombiana para determinar cuáles aspectos éticos podrían tener cabida dentro de este plan de negocios, es así que la única fase que tiene aplicación dentro de los aspectos de dicha resolución es la encuesta que se realizará como base de información primaria en la investigación de mercados, dicha investigación se consideró como “Investigación sin riesgo” por tratarse de “estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio”.

En cumplimiento con los aspectos mencionados con el Artículo 6 de dicha resolución, este estudio se desarrollará conforme a los siguientes criterios:

- a) Se ajustará a los principios científicos y éticos que la justifiquen.
- b) Se fundamentará en la experimentación previa realizada en animales, en laboratorios o en otros hechos científicos.
- c) Se realizará solo cuando el conocimiento que se pretende producir no pueda obtenerse por otro medio idóneo.
- d) Deberá prevalecer la seguridad de los beneficiarios y expresar claramente los riesgos (mínimos), los cuales no deben, en ningún momento, contradecir el artículo 11 de dicha resolución.

e) Contará con el Consentimiento Informado y por escrito del sujeto de investigación o su representante legal con las excepciones dispuestas en la presente resolución.

f) Deberá ser realizada por profesionales con conocimiento y experiencia para cuidar la integridad del ser humano y materiales necesarios que garanticen el bienestar del sujeto de investigación.

g) Se llevará a cabo cuando se obtenga la autorización: del representante legal de la institución investigadora CEINCI y de la institución donde se realice la investigación; el RESOLUCION 8430 DE 1993 – 1 Consentimiento Informado de los participantes; y la aprobación del proyecto por parte del Comité de Ética en Investigación de la institución.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Con base en los principios establecidos en la Resolución 008430 de 4 de Octubre de 1993 por la cual se establecen las normas para la investigación en salud en Colombia, específicamente en el Artículo 15, en lo relacionado con el Consentimiento Informado, usted deberá conocer acerca de esta investigación y aceptar participar en ella si lo considera conveniente. Por favor lea con cuidado y haga las preguntas que desee hasta su total comprensión.

1. La justificación y los objetivos de la investigación. Esta encuesta es parte de una investigación de mercados cuyo principal objetivo es estudiar, analizar y definir los diferentes hábitos, gustos, frecuencias y preferencias de las personas en materia de alimentos saludables para diseñar una oferta gastronómica relacionada con la pastelería saludable acorde a la oportunidad de mercado, dicha investigación de mercados sentará las bases para definir el modelo de negocios así como la cantidad y precio del portafolio en el plan de negocios de la pastelería saludable para Bucaramanga y su área metropolitana, que es el trabajo de aplicación del programa de posgrado del estudiante Jaime Andrés Prieto Durán en

la Maestría en Gerencia de Negocios (MBA), programa de la Universidad Industrial de Santander (UIS).

2. Los procedimientos que vayan a usarse y su propósito. Como herramienta para acceder a la información de las personas se utilizará una encuesta de selección múltiple que se aplicará a 375 personas mayores de 15 años que residan en Bucaramanga y su área metropolitana que estará montada sobre una plataforma de Google Drive de manera que cualquiera de los encuestados pueda acceder a ella con un dispositivo conectado a internet.

3. Las molestias o riesgos esperados. No habrá ninguna acción futura para el individuo encuestado, la información suministrada no se usará con ningún fin comercial o legal. Las personas participantes en la presente investigación podrán solicitar información acerca de las conclusiones de la misma al finalizar esta fase del proyecto, comunicándose con el responsable de la investigación: Ing. Jaime Andrés Prieto Durán. En la investigación a efectuarse (investigación cualitativa de bajo riesgo) no se realizarán ningún procedimiento médico, odontológico ni similar, según la resolución 008430/93, este tipo de investigación se clasifica como investigación sin riesgo ya que solo se realizarán encuestas a los participantes sin causarles ningún tipo de alteración física ni mental.

4. Los beneficios que puedan obtenerse y procedimientos alternativos que pudieran ser ventajosos para el sujeto. Los encuestados no tendrán ninguna repercusión positiva directa, el único efecto positivo que pudiera derivarse es que una vez terminado el plan de negocio y dando como resultado que es viable, las personas podrán contar con una opción saludable que mejorará su calidad de vida.

5. La garantía de recibir respuesta a cualquier pregunta y aclaración a cualquier duda acerca de los procedimientos, riesgos, beneficios y otros

asuntos relacionados con la investigación y el tratamiento del sujeto. La presente investigación se rige por la Ley 1581 de 2012, el Decreto 1377 de 2013 y la Resolución 1227 de 2013 de la rectoría de la Universidad Industrial de Santander, según los cuales se dará un tratamiento adecuado y protección a la información recolectada por medio de las encuestas a realizar, las cuales no incluirán datos que afecten la intimidad de los participantes o cuyo uso indebido pueda generar alguna alteración física o mental en ellos. Para preguntas, aclaraciones o inquietudes acerca de los aspectos éticos de esta investigación puede contactar al responsable de la investigación Ing. Jaime Andrés Prieto Durán, teléfono 320 8375151 o al correo electrónico japrietod@gmail.com, además puede comunicarse con el Comité de Ética para la Investigación Científica de la UIS, en horas hábiles al teléfono: 6344000 ext. 3808, o enviar correo electrónico a: comitedetica@uis.edu.co.

6. La libertad de retirar su consentimiento en cualquier momento y dejar de participar en el estudio sin que por ello se creen perjuicios para continuar su cuidado y tratamiento, así como el compromiso de proporcionarle información actualizada obtenida durante el estudio, aunque ésta pudiera afectar la voluntad del sujeto para continuar participando. Este estudio es considerado Investigación sin riesgos, según la Resolución 008430 de octubre 4 de 1993 del Ministerio de Salud. Sin embargo, si alguna de las preguntas durante la encuesta le parece incómoda, el participante tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderla, sin incurrir en algún tipo de riesgo. El participante puede retirarse o dejar de responder a la encuesta en cualquier momento sin que eso lo perjudique en alguna forma, los datos serán privados y se utilizarán para propósitos académicos exclusivamente.

10. La disponibilidad de tratamiento médico y la indemnización a que legalmente tendrá derecho, por parte de la institución responsable de la investigación, en el caso de daños que le afecten directamente, causados

por la investigación. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de la realización de esta investigación y no hay riesgos inherentes al responder a dicha encuesta.

Autorización para uso de datos obtenidos en este estudio.

En constancia de lo anterior habiendo comprendido lo anterior y una vez que se le aclararon todas las dudas que surgieron con respecto a su participación a la investigación si usted acepta participar en investigación titulada: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PASTERÍA SALUDABLE por favor seleccione ACEPTO; en caso contrario seleccionar NO ACEPTO, en ambos casos consignar el nombre del paciente o participante y sus datos de contacto.

ACEPTO_____

NO ACEPTO_____

BIBLIOGRAFÍA

ARMSTRONG, GARY. Kotler, Philip. Fundamentos de Marketing. 5ª Edición. 2012.

BANCO DE LA REPUBLICA. Del Cacao En Santander Noviembre, 2006. [en línea] [citado 17 de agosto de 2016] Disponible en:http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2006_noviembre.pdf

BOCCARDO, Renzo. Creatividad en la ingeniería del diseño. C. 2006. 92p. ISBN: 980-12-0238-6.

CENTRO DE ATENCIÓN EMPRESARIL .Documentos Requeridos Para El Registro Como Persona Natural [en línea] [citado 25 de septiembre de 2016] Disponible en: [ttp://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx](http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx)

CERES COLOMBIA. Certificación BPM. [en línea] [citado 25 de septiembre de 2016] Disponible en: http://cerescolombia-cert.com/?page_id=91

CHISNALL, PETER. Marketing Research. 2005

DANE. según el Censo realizado en el 2005. [en línea] [citado 20 de septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/>

DOCUMENTS.MX. bakery-chef-primera-etapa. [en línea] [citado 17 de septiembre de 2016] Disponible en: <http://documents.mx/documents/bakery-chef-primera-etapa.html>

DURÁN A Samuel. Estevia (stevia rebaudiana), edulcorante natural y no calórico [en línea] [citado 24 de agosto de 2016] Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/rchnut/v39n4/art15.pdf>

EMPRESABELICAR Fuerzas Competitivas Del Sector Turístico 2 de diciembre de 2012 [en línea] [citado 30 de septiembre de 2016] disponible en: <http://empresabelicar.blogspot.com/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector.html>

FENALCO. Cae el consumo de pan - Una persona consume 23 kilogramos en promedio al año, pero la cifra está bajando. [en línea] [citado 16 de agosto de 2016] Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1476>

FINANZAS PERSONALES. Se acabó la era del pan de \$200. [en línea] [citado 17 de agosto de 2016] Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/hogar-y-familia/articulo/acabo-pan-200-pesos/55977>

FUNKSJONELL MAT AS. La harina de almendras es buena para ti. 2015. [en línea] [citado 24 de agosto de 2016] Disponible en: <http://sukrin.com/es/almondflour/why/>

KHADEM, Riaz. Alineación total: Cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Ed. Norma. C. 2014.323p. ISBN: 9789584540850

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 11ª Edición. C. 2013. 506p. ISBN: 9786073217224.

LEVAPAN. BPM: Decreto 3075 de 1997 vs. Resolución 2674 de 2013, ¿Cuáles son los cambios más importantes?. [en línea] [citado 25 de septiembre de 2016] Disponible en: <https://www.levapan.com/noticias-panaderia/bpm-decreto-3075-de-1997-vrs-resolucion-2674-de-2013-cuales-son-los-cambios-mas-importantes/>

LLORENS BUENO Georgy A. Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Santiago, Chile, Mayo 2010. [en línea] [citado 10 de septiembre de 2016] disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

MALHOTRA, NARESHK. Investigación de Mercados. 5ª Edición. 2008.

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL Encuesta Nacional de Salud 2007. Resultados por Departamento: Santander. Bogotá enero 2009.[en línea] [citado 15 de agosto de 2016] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/santander.pdf>

MOJICA PIMIENTO Amilcar; PAREDES VEGA Joaquín Características del Cultivo

NIELSEN COMPANY. Consumidor Latinoamericano 2016. [en línea] [citado 17 de septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.nielsen.com/>

NIELSEN COMPANY. Consumo De Saludables Se Sigue Afianzando En Las Compras De Los Consumidores Latinoamericanos. Julio 21 de 2014. [en línea] [citado 16 de agosto de 2016] Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>

PUGH, S. Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering. February 1991.

PUGH, S. Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering. C. 1991.

REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?. 9 de febrero de 2015. [en línea] [citado 12 de septiembre de 2016] disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

RIES, Eric. El método Lean Startup. Ed. Deusto. C. 2012. 320p. ISBN: 978-8-423-40949-5.

ROBERTSON, Brian. Holocracia. Ed. Empresa Activa. C. 2015. 220p. ISBN: 9788492921324

SERRANO O. MANUEL. Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro, Manuel Serrano Ortega/Pilar Blázquez Ceballos

SERRANO ORTEGA Manuel; BLÁZQUEZ CEBALLOS Pilar. Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro,

SERRANO, Manuel. ORTEGA, Pilar. Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro. 1ª Versión. Ed. ESIC. C.2015. 157p. ISBN: 978-8-415-98654-6.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Marcas [en línea] [citado 27 de septiembre de 2016] Disponible en: <http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>

WALLIN, Johanna. CHIRUMALLA, Koteswar. Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas. 274p. ISBN: 978-3-642-30820-8.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

Consentimiento Informado

Esta encuesta es parte de la investigación de mercados cuyo principal objetivo es estudiar, analizar y definir los diferentes hábitos, gustos, frecuencias y preferencias de las personas, clientes objetivos, en materia de alimentos saludables para diseñar una oferta gastronómica relacionada con la pastelería acorde a la oportunidad de mercado

Al acceder a participar se presentará una encuesta con breves preguntas que no le tomarán más de 5 minutos. La participación es voluntaria y la información que se recoja será confidencial y no tendrá ningún otro uso al que se expresó anteriormente.

Para más detalles del consentimiento informado puede acceder al siguiente enlace:

https://docs.google.com/document/d/1fnTy5cMRS5gKT_ninTHnBaTLOtYhe1tKknZ_pi8xDnGY

De acuerdo a la anterior información suministrada acepta participar en esta investigación:

- ACEPTO
- NO ACEPTO

Datos personales

Nombre:

Edad:

Email:

Municipio donde reside:

- Bucaramanga
- Floridablanca
- Girón
- Piedecuesta

Estrato socioeconómico

Sexo:

- Masculino
- Femenino

Preguntas de investigación (Preguntas de selección múltiple)

1. ¿Cuántas veces hace ejercicio a la semana?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 o más

2. ¿Cuántas veces en promedio por semana desayuna, cena o toma unas onces en un establecimiento fuera de su casa?
- 0 ó 1
 - 2 ó 3
 - 4 ó 5
 - 6 ó 7
 - 8 ó 9
 - 10 ó más
3. ¿Cuántas veces en promedio a la semana consume productos de pastelería/chocolatería (hojaldres, brownies, tortas, bizcochos, sandwiches, donas, panes rellenos, pizzas, postres) durante la semana?
- 0 ó 1
 - 2 ó 3
 - 4 ó 5
 - 6 ó 7
 - 8 ó 9
 - 10 ó 11
 - 12 ó más
4. ¿Qué razón tiene para NO consumir estos productos de pastelería más a menudo?
- Engordan
 - Alto costo
 - Problemas de salud
 - No me gustan los productos de pastelería
 - Otro _____

5. ¿Dónde preferiría adquirir este tipo de productos de pastelería?
- Local comercial tradicional
 - Local centro comercial
 - Estructura al aire libre
 - Cadena de restaurantes
 - Otro_____
6. ¿Cuáles de los siguientes productos son sus favoritos en una pastelería?
Escoja los que considere, en caso de seleccionar otro, especifique cual sería.
- Tortas
 - Hojaldres
 - Brownies
 - Pizzas
 - Galletas
 - Postres
 - Sandwich
 - Otro_____
7. ¿Ha escuchado hablar de la alimentación saludable? (Harinas alternativas, frutos secos, endulzantes a base de stevia, alimentos ricos en proteína).
- Si
 - No
8. ¿Considera que este tipo de alimentación saludable contribuye a mejorar la calidad de vida?
- Completamente de acuerdo
 - No lo sé
 - No estoy de acuerdo

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar ADICIONAL por un producto de pastelería libre de azúcares y con agregados naturales que no lo subiría de peso y en verdad lo alimentara? (Precio producto pastelería ingredientes normales \$ 4.500)
- \$ 4.000 o más
 - \$ 3.000
 - \$ 2.000
 - \$ 1.000
 - \$ 500
 - \$ 0

Anexo B. Recetas

Postres

Dentro de los productos que se escogieron, son los postres abarcan la mayor gama de tipos y preparaciones por lo que es necesario preparar y evaluar como mínimo tres opciones diferentes:

i. Pie de fruta

Ingredientes

Crust:

- 100 g de galletas María integrales
- 2 cucharadas de aceite de coco
- 2 cucharadas de agua
- 4-5 dátiles (o higos secos, uvas pasas más o menos unos 40-50g)

Relleno:

- 250-300 g de cerezas.
- 1 g de stevia en polvo o 2 cucharadas de miel
- El zumo de medio limón o de 3 -4 cucharadas
- 2 láminas de gelatina neutra

Frosting:

- 2 cucharadas bien cargadas de queso para untar (puede ser ligero)
- 1 cucharada de miel (endulzar poco a poco y al gusto) media cucharadita de vainilla líquida.

Preparación

Para el Crust:

- Mezclar todos los ingredientes en la tritadora, ponemos en los moldes para mini Pies y llevar al congelador hasta que se vayan a rellenar. (5-10 min)

Para el relleno:

- Lavar y quitar el hueso a las cerezas. Luego es ideal poner a hidratar las láminas de gelatina en un cuenco con agua fría, reservar.
- En una sartén colocar las cerezas, la miel y el zumo de limón. Cocinar a fuego lento hasta que las cerezas se deshagan y suelten toda su agua de 15-20 min.
- Una vez que se tiene el punto que se quiere, agregar la gelatina ya hidratada a las cerezas y revolver muy bien hasta que se disuelva por completo. Retirar la sartén del fuego. (Tomará unos 15-20 min).
- Sacar del congelador tu base de mini pies y las rellenar con la mermelada de cerezas. Llevar al congelador por 20 min o a la nevera por 1 h.

Para el frosting:

- Mezclar todos los ingredientes de la crema y lo colocar en una manga pastelera, llevar a la nevera hasta que se vaya a decorar los mini pies.
- Decorar y servir con o sin el molde.

ii. Cheesecake de fruta

Ingredientes

- Base: 2 galletas María o de vainilla integrales
- relleno: 80-100 g de requesón (si puede ser sin grasas mejor)
- ½ cucharadita de vainilla
- ¼ de cucharadita de extracto de stevia (+95% stevia)
- 1 cda de mermelada casera (o light) de fresas (frambuesas o del sabor que prefieras)

Preparación

- Triturar las galletas con ayuda de un rodillo hasta conseguir un polvo fino
- Mezclar todos los ingredientes del relleno con ayuda de una batidora de mano para quitar la textura granulosa que suele tener el requesón hasta tener una textura cremosa y sin grumos.
- Colocar primero las galletas en el fondo de un vaso y luego agregar el requesón; por último colocar por encima la mermelada.
- Llevar a la nevera por al menos 3 horas o durante toda una noche para conseguir un sabor mucho más intenso.

iii. Flan

Ingredientes

- 400 ml de leche (almendras, avellanas o coco)
- 3 huevos
- Ralladura de coco o lo que se prefiera
- 1 cucharadita de esencia de vainilla
- 2 g de extracto de stevia en polvo +2 cucharadas de azúcar moreno 100% integral o mascabado

- Para el caramelo: 50 g de azúcar moreno integral o mascabado ó intentar con stevia y un chorrito de agua. (1-2 chucharadas, como mucho)

Preparación

- Caramelo: Colocar el azúcar + el agua en una sartén antiadherente a temperatura baja sin revolver. demasiado. Nada más hay que cuidar que NO se queme y cuando ya tenga un buen color.
- Batir a mano, los huevos con los edulcorantes, agregar la leche junto con la vainilla y el coco poco a poco, y seguir moviendo suavemente hasta que estén bien incorporados los ingredientes.
- Colocar la mezcla en los moldes o el molde con el caramelo.
- Cocinar al baño María en el horno, así que lo siguiente, es llenar la mitad una cazuela para horno con agua, y poner ahí los moldes con el flan.
- Ahora al horno durante 40-45 mins a 180-200°C

Brownies

i. Brownie con arequipe

Ingredientes

- 2 cucharaditas de levadura -polvo para hornear-
- 2 cucharadas de cacao desgrasado y sin azúcar añadido
- 6 cucharadas de harina saludable (almendras, avena, ó coco)
- 1 cucharadita de vainilla líquida
- 1 huevo
- 2 cuadritos de chocolate para fundir 70% cacao o chispas de chocolate
- 1 g de stevia (al gusto)
- Nueces en trocitos
- Arequipe endulzado con stevia.

Preparación

- Mezclar los ingredientes líquidos por un lado y los secos por otro.
- Combinar ambas mezclas hasta que estén bien integradas y colocar en un molde de silicona.
- Cortar los cuadritos de chocolate y las nueces y distribuye por toda la superficie de la mezcla.
- Llevar al horno a 180-200 °c por 15 o 20 min.
- Cortar por la mitad y aplicar el arequipe.

Es importante probar también un producto muy cercano al brownie y que ha tomado bastante popularidad en los últimos tiempos, el alfajor; así mismo y aprovechando que una de las elecciones más populares de los clientes se hará una torda base cuya diferencia serán los sabores que se le den.

ii. Alfajor

Ingredientes

- ¼ taza de arequipe con stevia
- 1 taza de harina de almendra
- ¼ taza de harina de coco
- 3 cucharadas de almidón de yuca
- ½ cucharadita de bicarbonato de sodio
- 1 huevo
- ¼ cucharadita de esencia de vainilla
- 1/3 taza de jarabe de arce
- 2 cucharadas de aceite de coco, líquido

Preparación

- Con una batidora eléctrica mezclar: el huevo, extracto de vainilla y jarabe de arce.
- Agregar los ingredientes secos a la preparación y mezclar manualmente.
- Agregar el aceite de coco, mientras se va mezclando.
- Colocar la masa envuelta en plástico de comidas en el refrigerador por 3 horas.
- Polvorear dos pedazos de papel manteca con el almidón.
- Retirar la masa, aplastar en medio de los pedazos de papel manteca hasta que tenga un grosor de 2 cm.
- Con un cortador de galletas de 5 cm de diámetro, ir cortando la masa y colocando las galletas redondas sobre un papel manteca en un recipiente para horno plano.
- Hornear por 10 a 13 minutos a 180 grados Celsius.
- Retirar del horno y dejar que se enfríen por unos minutos.
- Preparar “sándwiches” con dos galletas y aproximadamente 1 cucharada de dulce de leche en medio.

Tortas

Ingredientes

- 45 g (3 cucharadas) de aceite de coco. (puedes ser también aceite de almendras, oliva extra suave.)
- 4 g de stevia en polvo + 2 cucharadas de azúcar mascabado, azúcar moreno integral o miel.
- 70 g de almendra molida
- 3 huevos
- 75 g de sabor (chocolate, zanahoria, naranja, auyama)
- 50g de harina de garbanzos (puedes ser también harina de trigo integral, harina de avena)
- 10g de levadura

Preparación

- En un bol mezclar los primeros 3 ingredientes hasta que estén bien incorporados.
- Fundir el chocolate con un chorrito de leche en el micro y agregar al bol.
- Separar las yemas de las claras. Agregar las yemas poco a poco con el resto de ingredientes hasta que estén bien mezclados.
- En otro bol, batir las claras, pero no dejar que lleguen al punto de nieve. Dejar de batir un poco antes, cuando parezca una espuma.
- Incorporar las claras en 3 partes a la mezcla anterior y con movimientos envolventes.
- Por último agregar la harina SIEMPRE tamizada junto con los polvos para hornear al resto de la mezcla. También con movimientos envolventes.
- Poner aceite y harina en el molde que se va a utilizar (no es necesario si usas moldes de silicona) y llevar al horno durante 30 min a 180 °C.

Pizzas

Ingredientes

- 2 tazas de harina (almendras ó quinua)
- 1 cucharada de levadura instantánea
- 3 cucharadas de aceite de oliva
- 1/4 taza de agua tibia
- 1/2 cucharadita de azúcar
- 1 cucharadita de sal

Preparación

- Poner la harina en una superficie y hacer un espacio en el medio como si fuera un volcán.
- Inmediatamente incorporar los ingredientes: aceite, azúcar, sal, levadura y ayudarse con un tenedor para mezclar los ingredientes.

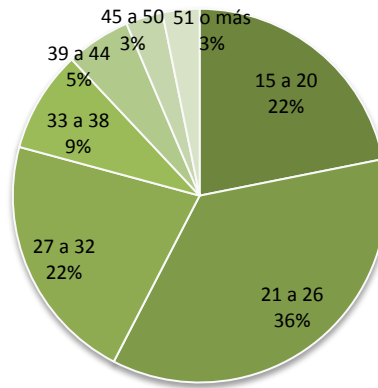
- Poner el agua. Ahora mezclar todo y amasar hasta lograr un reunir todos los ingredientes.
- Cuando la masa esté elástica y consistente es hora de envolverla en un paño húmedo y meterla en un bol por unos 30 minutos. La idea es que doble su tamaño.
- Pasado este tiempo, y con la ayuda de un uslero, preparar la masa de forma redonda o del tamaño de la lata del horno y así construir la pizza.
- Al finalizar, tomar la lata del horno y aceitar un poco para evitar que se pegue. Llevar al horno por 20 minutos a fuego medio-recuerde, horno precalentado- y esperar.

Relleno saludable

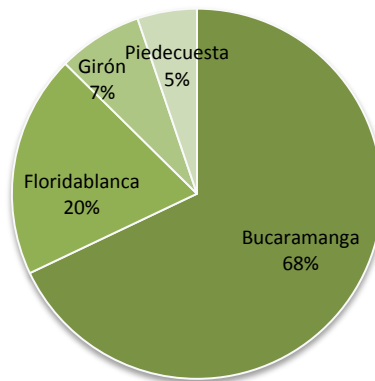
- Las verduras son el principal ingrediente para esta pizza saludable. Se puede elegir entre cebollas, champiñones, tomates, pimentones, pollo, carnes, albahaca y maíz y queso light.

Anexo C. Estadísticas gráficas de los encuestados

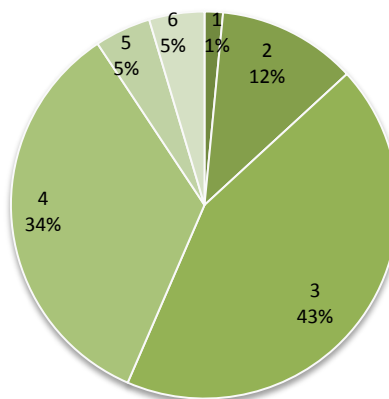
Gráfica 5 Edad.



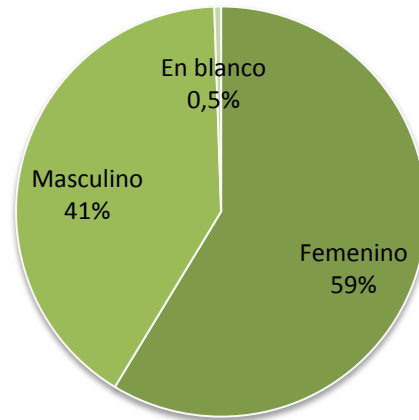
Gráfica 6 Municipio de residencia.



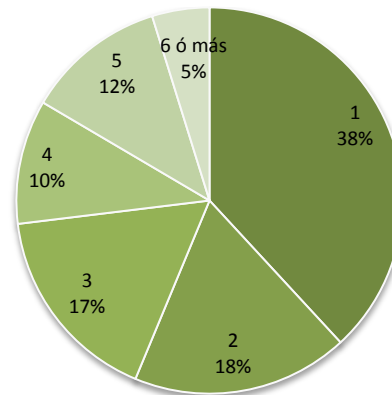
Gráfica 7 Municipio de residencia.



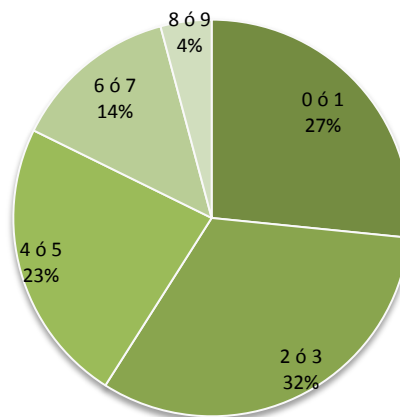
Gráfica 8 Género.



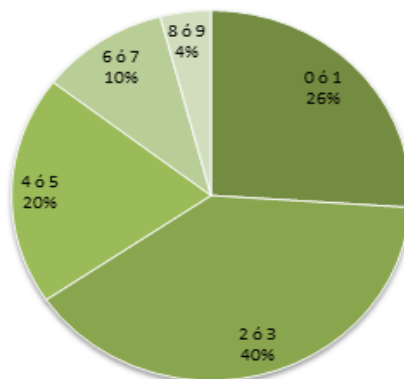
Gráfica 9 Veces que hacen ejercicio por semana.



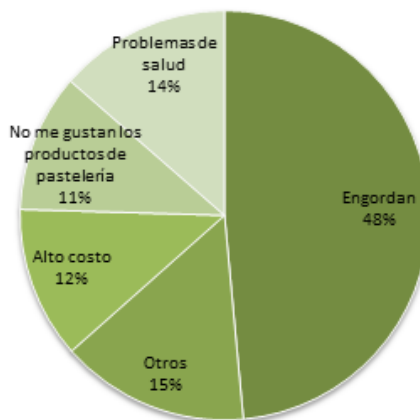
Gráfica 10 Veces por semana que toman una merienda fuera de su casa.



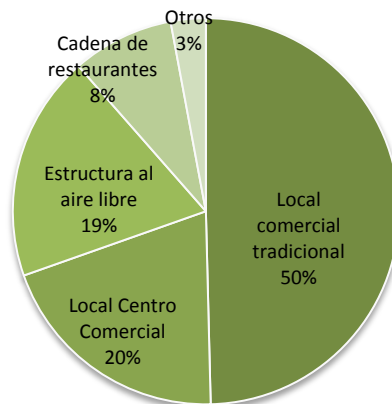
Gráfica 11 Veces que consumen productos de pastelería a la semana.



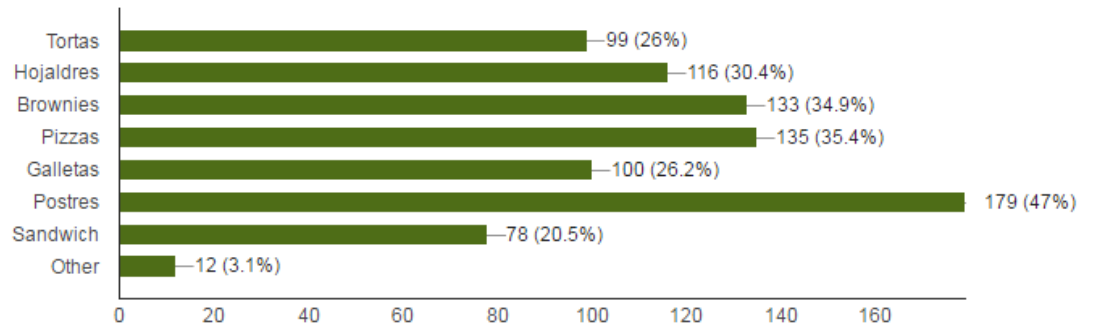
Gráfica 12 Razón para no consumir más productos de pastelería.



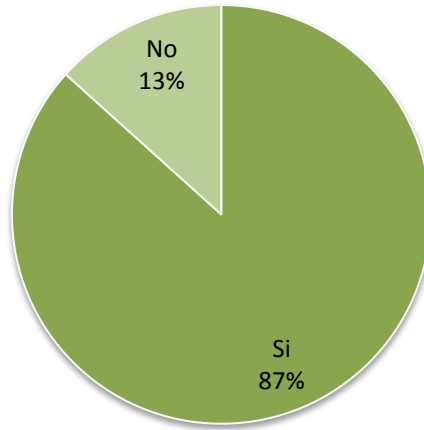
Gráfica 13 Lugar de preferencia para comprar productos de pastelería.



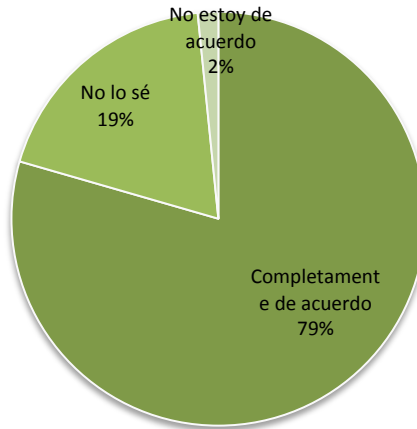
Gráfica 14 Productos de pastelería favoritos.



Gráfica 15 Reconocimiento del concepto de alimentación saludable.



Gráfica 16 Relación de calidad de vida con alimentación saludable.



Gráfica 17 Valor adicional dispuesto a pagar por pastelería saludable.

