

**Creación De Ventaja Competitiva Para La Empresa De Repostería: Mi  
Bocado Postres**

Héctor Fabio Suárez Palomo

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en Gerencia de Negocios -  
MBA

Director

Dr. Rodolfo Mosquera Navarro

Doctor en ingeniería – Industria y organizaciones

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios - MBA

Bucaramanga

2025

## Contenido

### Creación De Ventaja Competitiva Para La Empresa De Repostería: Mi

<b>Bocado Postres</b> .....	1
<b>Resumen</b> .....	8
<b>Abstract</b> .....	9
<b>Introducción</b> .....	10
1.    Objetivo General .....	12
2.    Objetivos Específicos .....	13
<b>I. Análisis Del Entorno Competitivo y Estudio De Mercado</b> .....	14
1.    Rivalidad Entre Competidores Existentes .....	15
1.1.    Cuota De Mercado .....	17
1.2.    Estrategias De Marketing.....	20
2.    Amenaza De Nuevos Entrantes: .....	22
2.1.    Inversión Inicial. ....	22
2.2.    Economías De Escala.....	22
2.3.    Regulaciones .....	24
3.    Poder De Negociación De Los Proveedores.....	24
3.1.    Concentración de Proveedores.....	25
3.2.    Dependencia de proveedores. ....	26
4.    Poder De Negociación De Los Clientes .....	32
<b>II. Análisis de fortalezas y debilidades</b> .....	34
1.    Análisis DOFA.....	35
1.1.    Fortalezas. ....	35
1.2.    Oportunidades .....	37
1.3.    Debilidades .....	39
1.4.    Amenazas .....	40
2.    Análisis VRIO. ....	43
2.1.    Calidad del producto. ....	44

2.2. Creatividad e innovación en productos .....	45
2.3. Reconocimiento de Marca .....	45
2.4. Adaptabilidad al Modelo de Dark Kitchen .....	46
<b>III. Definición de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocio Canvas para</b>	
<b>"Mi Bocado Postres" .....</b>	<b>48</b>
1. Propuesta de valor de "Mi Bocado Postres" .....	49
2. Factores clave para la propuesta de valor. ....	51
3. Segmentos de Clientes. ....	52
4. Canales de Distribución. ....	53
5. Relaciones con los Clientes .....	54
6. Fuentes de ingresos.....	55
7. Recursos clave.....	56
8. Actividades clave.....	57
9. Socios clave. ....	59
10. Estructura de costos.....	60
<b>IV. Estrategias Para Alcanzar La Propuesta de Valor en Mi Bocado</b>	
<b>Postres</b>	<b>61</b>
1. Creación de Spin-off para la gestión de entregas .....	64
1.1. Contexto y Justificación de la Estrategia de la Spin-Off.....	66
1.2. Planteamiento Estratégico de la Spin-Off de Entregas .....	70
1.3. Análisis Financiero de la Spin-Off .....	71
1.4. Implementación de la Spin-Off: Fases del Proyecto .....	73
1.5. KPI e Indicadores para Medir el Desempeño de la Spin-Off.....	74
2. Registro de Marca - "Mi Bocado Postres" .....	76
2.1. Justificación Estratégica para el Registro de Marca.....	78
2.2. Pasos para el Registro de la Marca Mixta.....	80
2.3. Análisis Financiero del Registro de Marca .....	84
2.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para el Registro de Marca ...	86
<b>V. Recomendaciones Estratégicas para la Sostenibilidad a Largo Plazo</b>	
<b>de las Ventajas Competitivas Desarrolladas .....</b>	<b>88</b>

1.	Recomendaciones Estratégicas para la <i>Spin-Off</i> de Domicilios.....	89
1.1.	Optimización Logística y Tecnológica .....	90
1.2.	Capacitación Continua y Cultura de Servicio .....	90
1.3.	Monitoreo de KPI y Evaluación del Desempeño .....	91
2.	Recomendaciones Estratégicas para el Registro de Marca.....	92
2.1.	Seguimiento Continuo de la Marca .....	92
2.2.	Expansión de la Marca y Nuevas Oportunidades .....	93
2.3.	Marketing Estratégico y Fortalecimiento de la Imagen.....	94
3.	Sugerencias para Solucionar las Debilidades de Seguridad Informática	96
3.1.	Implementación de Políticas de Seguridad Informática .....	96
3.2.	Capacitación en Seguridad Cibernética .....	97
4.	Sugerencias para Programas de Bienestar para los Trabajadores .....	98
4.1.	Implementación de Programas de Bienestar Integral .....	98
4.2.	Programas de Reconocimiento y Desarrollo Profesional.....	99
	<b>Conclusiones</b> .....	101

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Criterios de delimitación de competidores de Mi Bocado Postres. ....	16
Tabla 2. Población municipios Área Metropolitana de Bucaramanga.....	18
Tabla 3. Segmentación demográfica según criterios de Mi Bocado Postres.....	18
Tabla 4. Proyección de ingresos y rentabilidad de la Spin-Off de entregas. ....	72
Tabla 5. Tasas registro de marca mixta. ....	83

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Matriz de Krajlic por categoría de productos. ....	28
Ilustración 2. Matriz de Krajlic por proveedores individualizados.....	30
Ilustración 3. Matriz DOFA.....	43
Ilustración 4. Análisis VRIO. ....	47
Ilustración 5. Matriz de valor de líneas estratégicas. ....	64

## **Lista De Apéndices**

Apéndice A: Competidores y cuota de mercado.

Apéndice B: Matriz legal.

Apéndice C: Proveedores Mi Bocado Postres

Apéndice D: Propuesta de valor CANVAS.

Apéndice E: Inversión y rentabilidad Spin-Off.

Apéndice F: Análisis de costos y proyecciones Spin-Off.

Apéndice G: Inversión registro de marca.

Apéndice H: Etapas de registro de marca.

Apéndice I: KPI estrategias propuestas.

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS.

## Resumen

**Título:** “Creación de ventaja competitiva para la empresa de repostería: Mi Bocado Postres”.

**Autor:** Héctor Fabio Suárez Palomo

**Palabras clave:** ventaja competitiva, estrategia empresarial, repostería, posicionamiento en el mercado, análisis competitivo, diferenciación, marketing.

**Descripción:** En el presente texto se busca establecer estrategias para crear ventajas competitivas en "Mi Bocado Postres", una empresa de repostería en Colombia. A través de un análisis DOFA, se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias desarrolladas incluyen una spin-off de domicilios para ampliar el alcance del servicio y el registro de marca para consolidar la identidad y protección de la empresa. Se sugieren recomendaciones enfocadas en fortalecer la infraestructura digital y mejorar el bienestar laboral para asegurar la sostenibilidad de estas ventajas. Los indicadores de desempeño permiten evaluar el éxito y optimizar decisiones a largo plazo. Se concluye que "Mi Bocado Postres" está mejor preparado para enfrentar los desafíos del mercado y lograr un crecimiento sostenido.

## Abstract

**Title:** "Creating Competitive Advantage for the Pastry Company: Mi Bocado Postres"

**Author:** Héctor Fabio Suárez Palomo

**Key words:** competitive advantage, business strategy, pastry industry, market positioning, competitive analysis, differentiation, marketing.

**Description:** This project analyzes strategies to create competitive advantages for "Mi Bocado Postres," a pastry business in Colombia. Through a SWOT analysis, the study identified the company's strengths, opportunities, weaknesses, and threats. Key strategies include a delivery spin-off to expand service reach and brand registration to solidify the company's identity and protection. Recommendations focus on strengthening digital infrastructure and employee wellness to ensure the sustainability of these advantages. Performance indicators allow for evaluating success and optimizing long-term decisions. The study concludes that "Mi Bocado Postres" is better prepared to address market challenges and achieve sustained growth.

## Introducción

*“In the business world,  
unfortunately, the rear-view mirror is  
always clearer than the  
windshield”*(Buffett, 1992)

El mercado actual de la industria de la repostería presenta un panorama altamente competitivo y en constante evolución. Según un estudio realizado por expertos en investigaciones de mercado (EMR ACLAIGHT Enterprise, 2023) la industria de la repostería/pastelería tiene una tendencia de crecimiento expresada en una tasa anual compuesta -TCAC- del 5,8% durante los próximos años -2024 a 2032-. Esta circunstancia trae consigo el reto pujante de mantenerse en el mercado - empresas existentes- o incursionar en él -nuevos competidores-, convirtiendo dicho mercado en uno más competitivo y que requiere de la especialización y mejora continua de sus productos, para destacar por sobre la competencia.

En lo que respecta a Colombia, tenemos que la industria de la repostería se encuentra inmersa en diferentes análisis sectoriales dentro del subsector denominado “actividades de servicios de comidas y bebidas”. En Colombia, este subsector ha tenido un crecimiento promedio en ventas del 12,5% entre los años 2018 – 2023, superando a sectores tradicionales como el de la construcción, que registra un decrecimiento del - 2,38% para el mismo periodo de tiempo. Por su parte, en Santander, el subsector de comidas y bebidas ha mantenido un crecimiento en ventas del 19,65% durante los años del 2018 al 2023, con un crecimiento promedio del 44,6% en utilidad neta (Compite 360, 2024).

En este contexto nacional y local, el subsector de comidas y bebidas, al cual se adscribe el mercado de la repostería, parece ser un refugio seguro que recibe a grandes y pequeños capitales sin discriminación alguna. Adicionalmente, el fortalecimiento del *e-commerce*, mediante plataformas cada vez más especializadas en segmentar mercados -como las redes sociales-, ha contribuido a potenciar el subsector, enviando claros avisos al mercado, acerca de las virtudes de invertir capitales en negocios que giren en torno al subsector.

La empresa Mi Bocado Postres, establecimiento de comercio adscrito al mercado de la repostería y con presencia en el área Metropolitana de Bucaramanga, enfrenta hoy el desafío de posicionarse en un mercado con bajas o escasas barreras de entrada. Casi cuatro años le ha costado a este establecimiento de comercio posicionarse y ser reconocido como una empresa que genera valor para su segmento de clientes; no obstante, enfrenta hoy una amplia gama de competidores que no dudan en copiar sus productos, clonar imágenes promocionales e incluso imitar su mismo nombre comercial y logo. Tanto los nuevos competidores, como los ya existentes, quieren tomar ventaja de los productos que Mi Bocado Postres ha lanzado al mercado, mediante técnicas *cloning*<sup>1</sup> o de *me-too*<sup>2</sup>, para apalancarse del reconocimiento de los productos o reconocerlos como propios. Al tiempo, la empresa ha venido experimentando una baja en la recompra de los clientes fieles; esto,

---

<sup>1</sup> *Cloning*: La estrategia de clonación consiste en crear un producto o servicio casi idéntico al de otra empresa.

<sup>2</sup> *Me-too*: la estrategia del “yo también” consiste en introducir al mercado productos o servicios similares al de un competidor ya existente, sin ofrecer innovaciones o adecuaciones significativas.

principalmente asociado a problemas del estado en que llegan los productos una vez son despachados y la mala atención al cliente al momento de la entrega final. El *quid* del asunto reposa en el hecho de que, gracias a esta abundante competencia, y a los problemas internos que ha experimentado la empresa, Mi Bocado Postres no ha logrado crecer y obtener la cuota de mercado deseada, lo que le ha significado mantenerse en la competencia, pero no absorberla.

Por todo lo anterior, surge la imperante necesidad de abordar estratégicamente la creación y/o fortalecimiento de ventajas competitivas sostenibles. Mediante la adquisición o consolidación de ventajas competitivas, se espera que Mi Bocado Postres logre alcanzar una mayor cuota de mercado, en un lapso de tiempo más razonable, en aras de participar de la bonanza y rendimientos del subsector en el cual se encuentra adscrito.

Resolver este problema que actualmente enfrenta Mi Bocado Postres no solo beneficiará a la empresa, sino que también proporcionará *insights* y aprendizajes que podrían antojarse valiosos para otras empresas en esta u otra industria, que padecen los mismos acontecimientos. Además, al fortalecer la posición de Mi Bocado Postres en el mercado, se contribuye al desarrollo económico local, generando oportunidades de empleo, así como propendiendo, indirectamente, al cumplimiento de las expectativas de los consumidores.

### **1. Objetivo General**

Con el propósito de lograr abordar y presentar soluciones practicables a la problemática que aqueja a Mi Bocado Postres, hemos planteado el siguiente objetivo general del presente trabajo:

- Desarrollar estrategias para la creación de ventajas competitivas sostenibles en la empresa de repostería Mi Bocado Postres, para diferenciarse en el mercado y maximizar su posicionamiento.

## **2. Objetivos Específicos**

Con el propósito de abordar el objetivo general, nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos, que serán hoja de ruta para abordar el presente trabajo:

- Realizar un estudio del mercado de la repostería en Bucaramanga y su área Metropolitana para identificar tendencias actuales, demandas y preferencias de los consumidores, con el fin de detectar oportunidades de diferenciación para "Mi Bocado Postres".
- Analizar las fortalezas y debilidades internas de "Mi Bocado Postres", considerando aspectos como la experiencia del cliente, gestión operativa, cadena de suministro y capacidad de innovación, para establecer una base sólida sobre la cual construir la propuesta de valor.
- Definir una propuesta de valor -lienzo de canvas- para "Mi Bocado Postres" que responda a las necesidades y deseos de los clientes identificados en el análisis de mercado, destacando atributos únicos.
- Diseñar estrategias específicas que permitan a "Mi Bocado Postres" implementar su propuesta de valor, abarcando aspectos como innovación en productos, mejoras en la experiencia del cliente, y eficiencias operativas, para asegurar una diferenciación efectiva en el mercado.
- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan evaluar el progreso y el éxito de las estrategias implementadas.

## I. Análisis Del Entorno Competitivo y Estudio De Mercado

Analizar el entorno competitivo de una empresa no siempre es una tarea sencilla. El observador, investigador y/o participante del mercado que se encuentre interesado en comprender los factores que moldean el entorno en el que compete una organización debe enfrentarse a una multiplicidad de factores que influyen de manera directa o indirecta en dicho entorno. Por un lado, debe intentar “demarcar” las fronteras de lo que pertenece estrictamente al entorno y a la empresa, dejando de lado aquellos factores que, pese a hallarse presentes en el giro ordinario de los negocios, no tiene poder suasorio frente al desarrollo de la actividad empresarial específica (Dorrego et al., 1997). Por otra parte, pese a encontrarnos en un entorno de libre mercado, la asimetría de la información será siempre una limitante a esa pretensión de conocer a profundidad todos los factores que moldean el entorno competitivo de la empresa.

Pese a lo anterior, existen herramientas académicas que nos permiten acercarnos a la pretensión de conocer en qué entorno competitivo se desarrolla una empresa. Michael Porter, presenta una posible solución a estos inconvenientes y nos entrega herramientas para evaluar las fuerzas competitivas que moldean el entorno empresarial. Adicionalmente, tal como lo afirma Porter, *“La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo”*. (Porter, 2008).

Es por lo anterior, por lo que se propone analizar el entorno competitivo en el que se desarrolla Mi Bocado Postres, a partir de las cinco fuerzas que moldean la competencia, propuestas por Porter. De esta manera, haremos referencia a cada una

de ellas, aterrizándolas en el giro ordinario de negocios de la empresa Mi Bocado Postres.

No queremos perder la oportunidad para señalar que varios autores y académicos como Ram Charan (Charan, 2021), han venido predicando que, el entender la ventaja competitiva en las dos últimas décadas del siglo XXI, implica incluir el fenómeno de la *digitalización* como un factor que redefine la modelación de dicha ventaja. Así pues, análisis como los realizados por Michael Porter revistieron mucha utilidad y precisión durante la década de los 80's, pero necesitan ser complementados con la realidad de la digitalización de los negocios, para mantener su vigencia en la actualidad. Por ello, aunque usaremos el esquema propuesto por Porter, respecto de las cinco fuerzas que modelan la competencia, le imprimiremos un matiz posmoderno, haciendo uso de esta nueva forma de operar negocios a partir de la digitalización. Lo anterior, por supuesto, enfocado en el modelo de negocio y entorno de la empresa Mi Bocado Postres.

### **1. Rivalidad Entre Competidores Existentes**

Comprender quiénes son los competidores directos de una empresa puede resultar tan obscuro como delimitar cuál es su entorno competitivo. No obstante lo anterior, este obstáculo se puede superar mediante la utilización de criterios que permitan una delimitación cercana a la realidad sobre qué actores pueden ser considerados como competencia directa. Estos criterios los vamos a definir, teniendo como referente la empresa que analizamos: Mi Bocado Postres.

*Tabla 1. Criterios de delimitación de competidores de Mi Bocado Postres.*

<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Ubicación:</b>	Área Metropolitana de Bucaramanga.
<b>Similitud de productos:</b>	Dos (2) o más productos.
<b>Presencia significativa en redes sociales:</b>	Por lo menos el 30% del número de seguidores que tiene Mi Bocado Postres. Esto nos permite partir de que los competidores tienen una presencia significativa en redes sociales.
<b>Reportan información en bases de datos:</b>	Recomendado, pero no excluyente.

Así las cosas, tenemos que existen algunas empresas que encajan en la descripción de los criterios señalados. De entrada, esto nos permite hacer una primera conclusión: Mi Bocado Postres se desarrolla no en un mercado monopolístico sino en uno dónde existen multiplicidad de competidores. A efectos de verificar los competidores de Mi Bocado Postres, el lector puede revisar el APÉNDICE A del presente trabajo, en dónde encontrará tal información.

Ahora bien, no solo basta conocer quiénes son los competidores directos de Mi Bocado Postres, sino que también debemos determinar el grado de rivalidad que existe entre ellos. Para esto, consideramos apropiado hacer tal análisis desde dos enfoques: i) la cuota de mercado que posee actualmente cada uno de ellos y ii) las estrategias de

marketing que tanto Mi Bocado Postres como sus competidores están utilizando para mantener su cuota de mercado y poder ampliarla. Esta información nos permitirá llegar a conclusiones interesantes acerca del nivel de rivalidad al que se enfrenta Mi Bocado Postres.

### **1.1. Cuota De Mercado**

Definir la cuota de mercado de los diferentes actores trascendentales en el contexto en el que se desarrolla Mi Bocado Postres, implica elaborar un estudio de mercado concreto y muy aterrizado a la realidad del sector. Para ello, proponemos esbozar la segmentación del mercado objetivo de Mi Bocado Postres, para luego determinar el tamaño de mercado. Con esta información, podremos conocer la cuota de mercado que tiene Mi Bocado Postres, incluyendo ese mercado o público digital al cual está alcanzando.

#### **1.1.1. Segmentación de mercado**

Para efectos de segmentar el mercado en el cual Mi Bocado Postres busca conseguir una cuota cada vez más relevante, debemos tener en cuenta, *a priori*, dos tipos de datos relevantes: i) geográficos y ii) demográficos.

- **Datos geográficos:** Mi bocado Postres tiene presencia en el área Metropolitana de Bucaramanga; es decir, el modelo de negocio puede alcanzar a clientes que estén situados en los municipios de: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Para el año 2018, el Departamento Nacional de Estadística -en

adelante DANE- (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019) estimó que, para cada uno de estos municipios, la población era de:

*Tabla 2. Población municipios Área Metropolitana de Bucaramanga.*

<b>CIUDAD</b>	<b>HABITANTES</b>
Bucaramanga	528.855
Floridablanca	275.109
Girón	150.610
Piedecuesta	157.425
<b>TOTAL</b>	<b>1.111.999</b>

Así las cosas, desde el punto de vista geográfico, Mi Bocado Postres tiene un mercado en el cual competir compuesto por al menos 1.111.999 habitantes. Sin embargo, comprendemos que debe existir una descripción más detallada del *target* de la empresa. Por ello, a continuación, examinaremos los respectivos datos demográficos.

- **Datos demográficos:** Mi Bocado Postres busca llegar tanto a hombres como a mujeres que se encuentren e los rangos de edades de entre los 5 años a los 54 años. En ese sentido, nos permitimos condensar la información demográfica específica, a los efectos de delimitar el mercado al que apunta Mi Bocado Postres.

*Tabla 3. Segmentación demográfica según criterios de Mi Bocado Postres.*

<b>CIUDAD</b>	<b>HABITANTES</b>	<b>% HOMBRES Y MUJERES ENTRE 5 – 54 AÑOS</b>	<b>HOMBRES Y MUJERES ENTRE 5 – 54 AÑOS</b>
Bucaramanga	528.855	73%	386.064
Floridablanca	275.109	73,18%	201.325
Girón	150.610	76,33%	114.960
Piedecuesta	157.425	76,03%	119.690
<b>TOTAL</b>			<b>822.039</b>

Así las cosas, tenemos que, de acuerdo con la segmentación de clientes o *target* que pretende alcanzar Mi Bocado Postres, esta empresa cuenta con un mercado potencial de 822.039 clientes en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Interesante resultaría conocer a cuántos clientes está llegando Mi Bocado Postres en la actualidad. Este dato, pese a no estar plenamente documentado, podemos extraerlo de las plataformas digitales por medio de las que Mi Bocado Postres publicita sus productos. Más concretamente, mediante la plataforma de Facebook Ads, nos permitiremos hacer una aproximación respecto de qué cantidad de personas está alcanzando la publicidad de productos de Mi Bocado Postres, Es preciso aclarar que, dentro de las especificaciones que Mi Bocado Postres señala al momento de publicitar sus productos, se encuentra la delimitación geográfica que concuerda con las cuatro (4) ciudades del Área Metropolitana de Bucaramanga.

## **1.2. Estrategias De Marketing**

Las empresas que utilizan redes sociales como plataforma de comercialización de sus productos pueden implementar diversas estrategias de marketing.

### **a. Marketing de Contenidos (Content Marketing)**

Es la creación y distribución de contenido valioso y relevante para atraer y retener a una audiencia. Algunos ejemplos que encontramos serían las publicaciones de blog, videos tutoriales, infografías, recetas, consejos de cocina, etc.

### **b. Publicidad Pagada (Paid Advertising)**

Uso de anuncios pagados en plataformas de redes sociales para alcanzar a una audiencia más amplia. A manera de ejemplo, encontramos anuncios de Facebook, anuncios de Instagram, promociones en Twitter y anuncios de LinkedIn.

### **c. Marketing de Influencers**

Es la colaboración con personas influyentes en la comunidad que tienen una gran cantidad de seguidores en redes sociales. Tales seguidores se convierten en la plataforma directa para promocionar diferentes productos.

### **d. Concursos y Sorteos (Contests and Giveaways)**

Concursos y sorteos que tienen por objetivo aumentar el compromiso y la interacción con la audiencia. Aquí encontramos: sorteos de productos, concursos de fotografías de productos de determinada empresa.

### **e. Contenido Generado por el Usuario (User-Generated Content, UGC)**

Esta estrategia se basa en fomentar que los clientes creen y compartan contenido relacionado con la marca de una empresa. Aquí se enmarcan las fotos de clientes disfrutando productos, testimonios.

*f. Historias y Transmisiones en Vivo (Stories and Live Streaming)*

Uso de funciones de historias y transmisiones en vivo para interactuar de manera más directa y personal con la audiencia. Se suelen realizar detrás de cámaras, lanzamientos de productos en vivo, sesiones de preguntas y respuestas.

*g. Programas de Lealtad y Referencias (Loyalty and Referral Programs)*

Creación de programas que recompensen a los clientes leales y motiven a los clientes a referir nuevos clientes. Algunas aplicaciones de esta estrategia son los descuentos exclusivos, puntos de recompensa, incentivos por referir amigos.

*h. SEO para Redes Sociales (Social Media SEO):*

Es la optimización de perfiles y contenido en redes sociales para mejorar su visibilidad y alcance. Suele utilizarse con estos fines las palabras clave en descripciones y hashtags.

Tanto Mi Bocado Postres, como sus competidores, comparten estrategias similares de las ya descritas (ver APÉNDICE A). Esto nos permite avizorar que las estrategias utilizadas les permiten alcanzar a los competidores una misma población de manera reiterada. Esto, por supuesto, tiene implicaciones en la competencia por el

mercado, toda vez que incrementa la necesidad de Mi Bocado Postres de destacar por medio de ventajas competitivas y diferenciadores.

## **2. Amenaza De Nuevos Entrantes:**

Para analizar la amenaza de nuevos entrantes al sector específico en el que se desarrolla Mi Bocado Postres, es importante evaluar cuatro aspectos a saber:

- Inversión inicial.
- Economías de escala.
- Regulaciones.

### **2.1. *Inversión Inicial.***

Para el mercado de postres y productos de repostería, la inversión es casi nula, si se trata de comercializar mediante plataformas digitales. Una de las cargas económicas más significativas del mercado de alimentos es la adecuación de espacios -tiendas, restaurantes- que cumplan con condiciones de calidad, de seguridad y que sean atractivos al cliente. Las plataformas digitales hoy permiten crear estos espacios en entornos digitales sin necesidad de contar con una inversión significativa en adecuación de espacios y mobiliario.

A manera de ejemplo, Mi Bocado Postres se lanzó al mercado, utilizando estas plataformas digitales, y tuvo una inversión inicial de \$270.000 COP -Aproximadamente \$69 USD-.

### **2.2. *Economías De Escala***

Las economías de escala son un aspecto crítico para Mi Bocado Postres toda vez que se refieren a la reducción del costo por unidad de producción a medida que aumenta el volumen de producción. A medida que Mi Bocado Postres incrementa su producción, puede negociar mejores precios con sus proveedores de materias primas como la harina, azúcar y chocolate, lo que resulta en una reducción de los costos unitarios. Además, la producción a gran escala le permite optimizar procesos y utilizar maquinaria más eficiente, disminuyendo así el costo por unidad producida.

En cuanto a la distribución y logística, el aumento en el volumen de producción permite consolidar envíos y reducir los costos logísticos por unidad. Asimismo, el almacenamiento a gran escala puede ser más eficiente y menos costoso por unidad en comparación con operaciones más pequeñas. En términos de marketing y ventas, las campañas publicitarias se vuelven más eficientes con una mayor escala de operaciones, ya que el costo de una campaña se distribuye entre un mayor número de productos vendidos.

Sin embargo, es esencial que "Mi Bocado Postres" asegure una demanda suficiente para justificar el aumento en la producción. Además, debe mantener la calidad del producto a medida que escala la producción para no perder la lealtad de los clientes. Si la demanda no se incrementa a la par con la producción o la calidad del producto se ve comprometida, las economías de escala podrían no realizarse de manera efectiva.

En suma, en el entorno competitivo en que se desenvuelve encuentra Mi Bocado Postres los competidores deben procurar alcanzar economías de escala a efectos de ser más eficientes en el uso de sus recursos, alcanzando mayores márgenes de utilidad.

### **2.3. Regulaciones**

Cuando se trata de delimitar el marco de aplicación normativa de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de postres en Colombia, es fundamental tener en cuenta que dichos productos deben cumplir parámetros de calidad y seguridad alimentaria. Podemos manifestar que, a nivel normativo, existe una importante barrera de entrada para nuevos competidores. Por supuesto que, al igual que a la demás sociedad colombiana, a las empresas le aplica a plenitud el marco jurídico vigente.

No obstante lo anterior, nos permitimos remitir al lector al Apéndice B, en el que se consolidan las normas que tienen una incidencia directa en el sector de la repostería.

Esto nos permite hacer varias conclusiones que se antojan interesantes para este análisis. La primera es que el sector de la repostería, al pertenecer al mercado de alimentos, es un sector regulado de manera robusta. Esto implica que los competidores deberán sortear una serie de filtros que garanticen que su modelo de negocio y sus productos cumplan unos requisitos mínimos. En últimas, esto se traduce en la asunción de costos asociados a la regulación y cumplimiento normativo del modelo de negocio, lo cual representa una barrera a posibles nuevos competidores.

La segunda conclusión se relaciona con la importancia de alinear modelos de negocio similares a los de Mi Bocado Postres a las regulaciones aplicables. Esto, en aras de evitar que las autoridades locales y nacionales intervengan el negocio con fines sancionatorios.

### **3. Poder De Negociación De Los Proveedores**

Para analizar el poder de los proveedores dentro del marco de análisis de Porter para Mi Bocado Postres y el sector de la repostería en general, es importante considerar varios factores clave. Lo anterior, basándonos en la información suministrada por la empresa, respecto de sus proveedores actuales que se encuentra en el Apéndice C.

### **3.1. Concentración de Proveedores.**

Al analizar los proveedores de Mi Bocado Postres podemos notar un patrón que, por regla general se sigue en el sector de la repostería: existe una multiplicidad de proveedores para aquellos insumos que son de uso general. De manera general, para la elaboración de los productos de Mi Bocado Postres se utilizan insumos tales como: frutas, esencias, lácteos, harinas, huevos etc. Además, para su empaquetado se utilizan artículos de papelería como cintas, marcadores y productos desechables tales como vasos y cucharas. Estos insumos son de fácil acceso en el mercado y una multiplicidad de proveedores los disponen en su *stock*. Así pues, tratándose de estos insumos, podemos concluir que el poder de negociación no lo tiene el proveedor -que se enfrenta a una ardua competencia- sino el cliente, es decir, la empresa de repostería.

No obstante lo anterior, existen algunos insumos especializados en el sector de la repostería, cuyos proveedores tienen un cierto poder de negociación. Piénsese en el modelo de negocio de Mi Bocado Postres, en donde los productos personalizados y aquellos que pueden ser adquiridos como detalles o regalos para terceros, son la base de diferenciación del negocio frente a otros competidores del sector. En estos supuestos, empresas como Mi Bocado Postres utilizan aliados estratégicos que les

suministren insumos especializados, con un diseño personalizado y único, v.gr. cajas de empaquetado y *stickers* adheribles al envase. Estos insumos tienen la característica de que son diseñados de manera exclusiva para la empresa, por lo que el diseño y el insumo terminado pasan a ser propiedad intelectual compartida entre el proveedor y el negocio. Es ahí en donde se aprecia la dependencia de la empresa respecto de aquellos proveedores que tiene los diseños e insumos especializados, hechos a la medida. Esta dependencia se refleja en la posibilidad que tiene el proveedor de fijar el precio por el insumo personalizado, sin que se abra la posibilidad de renegociar.

Lo anterior nos permite hacer una primera conclusión: si bien es cierto que muchos insumos que utilizan empresas como Mi Bocado Postres son de fácil acceso en el mercado y ofertados por una amplia gama de proveedores, no es menos cierto que existen insumos especializados o “diseñados a la medida” que hacen a la empresa dependiente del proveedor que los suministra. En este segundo evento, claramente podemos señalar que existe poder de negociación de algunos proveedores especializados del sector de la repostería.

### **3.2. Dependencia de proveedores.**

Consideramos de suma valía analizar el impacto financiero y de aprovisionamiento que representa cada proveedor para un negocio perteneciente al sector de la repostería. Este análisis podemos hacerlo a partir de la experiencia de Mi Bocado Postres, categorizando a sus proveedores según el tipo de insumo. Una herramienta que nos permite evaluar este aspecto es la matriz propuesta por Peter Krajljic (Krajljic, 1983). Si bien es cierto, mediante esta matriz se mide el riesgo de aprovisionamiento y el impacto financiero de un proveedor, no es menos cierto que a partir de esta matriz se

puede analizar qué proveedores son estratégicos para el negocio. Esto último acerca de lo estratégico que puede ser un proveedor debe interpretarse también como aquel poder externo que ese proveedor puede ejercer sobre la empresa, al tener tanto impacto en esta.

Primero, analicemos los proveedores de Mi Bocado Postres, agrupados por categorías. Este primer análisis busca señalar en qué categoría de productos pueden encontrarse proveedores que ejerzan un poder frente a la empresa. Para realizar este análisis partimos de la información que se obtuvo directamente de las propietarias del establecimiento de comercio Mi Bocado Postres.

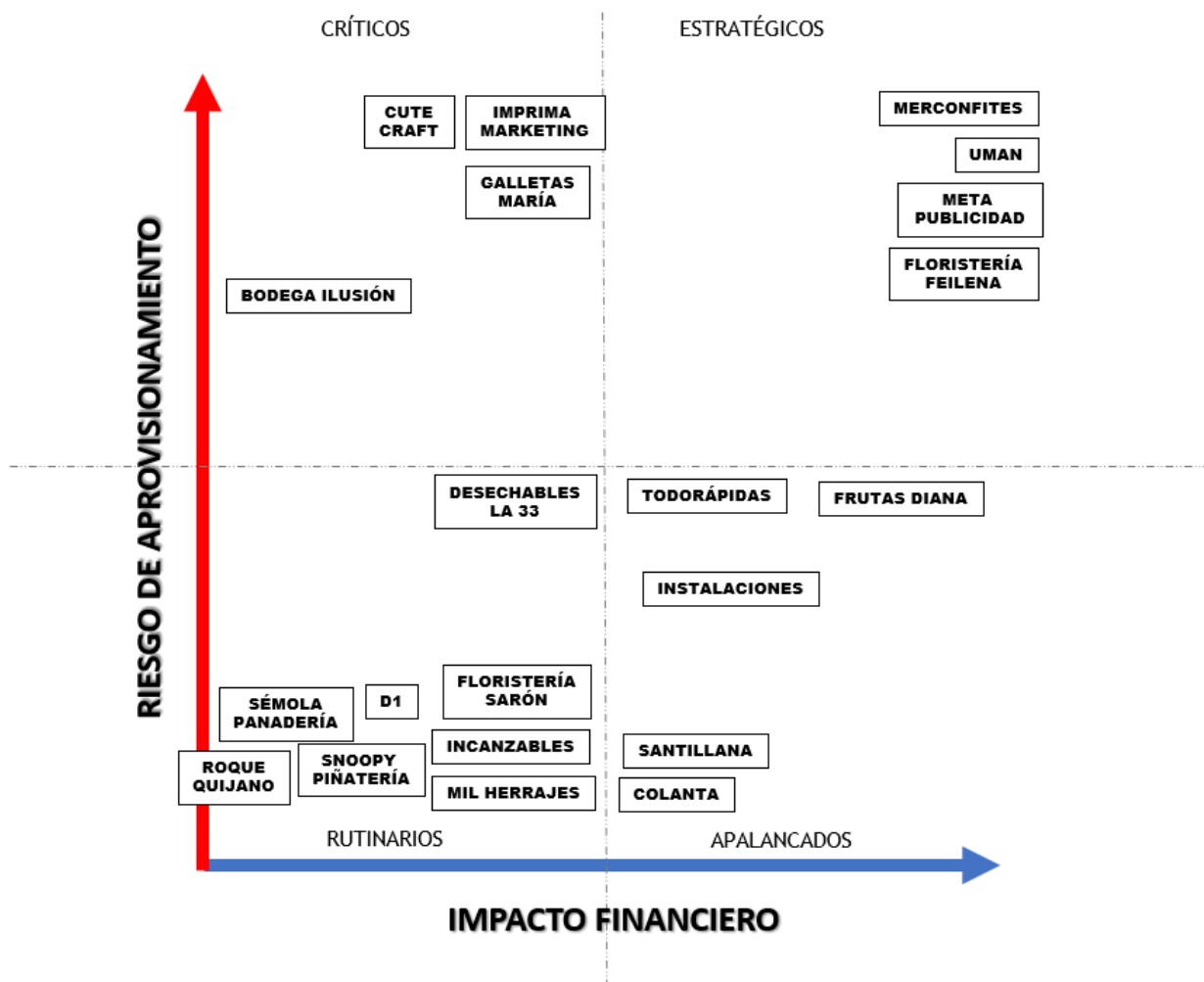


proveedores, como la disponibilidad han sido claves para que se posicionen como proveedores estratégicos.

Por otra parte, continuando con el análisis, porcentualmente podríamos decir que, de todos los proveedores de Mi Bocado Postres, respectivamente categorizados, este modelo de negocio solo presenta una alta dependencia de un 21% de ellos.

El segundo análisis que proponemos se basa nuevamente en la matriz de Krajlic, pero tomando como referencia a proveedores concretos de la empresa Mi Bocado Postres; es decir, desagrupando las categorías e individualizando a cada proveedor. Para este caso, Mi Bocado Postres cuenta con 20 proveedores individualizados y con quienes ha venido trabajando. Queremos ver si, a partir del análisis, podemos concluir que la empresa tenga una dependencia directa de alguno o algunos proveedores.

Ilustración 2. Matriz de Krajlíc por proveedores individualizados.



El primer análisis que debemos realizar es que, pese a tratarse de los mismos proveedores, los resultados de las dos matrices que hemos presentado, varían. Tal vez una de las razones principales de dicha variación es que algunos de los proveedores de Mi Bocado Postres no solo le suministran una categoría de productos, sino hasta dos o tres categorías. Véase, a manera de ejemplo, en la segunda ilustración, cómo el proveedor denominado “Merconfites” ocupa un lugar estratégico para el modelo de negocio de Mi Bocado Postres. Esto se debe a que “Merconfites” es fuerte en la comercialización de productos de confitería; sin embargo, también ofrece productos desechables y bebidas. Esto lo convierte en un proveedor a quien acudir, como opción

secundaria cuando proveedores como UMAN no logran satisfacer en tiempo y cantidades la demanda de la empresa.

Así mismo, debe notarse que algunos proveedores, al ser analizados de manera individualizada y no como una categoría, presentan una variación más trascendental. Miremos, a manera de ejemplo a la Floristería Feilena. Como categoría, los proveedores de floristería presentan un bajo riesgo financiero y un bajo riesgo de aprovisionamiento a Mi Bocado Postres; esto se debe a que, proveedores de floristería se encuentran varios en el mercado, por lo que resultaría muy fácil reemplazar uno por otro sin mayor traumatismo. No obstante lo anterior, al analizar en específico a Mi Bocado Postres, nos damos cuenta que la Floristería Feilena cumple las expectativas de la empresa en términos de calidad, precios y disponibilidad de sus productos. En otras palabras, Mi Bocado Postres se ha vuelto dependiente, en un alto grado, del proveedor Floristería Feilena, debido a que han construido una relación comercial fuerte.

A manera de resumen del ejercicio realizado a partir de la matriz de Karajlic podemos señalar que, en efecto, Mi Bocado Postres tiene un nivel de dependencia alto respecto de un porcentaje de sus proveedores. Este porcentaje de proveedores oscila entre el 19% al 21%, dependiendo de si se analizan de manera individual o agrupados por categorías. Ahora bien, hemos asimilado el nivel de dependencia de proveedores solo respecto de aquellos proveedores que, según la matriz de Krajlic, son considerados como “estratégicos”; sin embargo, si esa dependencia la ligamos en estricto sentido al riesgo financiero -o sobre la rentabilidad- que puede tener cada proveedor, esos porcentajes varían. Estaríamos en este último supuesto oscilando en

un porcentaje de proveedores de entre el 42% y el 46%, respecto de los que Mi Bocado Postres tendría un alto nivel de dependencia.

De una u otra forma, debemos concluir que modelos de negocio como el de Mi Bocado Postres tiene niveles altos de dependencia respecto de algunos de sus proveedores. Esto ocurre bajo aquellas relaciones que la matriz de Krajlíc interpreta como estratégicas para el funcionamiento del negocio. No obstante, no podemos dejar de lado que, en términos de poder de negociación esas relaciones “estratégicas” significan un cierto poder de negociación de los proveedores con la empresa.

Si este análisis interno se traslapa al sector de la repostería, diríamos que si existe la posibilidad de que los proveedores tengan poder de negociación. Este poder de negociación puede ser relativo y estar supeditado al modelo de negocio de cada empresa del sector de la repostería. Es decir, si tenemos una empresa del sector que establece relaciones a largo plazo con proveedores específicos, en dónde se pacta tácita o expresamente exclusividad, tales proveedores se convierten en “socios” de la empresa, en el sentido económico que no jurídico de la expresión. Pero, por otro lado, si una empresa del sector está más enfocada en diversificar sus proveedores, sin establecer relaciones de exclusividad ni de largo plazo, el poder de negociación de los proveedores se desdibuja.

#### **4. Poder De Negociación De Los Clientes**

Para realizar un análisis respecto del poder de negociación de los clientes en el mercado de la repostería, tomaremos como referencia a Mi Bocado Postres. De entrada diremos que, en principio, no existe poder de negociación de los clientes de un

modelo de negocio como el que tiene Mi Bocado Postres; sin embargo, hay unos supuestos excepcionales en que sí podría darse ese poder de negociación en los clientes. A continuación expondremos las razones por las que no existe poder de negociación de los clientes en modelos de negocio como el de Mi Bocado Postres, del sector de la repostería. Queremos recabar en que la información que brindamos a continuación pertenece a aquella extraída de Mi Bocado Postres.

- **Comportamiento del mercado de la repostería:** En el sector de la repostería los clientes son consumidores individuales o agrupados en pequeñas cantidades; esto, por supuesto, les resta poder de negociación. Mi Bocado postres, así como muchos participantes del sector de la repostería, operan en un mercado B2C *-Business to Consumer-*, en donde, como ya lo señalamos, cada cliente o grupo pequeño de clientes tienen un poder de negociación limitado.
- **Productos personalizados:** Parte de la propuesta de valor que actualmente ofrece Mi Bocado Postres se basa en productos personalizados, a partir de recetas propias. Esto hace que muchos productos de Mi Bocado Postres se diferencien en cuanto al nivel de creatividad que se despliega en su elaboración, así como la experiencia *-heredada de la repostería artesanal-*. Tratándose de este tipo de productos, es claro que el cliente tiene menos capacidad de negociar el precio; por el contrario, la empresa especializada en este tipo de productos tiene la posibilidad de cobrar precios *premium* y diferenciados.

Así las cosas, es claro que en modelos de negocios como el de Mi Bocado Postres, los clientes no poseen poder de negociación. Esto es cierto si partimos del supuesto de que el *target* del negocio es el consumidor. Sin embargo ¿qué ocurre si, dentro del *target* de la empresa se encontraran otras empresas y no solo el consumidor final?

Pues bien, tal y como ya lo señalamos, existe la posibilidad de que modelos de negocio como el de Mi Bocado Postres otorgue un poder de negociación a clientes. Nos referimos a ese supuesto en el que Mi Bocado Postres incurriera en negocios B2B. Pensemos que Mi Bocado Postres establezca alianzas estratégicas como empresas como restaurantes, organizadores de eventos o tiendas; es claro que este tipo de clientes, al buscar vender por volumen, exigirían a Mi Bocado Postres descuentos en el precio del producto -venta al por mayor-. Preciso es señalar que Mi Bocado Postres ha recibido diferentes ofertas provenientes de otras empresas organizadoras de eventos y restaurante para comercializar sus productos. No obstante, ese nicho de mercado no ha sido aún interesante para la empresa debido a las implicaciones que tendrían respecto de la rentabilidad de los productos al ser proveedores de otras empresas.

## **II. Análisis de fortalezas y debilidades**

En esta sección se realizará un análisis detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas -DOFA- de Mi Bocado Postres, tomando en cuenta aspectos claves como la experiencia del cliente, la gestión operativa, la cadena de suministro y la capacidad de innovación. Este análisis se complementará con un análisis VRIO para evaluar los recursos estratégicos de la empresa.

El objetivo de esta sección es identificar y analizar las variables internas y externas que afectan a la empresa, brindando un diagnóstico completo que sirva de base para formular estrategias competitivas efectivas.

## **1. Análisis DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta fundamental que permite identificar factores internos y externos que afectan el desempeño de una empresa. Se dividirá en las cuatro categorías clave: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### **1.1. Fortalezas.**

#### **a. Calidad del producto:**

Una de las principales fortalezas de Mi Bocado Postres es la calidad de sus productos. La empresa ha consolidado una amplia oferta de postres, tortas y desayunos sorpresa con un alto nivel estético y una importante diferenciación en el sabor y apariencia. Gran parte de su propuesta de valor ha consistido en “reinventar” sabores tradicionales de productos como el postre de limón, la torta tres leches, el postre de maracuyá etc., mediante la mejora y mixtura de materia prima, así como la innovación en la utilización de diferentes agregados o *toppings*. Esto ha permitido que un producto tradicional sea actualizado y haga parte de tendencias sociales contemporáneas.

#### **b. Creatividad e innovación constante:**

Mi Bocado Postres se ha destacado por el alto nivel de creatividad, así como la capacidad para desarrollar constantemente nuevos productos, a partir de tendencias

sociales *-principalmente en redes sociales-*. Esta cualidad le ha conferido el poder mantenerse relevante y atractivo, a lo largo del tiempo, en un mercado altamente competitivo. Los productos personalizados, adaptados según la petición del cliente, representan una ventaja que no todos los competidores tienen la capacidad de igualar.

La innovación en sabores y presentaciones también ha sido clave para captar la atención del público. Esto se refuerza si se tiene en cuenta que, tal y como lo afirman sus propietarias, los clientes de Mi Bocado Postres valoran la novedad en los productos y la exclusividad en los diseños.

**c. Reconocimiento de marca:**

Aunque la empresa no ha registrado formalmente su marca *-lo cual relacionamos más adelante como una debilidad-*, Mi Bocado Postres ha logrado obtener un buen nombre comercial y, con esto, se ha posicionado como una marca reconocida en Bucaramanga y su área metropolitana. Este reconocimiento, especialmente a partir de las redes sociales, ha permitido que la empresa consolide una base de clientes leales, al tiempo que expande su presencia digital.

**d. Adaptabilidad al modelo de *dark kitchen*:**

El uso de un modelo de *dark kitchen* le ha conferido a Mi Bocado Postres una gran ventaja frente a muchos de sus competidores. Esto, debido a que no asume costos operativos asociados al mantenimiento de un local físico, así como a todo aquello que conlleva la atención presencial del cliente: mobiliario, personal de atención, seguridad, etc. A su vez, este modelo le permite a la empresa enfocarse en la producción, así como en el mercadeo digital y la venta en línea. La adaptabilidad a este

modelo ha sido fundamental para mantener la competitividad, en un entorno digital creciente, donde los pedidos a través de plataformas online son cada vez más comunes.

#### **e. Flexibilidad en la producción:**

La estructura operativa relativamente pequeña de la empresa le permite ser flexible y rápida a la hora de adaptarse a nuevas tendencias de consumo o demandas estacionales. Aunque el ser “pequeños” podría parecer una debilidad, para Mi Bocado Postres ha sido un factor que le ha permitido hacer ajustes en la producción según las necesidades del mercado. Esto, debido a que los procesos de producción no involucran muchos subprocesos ni recursos en demasía.

### **1.2. Oportunidades**

#### **a. Crecimiento del comercio electrónico:**

El *e-commerce* ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. A manera de ejemplo, en Colombia se proyecta que las compras en línea hayan crecido por lo menos en un 11,3% para el cierre del año 2024 (Fernanda et al., s/f). Este crecimiento sostenido representa una gran oportunidad para Mi Bocado Postres, quien ya está operando totalmente en línea, y con punto de producción *-dark kitchen-*.

Por otra parte, la diversidad de redes y plataformas sociales, así como su asequibilidad, le permite a la empresa diversificar sus canales de distribución, al tiempo que alcanza un mayor número de clientes.

**b. Expansión geográfica:**

Pese a que, actualmente, la empresa opera principalmente en Bucaramanga y su área metropolitana, existe una clara oportunidad de expansión geográfica hacia otras ciudades de Colombia. Esto podría realizarse mediante la réplica del modelo de negocio en otras ciudades, así como las alianzas estratégicas para la apertura de locales comerciales bajo la figura de contratos de franquicia.

**c. Tendencia hacia productos personalizados:**

Mi Bocado Postres ha sido beneficiado de aquella tendencia que sus mismos clientes han marcado: productos personalizados y diseñados a la medida de la necesidad. Esto, sumado al éxito de hacer público el proceso de elaboración del producto en sus canales de comunicación, ha sido clave para que Mi Bocado Postres atraiga a un público cada vez más interesado en apoyar productos personalizados.

**d. Regulación del comercio electrónico y protección de marca:**

Las normas colombianas cada vez avanzan más en términos de protección al comercio digital, así como protección de marcas en plataformas y redes sociales. El registro formal de la marca y la protección de la propiedad intelectual son oportunidades importantes para asegurar la exclusividad del nombre "Mi Bocado Postres" y evitar la imitación de competidores. Sin duda, la marca y el buen nombre comercial a partir de ella son un factor de ventaja competitiva clave en el mercado de la repostería.

### **1.3. Debilidades**

#### **a. Dependencia de terceros en la distribución:**

Una de las debilidades más graves y acentuadas de Mi Bocado Postres es la dependencia de empresas de entrega -*terceros*- para hacer llegar los productos al cliente final. Debido al modelo de negocio de MI Bocado Postres, según el cual prepara sus productos en un punto de producción y los vende en línea, es necesario contar con un aliado que se encargue de la distribución de los productos a los clientes. Para ello se han contratado a lo largo del tiempo a empresas de mensajería que puedan proveer el servicio de domicilio.

Dado que son contratistas, estas empresas de mensajería no logran el nivel de atención al cliente que Mi Bocado desearía. Los clientes han presentado múltiples quejas relacionadas con el “maltrato” sufrido por parte de los domiciliarios. Esto ocurre, pese a que Mi Bocado Postres ha intentado implementar acuerdos con la empresa de mensajería, para lograr mantener su calidad de atención al cliente; no obstante, ninguna de las empresas de mensajería contratadas hasta el momento ha logrado garantizar este acuerdo.

Adicionalmente a lo ya dicho, algo que resulta más gravoso para Mi Bocado Postres es que muchos de sus productos llegan al cliente en un mal estado y con daños en el diseño, debido a la falta de cuidado por parte de los domiciliarios. Dado que las empresas de mensajería buscan ser más eficientes en el tiempo en que reparten sus pedidos, los domiciliarios no tienen cuidado de la delicadeza de los productos que vende Mi Bocado Postres. Así pues, se han recibido múltiples quejas de los clientes,

que se relaciona con el mal estado en el que le entregaron el producto. Esto ha hecho que muchos clientes no vuelvan a comprar en Mi Bocado Postres y que se vuelvan “detractores” de la marca.

**b. Falta de registro de marca:**

Aunque la empresa ha consolidado su nombre en redes sociales y entre sus clientes, la falta de registro formal de la marca es una debilidad importante. La ausencia de protección legal deja a Mi Bocado Postres vulnerable frente a imitaciones y uso indebido de su marca por parte de terceros. Esta circunstancia puede resultar, además de prácticas contra la competencia como los actos de confusión, en un daño a su reputación y la limitación de su capacidad de reclamar legalmente frente a estos eventos.

**c. Inseguridad informática:**

La empresa depende en gran medida de su actividad por medio de redes sociales; sin embargo, no cuenta con medidas de protección frente a los datos que maneja en redes sociales. Mi Bocado Postres muestra su propuesta de valor al cliente esencialmente a través de las redes sociales, por lo que, si estas llegaren a ser *hackeadas* o cerradas, la empresa podría desaparecer. Se trata de una de las debilidades más grandes con las que cuenta el negocio, toda vez que su modelo está estructurado a partir de canales digitales.

**1.4. Amenazas**

**a. Alta competencia en el mercado local:**

El mercado de la repostería en Bucaramanga y su área metropolitana es altamente competitivo. Esta competitividad existe tanto a nivel de empresas formales como de actividades económicas informales en las que se ofrecen productos similares a los de Mi Bocado postres. La imitación de productos es una amenaza constante para Mi Bocado Postres. Los competidores locales que ofrecen productos similares podrían capturar parte de la cuota de mercado de Mi Bocado Postres si logran imitar la oferta de la empresa. Todo lo anterior, aunado a la facilidad para copiar la marca que ha impulsado la empresa, debido a la no existencia del registro marcario.

**b. Dependencia de proveedores clave:**

Aunque la empresa tiene acceso a una amplia gama de proveedores, esta misma se ha encargado de fidelizar a unos cuantos. Este proceso de fidelización ha significado relaciones a largo plazo, pero también dependencia exacerbada. Por supuesto que se trata de relaciones comerciales en las que las dos partes se benefician; sin embargo, esa relación comercial implica depender de las cantidades, tiempos y calidades que ofrezca el proveedor para cubrir la demanda de la empresa.

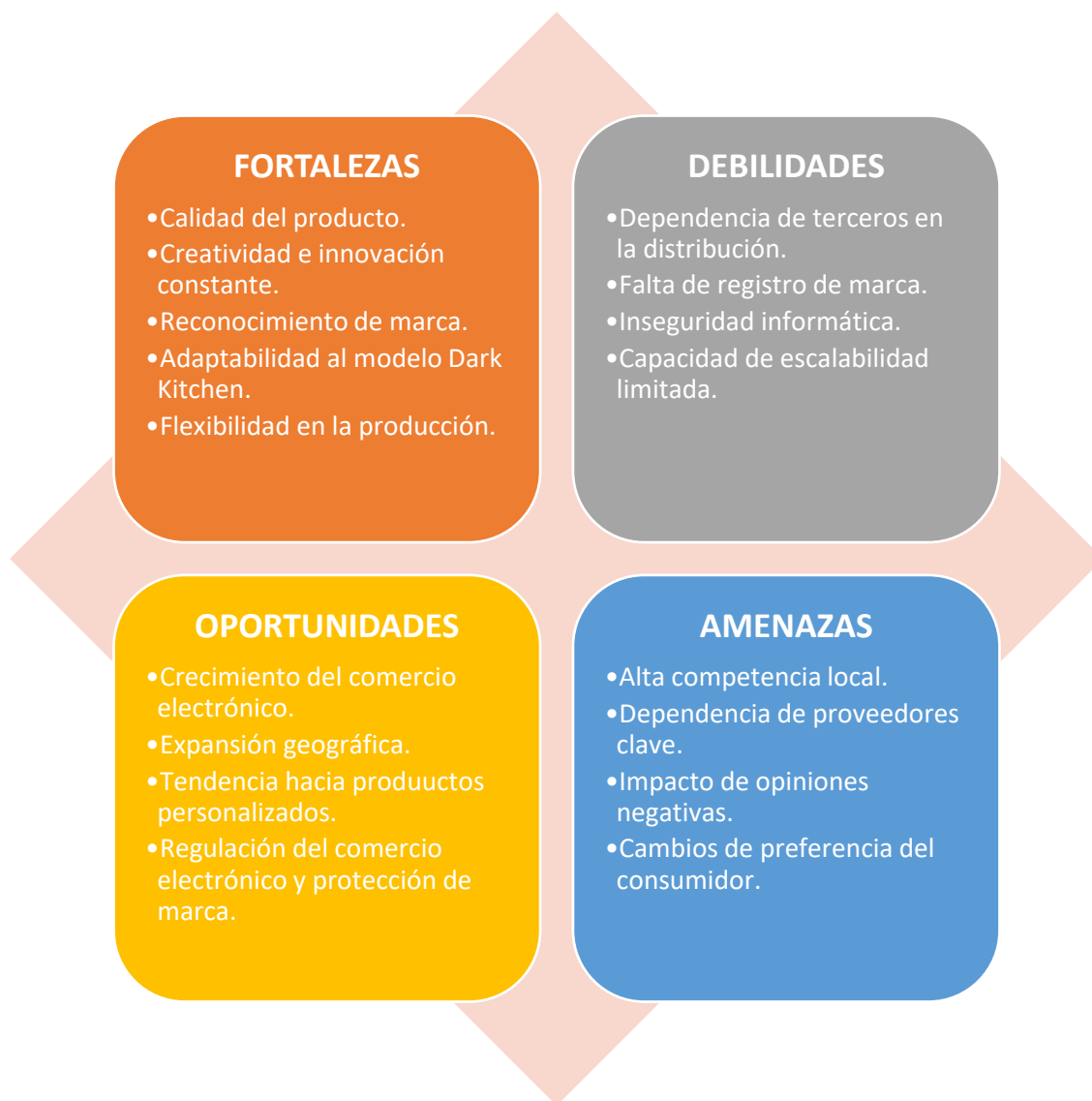
**c. Impacto de las opiniones negativas:**

Las redes sociales son para Mi Bocado Postres una herramienta poderosa para captar clientes, pero también podrían llegar a ser un riesgo. Las opiniones negativas sobre productos dañados en la entrega o con algún error en la presentación pueden afectar significativamente la percepción de la marca y la lealtad del cliente.

**d. Cambios en las preferencias del consumidor:**

Pese a que podría llegar a parecer etérea la idea de que estamos sujetos a un mercado muy cambiante que “pone en jaque” constantemente la demanda de bienes y servicios, debemos ser enfáticos a que Mi Bocado Postres no está exento de un eventual cambio de preferencia de su cliente. Esto se refuerza si se analiza la percepción social acerca de nuevos hábitos de vida saludables y alejados de grasas, azúcares y alimentos que puedan afectar la salud. Así pues, los cambios de preferencias del consumidor, son una amenaza para la empresa.

A continuación, se condensa, de manera gráfica y sumaria la matriz DOFA obtenida:

*Ilustración 3. Matriz DOFA.*

## 2. Análisis VRIO.

El análisis VRIO es una herramienta que nos ayuda a determinar si los recursos y capacidades de una empresa son fuentes sostenibles de ventaja competitiva. Se

evalúan cuatro aspectos: Valioso, raro, inimitable y organización. Vamos a tomar cuatro elementos que fueron seleccionados por las propietarias de Mi Bocado Postres como factores que consideran que ha diferenciado al negocio de los demás. A cada factor le vamos a hacer el análisis VRIO indicando si lo cumple, no lo cumple o lo cumple relativamente. El resultado podremos graficarlo para hacer algunas conclusiones.

### **2.1. Calidad del producto.**

- **Valioso:** Sí. La calidad de los productos es bastante valiosa, en especial, gracias a las recetas de cremas y ponqués propias. Este nivel de calidad le permite a la empresa justificar precios competitivos y fidelizar a los clientes.
- **Raro:** Relativamente. Si bien es cierto que hay muchas empresas de repostería, no es menos cierto que no todas logran mantener una calidad consistente y diferenciadora en sus pedidos. Esto otorga una cierta exclusividad a Mi Bocado Postres, a partir de las recetas propias que ha desarrollado para sus productos.
- **Inimitable:** No. Aunque la calidad es difícil de imitar sin los mismos recursos y las mismas recetas, otras empresas podrían acercarse a un estándar similar con suficiente inversión. Así mismo, haciendo un proceso de “ingeniería inversa” se podría develar los ingredientes y las recetas propias de la empresa.
- **Organización:** No. La calidad de los productos está en manos de la creatividad del equipo, pero la falta de programas de bienestar y retención de talento limita la capacidad de la empresa para maximizar este recurso a largo plazo. Es decir, muchos procesos de preparación de los productos dependen de la curva de aprendizaje del trabajador.

## **2.2. Creatividad e innovación en productos**

- **Valioso:** Sí. La creatividad y la capacidad de ofrecer productos personalizados, acompañándolos con las tendencias sociales, es un gran diferenciador en el mercado y un elemento claramente valioso para el modelo de negocio de Mi Bocado Postres.
- **Raro:** Sí. La capacidad de innovar constantemente y ofrecer productos únicos es rara en el sector de la repostería. Muchos competidores, para enfocarse en el volumen, tienden a ofrecer productos estandarizados.
- **Inimitable:** Sí. La creatividad es un recurso que depende mucho del talento individual. Así mismo, la capacidad de visualizar una tendencia social y expresarla en un producto de repostería, hace que este factor de innovación y creatividad sea difícil de imitar.
- **Organización:** Relativamente. Las capacidades de innovación y creatividad están principalmente en manos de las propietarias de la empresa. Sin embargo, poco a poco han logrado transmitir esa habilidad a algunos trabajadores mediante la formación. No obstante, esa formación ha sido “de campo” y no se ha estandarizado como un procedimiento.

## **2.3. Reconocimiento de Marca**

- **Valioso:** Sí. El reconocimiento de la marca “Mi Bocado Postres” en el mercado local y en redes sociales es valioso para la empresa, ya que le ha permitido

llegar más fácilmente a nuevos clientes, así como crear una comunidad en torno a los valores que refleja la marca.

- **Raro:** Relativamente. Aunque hay otras marcas en el mercado, Mi Bocado Postres ha logrado diferenciarse por su enfoque en personalización y calidad. No obstante, esos valores de marca se han convertido poco a poco en una constante en el sector de la repostería.
- **Inimitable:** No. Aunque debería serlo, debido a que Mi Bocado Postres no ha registrado su marca, esta es susceptible de ser imitada, ya que otros competidores pueden aprovechar el nombre sin enfrentar repercusiones legales.
- **Organización:** No. La falta de registro de marca ha impedido que la empresa proteja plenamente, con herramientas legales, este recurso valioso. Esto se traduce en que la empresa no está organizada adecuadamente para aprovechar este activo.

#### **2.4. Adaptabilidad al Modelo de Dark Kitchen**

- **Valioso:** Sí. Este modelo ha permitido a la empresa reducir costos fijos y enfocarse en la producción y venta en línea. Esta circunstancia es especialmente valiosa en un entorno de rápido crecimiento del comercio electrónico.
- **Raro:** Relativamente. No todas las empresas de repostería han adoptado el modelo de *dark kitchen*, debido a que se necesita un alto componente de *engagement* en redes sociales para lograr sostener el modelo. Esto hace que el

modelo que usa Mi Bocado Postres de *Dark kitchen* o cocina oculta sea una estrategia relativamente rara en el sector.

- **Inimitable:** No. El modelo de *dark kitchen* es replicable, y cualquier empresa con recursos suficientes puede adoptarlo.
- **Organización:** Sí. La empresa ha logrado organizarse de manera eficiente en torno al modelo de *dark kitchen*, maximizando los recursos disponibles y minimizando los costos operativos.

*Ilustración 4. Análisis VRIO.*

ASPECTO	V	R	I	O
Calidad del producto	Sí	Relativamente	No	No
Creatividad e innovación productos	Sí	Sí	Sí	No
Reconocimiento de marcas	Sí	Relativamente	No	No
Adaptabilidad modelo <i>dark kitchen</i>	Sí	Relativamente	No	Sí

Una vez realizados los anteriores análisis podemos concluir que, mediante la matriz DOFA se han identificado fortalezas claras en aspectos relacionados con la calidad del producto, la innovación constante y el reconocimiento de marca. Sin embargo, también se ha identificado que las debilidades se centran en la dependencia de terceros para la

distribución, la falta de registro de marca, la dificultad para retener talento y la falta de seguridad informática.

Por su parte, el análisis VRIO nos ha mostrado que, aunque algunos de los recursos clave de Mi Bocado Postres son valiosos, raros e inimitables, la empresa necesita mejorar su organización, así como su inimitabilidad. A su vez, Así mismo encontramos que una característica fuerte que tiene Mi Bocado Postres es la creatividad e innovación en productos; esto, dado que es algo valioso, raro e inimitable, y que le falta un poco más de organización.

Haciendo análisis de la información obtenida, consideramos que, en aras de superar debilidades marcadas y aprovechar las oportunidades que tiene la empresa, Mi Bocado Postres debería enfocar sus esfuerzos en:

- Explorar soluciones logísticas que reduzcan su dependencia de terceros para la distribución de productos delicados.
- Proteger su marca mediante su registro formal.
- Mejorar la relación con los empleados a través de programas de bienestar.
- Implementar programas de seguridad informática.

A partir del mejoramiento de esas cuatro líneas estratégicas, la empresa podrá maximizar su propuesta de valor, y asegurar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. No obstante, sobre este aspecto retomaremos la aquí analizado en el capítulo cuarto del presente texto.

### **III. Definición de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocio Canvas para "Mi Bocado Postres".**

Mi Bocado Postres tiene la imperiosa necesidad y reto de diferenciarse en un mercado tan competitivo como en el que está participando en el Área Metropolitana de Bucaramanga. El desarrollo de una propuesta de valor clara y efectiva es fundamental para lograr esta diferenciación en el sector de la repostería. En este aparte nos hemos trazado como finalidad el construir un lienzo de modelo de negocio Canvas que permita identificar los elementos clave para crear y capturar valor de manera sostenible. Los *insights* de este análisis son, además de la información que hemos recopilado de las propietarias del establecimiento de comercio, el diagnóstico que hemos realizado y expuesto durante los dos primeros apartes del presente trabajo.

En esta sección, haremos uso del Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder, s/f), el cual nos ayudará a estructurar y visualizar las áreas clave del negocio, tales como la propuesta de valor, los canales de distribución, los segmentos de clientes, las actividades clave y las relaciones con los clientes. Utilizando la información ya recopilada en las dos partes anteriores del trabajo, este modelo nos otorgará una visión clara y estratégica sobre cómo Mi Bocado Postres puede generar, entregar y capturar valor.

### **1. Propuesta de valor de "Mi Bocado Postres".**

A partir del diagnóstico realizado, tenemos que la propuesta de valor de Mi Bocado Postres debe estar centrada en satisfacer las necesidades y deseos específicos de su segmento de clientes. Recordemos que este segmento de clientes busca productos de repostería de alta calidad y con un componente importante de personalización. A partir del análisis de mercado y de las características internas de la

empresa, la propuesta de valor puede resumirse tal y como lo proponemos a continuación:

- Productos personalizados de alta calidad, con un enfoque en la presentación estética y la atención al detalle.
- Innovación constante en sabores, presentaciones y combinaciones, ofreciendo postres únicos que no pueden encontrarse fácilmente en la competencia.
- Experiencia artesanal en cada producto, destacando el valor del trabajo manual y creativo, lo que convierte cada postre en una pieza exclusiva.
- Atención personalizada al cliente, garantizando que cada pedido sea adaptado a las necesidades y preferencias del cliente, ya sea para eventos especiales o pedidos individuales.
- Entrega a domicilio cuidada y confiable, asegurando que los productos lleguen en perfectas condiciones. Esto, garantizando un excelente nivel de atención al cliente.

La propuesta de valor se centra en el ofrecimiento de productos *premium* que logran cumplir un doble propósito: la satisfacción del deseo del cliente de consumir postres deliciosos y visualmente atractivos, y la satisfacción de la necesidad de personalización y exclusividad. Al tiempo que se logra ese doble propósito, Mi Bocado Postres busca que la experiencia de compra y consumo sea memorable para sus clientes. De esta manera lo que se busca es la generación de valor para el cliente final, su fidelización y la diferenciación respecto de la competencia.

## 2. Factores clave para la propuesta de valor.

**a. Personalización y exclusividad:** La posibilidad de personalizar los postres es uno de los elementos más atractivos para los clientes de Mi Bocado Postres. Esta personalización va más allá de un simple cambio en los ingredientes, dado que abarca la posibilidad de diseñar tortas y postres adaptados a eventos especiales, temáticas específicas y, por supuesto, gustos individuales.

**b. Calidad y estética del producto:** La calidad de los ingredientes y la dedicación minuciosa en la presentación estética de cada postre son características diferenciadoras de Mi Bocado Postres. El cliente valora no solo el buen sabor de los productos ofrecidos, sino también la experiencia visual de ver en el producto una representación gráfica de un evento, persona o situación particular.

**c. Innovación continua:** En un mercado saturado como lo es el de la repostería, la capacidad de ofrecer productos innovadores es esencial. Mi Bocado Postres se caracteriza por introducir nuevos sabores, texturas y presentaciones en el mercado, manteniendo una oferta fresca y emocionante para los consumidores. Esta experiencia, dicho sea de paso, conecta al cliente con las tendencias sociales más recientes.

**d. Atención personalizada al cliente:** La relación cercana con el cliente es clave para ofrecer una experiencia diferenciada. Pese a que Mi Bocado Postres llega a sus clientes mayormente mediante plataformas digitales, esa interacción directa en

redes sociales es personalizada, amena y cerca; de esta manera la empresa busca generar una conexión emocional con sus clientes.

### **3. Segmentos de Clientes.**

El foco de Mi Bocado Postres debe estar en satisfacer las expectativas de los segmentos clave que se describirán a continuación, especialmente en lo relacionado con la personalización de los productos y experiencia del cliente. Los clientes no solo valoran los postres por su sabor, sino también por la experiencia de compra, la presentación del producto y, en general, el servicio recibido. A partir del análisis de mercado y competitividad realizado, los principales segmentos de clientes de Mi Bocado Postres pueden agruparse de la siguiente manera:

**a. Clientes individuales:** En este segmento encontramos a personas -hombres y mujeres- que buscan productos de repostería para consumo personal, para regalar a un tercero o para celebraciones pequeñas. Este grupo incluye a consumidores que valoran la calidad y personalización en los postres que compran. Se caracterizan por estar entre los rangos de edad de los 5 a los 54 años, y por estar activos *-de manera directa o indirecta-* en redes sociales.

**b. Clientes corporativos y eventos especiales:** En este segmento encontramos empresas o personas que buscan productos personalizados para eventos especiales como bodas, cumpleaños, eventos empresariales, entre otros. Este segmento es clave debido a los volúmenes de pedido y la necesidad de personalización y exclusividad. Pese a que, en la actualidad no se ha explotado este segmento de clientes, representa una oportunidad de crecimiento para la empresa.

#### **4. Canales de Distribución.**

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales Mi Bocado Postres llega a sus clientes. En este apartado debemos traer a colación nuevamente que Mi Bocado Postres, ha crecido y funciona a partir de las plataformas digitales, por lo que son estas su principal canal de comunicación y distribución, como ya veremos. Así las cosas, los canales principales incluyen:

##### **a. Redes sociales y e-commerce:**

Las plataformas de redes sociales, especialmente Instagram y Facebook, son los canales principales para la promoción y venta de productos en Mi Bocado Postres. A través de estas plataformas, la empresa no solo muestra su oferta, sino que también interactúa con los clientes, creando una comunidad digital. Esto, por supuesto, se traduce en un canal directo y cercano de comunicación y promoción.

Además, el uso de herramientas como *Facebook Ads* permite que Mi Bocado Postres segmente el público al cual quiere llegar de manera efectiva. Debido a la parametrización dada a esta herramienta, Mi Bocado Postres puede llegar a clientes potenciales en Bucaramanga y su área metropolitana.

##### **b. Plataformas y empresas de entrega a domicilio:**

Las plataformas de entrega como *Rappi* permiten que los clientes hagan pedidos desde la comodidad de sus hogares. Así mismo, las empresas de mensajería y domicilios locales son facilitadoras entre la empresa y el cliente. Aunque, como hemos visto, existen problemas en cuanto al manejo de los productos durante el traslado del

punto de producción al lugar de entrega, estas empresas siguen siendo un canal clave para llegar al cliente final.

### **c. Entrega directa y personalizada:**

Para clientes corporativos o aquellos que hagan pedidos grandes para eventos especiales, Mi Bocado Postres puede desarrollar un servicio de entrega directa, donde se cuide más el proceso de transporte para garantizar que los productos lleguen en perfectas condiciones. Por supuesto que este servicio tiene un valor económico adicional; sin embargo, se trata de un *plus* que ofrece la empresa a clientes cuyos pedidos son representativos.

## **5. Relaciones con los Clientes**

Mi Bocado Postres, como empresa debe buscar que su modelo de negocio gire en torno a la generación de valor para sus clientes. Así pues, la relación entre Mi Bocado Postres y sus clientes debe enfocarse en el ofrecimiento de un servicio personalizado, cercano y de alta calidad. A continuación, se detallan los tipos de relaciones que la empresa debe mantener con sus clientes:

### **a. Atención personalizada:**

El enfoque en la personalización no solo aplica a los productos, sino también a la interacción con los clientes. Esto incluye un trato cercano, tiempos de respuesta cortos, adaptación de productos a los gustos y preferencias de cada cliente y una excelente experiencia de principio a fin.

### **b. Fidelización:**

Mi Bocado Postres debe desarrollar un programa de fidelización para sus clientes recurrentes, ofreciendo descuentos, promociones exclusivas y la posibilidad de personalizar aún más los productos. La creación de una comunidad de clientes leales es clave para asegurar la recurrencia de las ventas. Por ello deberá concentrarse en retribuir a los clientes la fidelidad para con el negocio.

### **c. Soporte postventa:**

El servicio postventa es esencial, especialmente cuando se trata de productos delicados como los postres personalizados. La empresa debe estar disponible para resolver cualquier inconveniente que surja con los pedidos, y ofrecer soluciones rápidas y efectivas en caso de que haya problemas con las entregas o la calidad. Finalmente, la empresa debe buscar siempre la retroalimentación del cliente, así como sus sugerencias para mejorar el servicio y los productos ofrecidos.

## **6. Fuentes de ingresos.**

Las principales fuentes de ingresos para Mi Bocado Postres provienen de la venta directa de sus productos, tal y como se detalla a continuación:

### **a. Ventas directas en redes sociales y e-commerce:**

El canal principal para generar ingresos son las redes sociales y plataformas de e-commerce. Los clientes pueden hacer pedidos directamente a través de mensajes en Instagram, formularios en la página web o dirigiéndose a un link que los lleva a una conversación directa mediante plataformas como WhatsApp.

### **b. Pedidos de eventos especiales y corporativos:**

Los pedidos para eventos especiales pueden representar a futuro una fuente importante de ingresos. Pese a que en la actualidad la venta para clientes corporativos o para eventos especiales está un poco descuidada, a futuro le permitiría a Mi Bocado Postres tener, de manera más acentuada, economía de escala. Lo anterior, dado que este tipo de clientes suelen hacer pedidos de mayor volumen.

No obstante lo anterior, dentro del modelo de negocio que proponemos para Mi Bocado Postres, se sugiere la monetización del servicio de entrega o domicilio. No podemos desconocer que los servicios de domicilio, en negocios como el de Mi Bocado postres, son una fuente importante de caja. Actualmente Mi Bocado Postres funciona como un mediador entre el cliente y la empresa domiciliaria, y no cobra ningún tipo de comisión por mediar en esa relación. Tal y como lo veremos a detalle en el siguiente capítulo, Mi Bocado Postres podrían monetizar todo o parte del valor correspondiente al domicilio por cada producto.

## **7. Recursos clave.**

Para que Mi Bocado Postres pueda ejecutar su propuesta de valor, necesita contar con ciertos recursos clave que sustenten su operación. Dichos recursos se discriminan a continuación:

### **a. Personal creativo:**

La creatividad y el talento del equipo que elabora los diferentes productos que ofrece la empresa es uno de los recursos más valiosos. La capacidad de personalizar productos depende en gran medida del equipo de reposteros, quienes deben estar altamente capacitados. En otras palabras, la innovación es un elemento fundamental

para la empresa, por lo que debe ser un aspecto de suma importancia en la cultura laboral de la misma.

#### **b. Infraestructura de producción:**

La empresa necesita una cocina equipada con herramientas y maquinaria industrial especializada para la producción de postres de alta calidad. La inversión en infraestructura puede mejorar cada vez más la capacidad de la empresa para atender un mayor volumen de pedidos, sin renunciar a la consistencia en la calidad.

#### **c. Plataformas digitales:**

El uso de redes sociales y plataformas de e-commerce es crucial para la operación diaria de Mi Bocado Postres. La empresa debe invertir en mantener estas plataformas actualizadas y optimizadas para captar y retener clientes. Como ya lo anotamos al realizar el diagnóstico de la empresa, esta depende altamente de las plataformas digitales, por lo que la seguridad informática es un factor clave a considerar.

### **8. Actividades clave.**

Las actividades clave que Mi Bocado Postres debe realizar para garantizar su propuesta de valor incluyen:

#### **a. Desarrollo de nuevos productos:**

La innovación constante es una actividad clave para Mi Bocado Postres. Esto implica la creación de nuevas recetas, la mejora de los productos existentes y la personalización de cada pedido para adaptarse a las demandas del cliente. Esta

personalización debe ir acompañada de tendencias sociales actuales y que sean “consumidas” en masa.

#### **b. Gestión de pedidos y producción:**

La correcta administración de los pedidos, desde la recepción hasta la entrega, es fundamental. Esto incluye la gestión del tiempo para asegurarse de que los productos se entreguen frescos y en las mejores condiciones. Así mismo, conlleva a una responsabilidad respecto de las personas que se encarguen del reparto y entrega de los productos, debido a que, en muchas ocasiones, estas pueden ser las únicas “caras visibles” de la empresa.

#### **c. Marketing y publicidad:**

La empresa debe invertir tiempo y recursos en marketing digital, principalmente en redes sociales, para seguir atrayendo nuevos clientes y manteniendo el interés de los clientes actuales. Las campañas publicitarias en Facebook e Instagram son fundamentales para aumentar la visibilidad. Así mismo, la empresa puede implementar campañas de publicidad tradicional, como lo es la publicidad exterior.

#### **d. Verificación de satisfacción del cliente:**

Para Mi Bocado Postres es crucial conocer el nivel de satisfacción de su cliente, una vez ha recibido y consumido el producto. Esta actividad debe ser rutinaria y clave para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, frente al cliente. Así mismo, le permite a la empresa empatizar con el cliente al tiempo que logra su fidelización.

## **9. Socios clave.**

Los socios clave de Mi Bocado Postres son aquellos aliados estratégicos que permiten el funcionamiento fluido del negocio. Para el caso concreto, estos son:

### **a. Proveedores de materias primas:**

Los proveedores de ingredientes como harinas, cremas, chocolates y frutas son esenciales para la producción diaria. Es importante mantener relaciones sólidas con estos proveedores para garantizar la calidad y disponibilidad de los insumos. No obstante, como ya pudimos analizarlo, la empresa debe diversificar su portafolio de proveedores para salvaguardar el abastecimiento en sus líneas de producción.

### **b. Empresas de entrega:**

Aunque la dependencia de terceros para la entrega ha sido una debilidad, las plataformas como Rappi, así como las empresas prestadoras del servicio de mensajería, siguen siendo socios clave para llegar a los clientes. Mejorar la relación con estos socios o buscar alternativas más confiables es una prioridad para Mi Bocado Postres.

### **c. Plataformas digitales y redes sociales:**

Las plataformas digitales y las redes sociales son proveedores de suma importancia para Mi Bocado Postres. Aunque podríamos estar hablando de proveedores que, en su estructura administrativa se encuentran bastante distanciados de la empresa, no podemos ignorar que estas plataformas han sido un factor decisivo del éxito de Mi Bocado Postres. En este sentido la empresa debe preocuparse por

mantener relaciones estables con estos proveedores, mediante el acatamiento de las reglas y directrices comunitarias de cada plataforma.

**d. Socios en eventos:**

Las alianzas con empresas de organización de eventos o restaurantes pueden ser clave para aumentar los volúmenes de pedido y expandir el alcance de Mi Bocado Postres. Estos proveedores deben ser centrales para el crecimiento de la empresa y la expansión de la presencia de marca a nivel regional.

**10. Estructura de costos.**

Finalmente, la estructura de costos de Mi Bocado Postres incluye:

**a. Costos de materias primas:**

Los ingredientes de alta calidad necesarios para la producción de los postres representan uno de los principales costos fijos. La empresa debe buscar optimizar las relaciones con los proveedores para mantener la calidad sin incrementar significativamente los costos.

**b. Costos de personal:**

Los salarios y beneficios del personal operativo y creativo son otro costo significativo. La empresa debe asegurar que el equipo esté bien incentivado para mantener la productividad y la calidad.

**c. Costos de marketing:**

La inversión en campañas de *marketing* -digital y tradicional- es clave para mantener la visibilidad de la empresa, posicionar la marca y captar nuevos clientes.

Esta debe ser una inversión constante y bien enfocada, para asegurar el crecimiento sostenido del negocio.

A través del Modelo de Negocio Canvas, hemos definido una propuesta de valor sólida para Mi Bocado Postres, centrada en la personalización, la calidad y la innovación. Este modelo permite estructurar de manera efectiva todos los elementos clave del negocio, que van desde la relación con los clientes hasta los socios estratégicos y la estructura de costos. Para que Mi Bocado Postres logre maximizar su valor y crecer en el mercado, será crucial seguir optimizando sus operaciones, fortaleciendo su propuesta de valor y desarrollando relaciones más efectivas con socios clave. Para efectos de visualizar de manera sintetizada el modelo Canvas propuesto en el presente apartado, el lector se puede remitir al Apéndice D.

#### **IV. Estrategias Para Alcanzar La Propuesta de Valor en Mi Bocado Postres**

En los primeros capítulos del presente trabajo, hemos realizado un acercamiento teórico práctico al modelo de negocio de la empresa Mi Bocado Postres. Realizamos un diagnóstico a partir de herramientas como: análisis del entorno competitivo, matriz DOFA y análisis VRIO. A partir de este acercamiento hemos comprendido cómo funciona el modelo de negocio y en qué áreas es susceptible de mejorar. Es por esto, por lo que el presente apartado se va a enfocar en la proposición de estrategias que le permitan a la empresa mejorar su funcionamiento, al tiempo que genera valor al cliente.

Cuando se trata de plantear estrategias, nos enfrentamos a la dicotomía según la cual podríamos enunciar las muchas estrategias que vislumbramos para la empresa, o centrarnos con suficiencia en algunas. Para los efectos pragmáticos del presente trabajo, nos enfocaremos en la formulación de algunas estrategias que pueden generar valor a la empresa y, por supuesto, al cliente.

Para la formulación de estrategias empresariales que generen valor a Mi Bocado Postres y le otorguen ventajas competitivas en el mercado, partiremos de lo que hasta este momento hemos venido construyendo. Así las cosas, retomamos los análisis que hemos realizado en el presente trabajo, y sus resultados obtenidos, son la entrada para la elaboración de las estrategias. En tal sentido, retomamos la conclusión del capítulo tercero del presente trabajo en el cual que teníamos que, para que MI Bocado Postres supere sus debilidades y aproveche sus fortalezas, es necesario:

- Explorar soluciones logísticas que reduzcan su dependencia de terceros para la distribución de productos delicados.
- Proteger su marca mediante su registro formal.
- Mejorar la relación con los empleados a través de programas de bienestar.
- Implementar programas de seguridad informática.

Así las cosas, tenemos cuatro líneas o campos de acción a partir de los cuales podemos construir estrategias que le otorguen ventajas competitivas a Mi Bocado Postres en el sector de la repostería. No obstante lo anterior, siendo fieles a la promesa de mantener un foco suficiente en algunas posibles estrategias, procederemos a plantear una metodología que nos permita determinar qué líneas estratégicas debemos

abordar en el presente trabajo. Para ello, proponemos analizar cada una de las líneas planteadas, verificando cuáles podrían generar un mayor valor a la empresa y al cliente; es decir, cuáles le permitiría a MI Bocado Postres cumplir la promesa de valor planteada en este trabajo.

Así las cosas, nos vamos a enfocar en las líneas estratégicas que más generen valor al negocio y al cliente. Para realizar este proceso, usaremos una matriz de valor. Esta matriz de valor representará gráficamente el punto de ubicación de cada línea estratégica, a partir de dos ejes: en el eje X se establecerá que tanto valor generaría al cliente que la empresa mejorará a partir de determinada línea estratégica; a su vez, en el eje Y se determinaría qué tanto valor representaría para el negocio abordar esa línea de estrategia. La ubicación de cada línea de estrategia en la matriz será el resultado del consenso al que se haya llegado con las propietarias del negocio.

Ilustración 5. Matriz de valor de líneas estratégicas.

## MATRIZ DE VALOR – MI BOCADO POSTRES



Al responder la pregunta ¿qué líneas estratégicas generarían mayor valor al cliente y al negocio?, debemos tener en alta consideración las líneas de: i) soluciones logísticas de distribución de productos y ii) la protección de la marca. Es por ello, por lo que en el presente trabajo abordaremos estrategias que permitan generar valor, a la empresa y al cliente, en la distribución de productos y en la protección de la marca “Mi Bocado Postres”.

### 1. Creación de Spin-off para la gestión de entregas

En un entorno empresarial, que como ya hemos visto, es cada vez más competitivo, es crucial que las empresas no solo se mejoren la calidad de sus productos y servicios, sino también que optimicen toda su cadena de valor para ofrecer una experiencia integral al cliente. En el caso concreto de Mi Bocado Postres, cuya propuesta de valor radica en la personalización y la alta calidad de productos de repostería, la dependencia de terceros en la entrega de sus productos ha sido una debilidad palpable, tal y como se observó en la Matriz DOFA. Esta dependencia ha generado problemas relacionados con el manejo de los productos durante el transporte, dado que el estado en que llega el producto al cliente en muchas ocasiones no es el estado estético y de calidad en el que se despachó. Así mismo, la atención que el tercero de la empresa proveedora de domicilios brinda al cliente de Mi Bocado Postres es una atención diametralmente diferente a la que la empresa ha querido brindar.

En respuesta a esta debilidad y en aras de capturar un mayor valor en la cadena de suministro, consideramos pertinente y necesaria la creación de una *spin-off* dedicada exclusivamente a la gestión de entregas. Esta nueva empresa, propiedad de Mi Bocado Postres, se encargará de la logística de distribución de los productos, asegurando el control total sobre el proceso de entrega, con el ánimo de mejorar la satisfacción del cliente y, dicho sea de paso, la eficiencia operacional.

La *spin-off* dedicada a la gestión de entregas ofrece la oportunidad de generar ingresos adicionales para la empresa, ya que permitirá captar los recursos que actualmente se transfieren a terceros por la gestión de los domicilios. Es importante mencionar que Mi Bocado Postres, pese a que cobra el valor del flete o domicilio al

cliente, transfiere el valor completo recaudado a la empresa proveedora del servicio de entregas, sin comisionar por la transacción. Visto desde esta perspectiva, el proyecto no solo es viable desde una perspectiva operativa, sino que también se antoja como financieramente rentable, teniendo una proyección de utilidad y un plazo de recuperación de inversión razonables.

### **1.1. Contexto y Justificación de la Estrategia de la Spin-Off**

En aras de profundizar en la necesidad y pertinencia de la estrategia que se plantea, nos permitiremos analizarla partiendo de los problemas identificados en la matriz DOFA. Luego, analizaremos las oportunidades de diferenciación y creación de valor que ofrece la estrategia. Finalmente, abordaremos aquellos factores que consideramos como factores de éxito de la estrategia de la *Spin-Off*.

#### **1.1.1. Problemas Identificados en la Matriz DOFA.**

A partir del análisis DOFA que realizamos y expusimos previamente, se identificaron una serie de debilidades que afectan directamente la experiencia del cliente y la eficiencia operativa de Mi Bocado Postres. A continuación, se concatenan dichas debilidades:

**a. Dependencia de terceros en la distribución:** Mi Bocado Postres actualmente subcontrata el servicio de entrega, encargando a una empresa aliada de mensajería y a plataformas de *delivery* tales como Rappi. Los operarios de estas empresas no manejan los productos con el cuidado necesario, por lo que suele ocurrir que los productos lleguen en pésimas condiciones y en condiciones antiestéticas. Esto ha

generado múltiples quejas de los clientes que, hasta la fecha, se han tratado de manejar mediante la reposición del producto -en el caso en que ello es viable-, la devolución del dinero o la compensación con un nuevo producto gratuito -para eventos en los que se trata de un cliente fiel-.

**b. Falta de control en la experiencia de entrega:** Al no tener control directo sobre la logística de entrega, Mi Bocado Postres no ha podido garantizar que sus estándares de calidad se mantengan durante toda la cadena de valor. Pese a que dichos estándares son meticulosamente cuidados durante las etapas de atención primaria al cliente y la producción, en la entrega final no se ha podido cumplir con tales estándares.

**c. Pérdida de ingresos potenciales:** Actualmente, el valor del domicilio es transferido en su totalidad a la empresa tercerizadora de entregas, sin comisionar por haber puesto en contacto al cliente con la empresa de mensajería. Consideramos que esta situación representa una pérdida de ingresos que podrían ser capturados si Mi Bocado Postres gestionara sus propias entregas de manera directa y sin intermediarios.

Estas debilidades que hemos mencionado no solo afectan la satisfacción del cliente, en lo relacionado con la atención. También están limitando los ingresos por ventas de la empresa al influir negativamente en la decisión de compra de nuevos clientes. Es que un cliente insatisfecho se convierte en un cliente que, además de no comprar los productos, va a influir en la decisión de compra de su círculo cercano. Por ello, partiendo de este diagnóstico, surge la imperiosa necesidad de formular y aplicar una

estrategia que permita solucionar estos problemas de manera estructurada y sostenible.

### 1.1.2. Oportunidades de Diferenciación y Creación de Valor

La creación de una *spin-off*, como estrategia para superar las debilidades encontradas y generar valor al cliente, ofrece a Mi Bocado Postres una oportunidad única de diferenciación en el mercado. Esto, debido a que, mediante la resolución de las debilidades identificadas, se pueden capitalizar varias oportunidades que surgen en el contexto y sector en el que opera la empresa, al tiempo que se resuelve un gran problema que afecta no solo al cliente sino a la empresa misma. Así pues, entre las oportunidades que se despliegan mediante la estrategia, se encuentran las siguientes:

**a. Control total de la cadena de valor:** La *spin-off* le permitirá a Mi Bocado Postres gestionar directamente el proceso de entrega de los productos, garantizando que el cliente final los reciba en perfectas condiciones. Así mismo, dado que el contacto con el cliente final lo tendrá la empresa mediante sus representantes de entregas, se garantizará que la atención al cliente sea la misma durante todo el proceso de compra. Esto contribuirá significativamente a mejorar la experiencia del cliente y a reforzar la percepción de calidad y cuidado en cada detalle, que ha caracterizado a Mi Bocado Postres.

**b. Oportunidad de ingresos adicionales:** En lugar de transferir los ingresos por entregas a terceros, la *spin-off* capturará ese dinero directamente, lo que incrementará los márgenes de ganancia de la empresa. Dicho de otra manera, Mi

Bocado Postres tendrá una fuente de ingresos adicional, al tiempo que podrá dar un mejor manejo a los recursos con los que cuenta, tales como el tiempo.

**c. Mejor experiencia del cliente:** Al tener una flota de domiciliarios propios, Mi Bocado Postres podrá traslapar a la experiencia de entrega, los valores y estándares de la marca. Lo que se busca con esto es generar una relación más cercana con los clientes, tendiente a la fidelización de cada uno de ellos.

**d. Fortalecimiento de la propuesta de valor:** El poder controlar toda la cadena de valor, desde la atención primaria al cliente, la producción hasta la entrega, refuerza la propuesta de valor que se plantea para Mi Bocado Postres: productos personalizados, entregados en perfectas condiciones y con un excelente servicio de atención al cliente.

### 1.1.3. Factores Clave de Éxito de la Spin-Off

El éxito de esta estrategia dependerá de varios factores que deberán ser gestionados de manera efectiva. Nos permitimos mencionarlos a continuación:

**a. Gestión eficiente de la flota de entregas:** Se necesitará una flota de domiciliarios bien entrenados, capacitados y equipados para manejar productos delicados. En este sentido, el establecimiento y optimización de rutas será fundamental para mantener los costos operativos bajo control.

**b. Equipo de soporte:** Será trascendental la conformación de un equipo de gestión de entregas que permita a los clientes solicitar información en tiempo real acerca del lugar en donde se encuentra su pedido. Para esto, es importante mencionar

que cada vehículo de domicilio contará con un GPS cuya finalidad no es otra más que la empresa pueda tener el control de los tiempos de las rutas de entrega y que el cliente pueda acceder a esta información en caso de algún imprevisto.

**c. Cultura de servicio:** La *spin-off* deberá mantener un enfoque en la satisfacción del cliente; para ello, deberá contar con un equipo comprometido y que comprenda la importancia de entregar los productos en perfectas condiciones y en el tiempo acordado. Este equipo también debe ser sensible frente al trato que da a cada cliente, humanizando el proceso de entrega.

## **1.2. Planteamiento Estratégico de la Spin-Off de Entregas**

### **1.2.1. Misión y Visión de la Spin-Off**

**Misión:** Ofrecer un servicio de entregas especializado y de alta calidad, garantizando que los productos de repostería lleguen en perfectas condiciones a los clientes finales, brindando una excelente atención.

**Visión:** Ser la empresa líder en servicios de entrega personalizada para productos de repostería en Bucaramanga, reconocida por su eficiencia, puntualidad y compromiso con la satisfacción del cliente.

### **1.2.2. Objetivos Estratégicos de la Spin-Off**

**a. Mejorar la experiencia del cliente:** Garantizar que la totalidad de los productos lleguen en perfecto estado, bajo la política de cero (0) errores. Así mismo,

garantizar que la atención al cliente, durante el despacho y entrega del producto, sea acorde con los valores de la empresa, dando soluciones eficaces al cliente final para generar su fidelización.

**b. Aumentar los márgenes de ganancia:** Capturar el ingreso por domicilios que, en la actualidad se transfiere a terceros, con el propósito de incrementar la utilidad mensual de la empresa Mi Bocado Postres en un 10% el primer año de operación.

**c. Optimizar los tiempos de entrega:** Implementar un sistema de logística y gestión de entregas que garantice el cumplimiento de las horas de entrega acordadas con el cliente y la eficiencia operativa de la *spin-off*; esto, implementando rutas de entrega constantes y estandarizadas.

**d. Controlar toda la cadena de valor:** Asegurar que el proceso de despacho y entrega se alineen con los estándares de calidad en atención al cliente de Mi Bocado Postres.

### **1.3. Análisis Financiero de la Spin-Off**

El análisis financiero de la *spin-off*, además de demostrar que el proyecto es viable, da cuenta de que el mismo es altamente rentable para Mi Bocado Postres. Esto es importante si se tiene en cuenta que con su implementación la empresa MI Bocado Postres no sólo estará mejorando su cadena de valor, sino que estará generando utilidad adicional a la que actualmente genera mediante el *core* de su negocio. A continuación, se presenta una síntesis de las proyecciones financieras, mismas que podrán ser consultadas a detalle en el Apéndice E y Apéndice F del presente trabajo.

### 1.3.1. Proyección de Ingresos y Rentabilidad

A partir del análisis de los rubros actuales que se paga a la empresa de domicilios aliada, y las proyecciones de crecimiento de la empresa, se ha calculado lo siguiente:

Tabla 4. Proyección de ingresos y rentabilidad de la Spin-Off de entregas.

CONCEPTO	VALOR
Proyección de ingresos operacionales Año 1	\$133.920.000
Costo total anual	\$96.528.317
Utilidad neta proyectada (año 1)	\$23.008.665
Margen de utilidad bruta (año 1)	30%

Debemos decir que en este análisis se parte de los ingresos que, en la actualidad, está teniendo la empresa de mensajería aliada encargada de la entrega de los productos. En este sentido, la proyección se realiza teniendo en cuenta que la *Spin-Off* asumirá la totalidad de la operación de domicilios, manteniendo constantes las ventas de Mi Bocado Postres por este canal.

El análisis indica que la *spin-off* no solo permitirá capturar el valor del servicio de entrega, sino que también puede generar una utilidad para la empresa, teniendo una utilidad bruta proyectada del 30% para el año 1, incrementándose gradualmente 1% adicional en los años siguientes.

### **1.3.2. Análisis de Inversión y Recuperación**

La inversión inicial proyectada -para la adquisición de maquinaria y equipo necesario para la puesta en marcha de la *spin-off*- es de VEINTE MILLONES DIEZ MIL PESOS MCTE (\$20.010.000). Esta inversión incluye la adquisición de una flota de transporte -motos- con su respectivo casco de seguridad y un GPS integrado al vehículo. Realizada la proyección económica de la Spin-Off -ver Apéndice G- Se tiene que el plazo de recuperación de la inversión es de 8 meses. Consideramos que este plazo de recuperación de la inversión es un período razonable para un proyecto de esta naturaleza, lo cual lo convierte en un proyecto económicamente atractivo.

### **1.4. Implementación de la Spin-Off: Fases del Proyecto**

#### **1.4.1. Fase 1: Planificación y Estructuración**

- Objetivo: Definir los aspectos operativos y logísticos de la *spin-off*, incluyendo la contratación de personal, adquisición de vehículos y diseño del sistema de gestión de entregas.
- Duración: 1 mes.
- Acciones clave:
  - Contratación de un equipo de domiciliarios.
  - Adquisición de la flota de transporte.
  - Desarrollo del sistema de entregas por rutas.

### **1.4.2. Fase 2: Capacitación y Optimización Operativa**

- Objetivo: Capacitar al equipo de entregas en el manejo adecuado de los productos y la buena interacción con el cliente.
- Duración: 2 semanas.
- Acciones clave:
  - Entrenamiento en manejo de productos delicados -postres, totas, desayunos, etc.-.
  - Optimización de rutas de entrega y tiempos de distribución.
  - Definición de estándares de calidad en la entrega -política de excelencia operativa-.

### **1.4.3. Fase 3: Lanzamiento y Operación**

- Objetivo: Poner en marcha la *spin-off* y comenzar a gestionar las entregas de Mi Bocado Postres, mediante esta nueva unidad de negocio.
- Duración: Indefinida.
- Acciones clave:
  - Monitorear la satisfacción del cliente a través de seguimiento post-venta.
  - Ajustar las operaciones en función de los resultados obtenidos durante los análisis de los primeros meses.

### **1.5. KPI e Indicadores para Medir el Desempeño de la Spin-Off**

Dado que se trata de un proyecto que tiene una finalidad concreta, el éxito y el impacto de la Spin-Off se debe medir. Esto, con miras a garantizar que la estrategia

desarrollada realmente aporte valor a la empresa. Para esto, se deben establecer indicadores clave de rendimiento (KPI). Los KPI propuestos se enlistan a continuación, dejando la anotación de que los mismos se pueden consultar, con el desarrollo metodológico, en el Apéndice I del presente trabajo.

- a. Tiempo de entrega:** Medir el tiempo desde la salida del producto hasta la entrega final. El objetivo es el tiempo de entrega sea igual o inferior al tiempo acordado con el cliente.
- b. Satisfacción del cliente:** A través de encuestas post-venta, medir la satisfacción del cliente con el servicio de entrega. El objetivo es mantener una tasa de satisfacción del 90% o superior.
- c. Número de entregas diarias:** Hacer seguimiento al número de entregas que se realizan diariamente para asegurar la eficiencia operativa, y ajustar la capacidad de la flota en función de la demanda.
- d. Tasa de entregas fallidas:** Medir la cantidad de productos que no llegan en condiciones óptimas al cliente final. El objetivo es mantener esta tasa en menos del 1%.
- e. Rentabilidad mensual:** Monitorizar la rentabilidad mensual, para asegurar la utilidad bruta anual de la *spin-off*, manteniendo la meta del 30% proyectado.
- f. Recuperación de la inversión:** Monitorear el plazo de recuperación de la inversión, asegurando que la *spin-off* alcance su punto de equilibrio en 8 meses.

Finalmente, debemos concluir que la creación de una *spin-off* de entrega para Mi Bocado Postres no solo resuelve una debilidad crítica en la cadena de valor de la empresa, sino que también abre nuevas oportunidades para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la rentabilidad del negocio. El control efectivo y el seguimiento constante sobre la logística de entregas permitirá a Mi Bocado Postres garantizar la calidad y el cuidado de sus productos hasta el momento en que llegan a las manos del cliente final, reforzando así su propuesta de valor, y fidelizando al cliente.

Por su parte, el análisis financiero demuestra que el proyecto es viable y genera una utilidad mensual significativa para la empresa, con un período de recuperación de inversión razonable de 8 meses. La implementación de esta estrategia contribuirá no solo al crecimiento de la empresa, sino también a la consolidación de Mi Bocado Postres como una marca líder en el mercado de la repostería personalizada.

El éxito de esta estrategia dependerá de una ejecución eficiente y monitoreo constante, respaldada por un enfoque en la satisfacción del cliente y la optimización operativa.

## **2. Registro de Marca - "Mi Bocado Postres"**

El registro de marca es un asunto crucial para cualquier empresa que busque proteger su identidad comercial, su propuesta de valor y tener un crecimiento contundente en el mercado. Aunque suele ser un tema que el empresario en ocasiones ignora de manera supina, contar con un registro de marca otorga una clara ventaja

competitiva en un mercado como el que presenciamos en la actualidad. En ese sentido, no yerran algunos autores al afirmar:

La marca constituye y constituirá una punta de lanza para el despegue económico de los comerciantes y las sociedades mercantiles. En medio de la Globalización o Mundialización, nuestro país tiene que buscar mayores espacios para comercializar bienes o servicios con países extranjeros. (Trejo & Sanabria, 2011)

En el caso de Mi Bocado Postres, la necesidad de registrar su marca es imperiosa, no solo para evitar la posible apropiación indebida del nombre -como ya ha venido sucediendo-, sino también para fortalecer su presencia en el mercado y garantizar una contundente diferenciación frente a la competencia. Actualmente, la empresa ha consolidado un cierto nivel de reconocimiento en el sector de la repostería en el área metropolitana de Bucaramanga y algunos municipios de Colombia; esto, dada su presencia en las redes sociales. No obstante, la empresa enfrenta el riesgo de que terceros utilicen el nombre "Mi Bocado Postres", así como su logotipo, sin su autorización, aprovechándose del buen nombre comercial. Claramente esta situación - que ya se ha presentado- afecta la imagen del negocio, causa confusión en el cliente y limita la capacidad de reclamación legal de la empresa.

Tenemos entonces que, de acuerdo con las recomendaciones realizadas a las propietarias del negocio, Mi Bocado Postres debe propender por registrar su marca como una marca mixta, es decir, que incluya el nombre y el logotipo. Esto, dado que la empresa ha realizado un esfuerzo a lo largo de sus años en el mercado, para posicionar no solo su denominación comercial, sino su logotipo, con la respectiva

paleta de colores que lo integra. Por ello, en aras de conservar y potencializar ese esfuerzo en la identificación y asociación del nombre comercial, el logotipo y la paleta de colores con los productos que se ofrecen, es conveniente contar con un registro de marca mixta. Así las cosas, contar con el registro de marca mixta, le permitirá a la empresa proteger su identidad, al tiempo que también le abrirá nuevas oportunidades de crecimiento, como la expansión a otros mercados -nacionales e internacionales- y la mejora de su posicionamiento en el la esfera digital y comercial, a partir de la potencialización del activo intangible que representa la marca.

En este apartado, nos concentraremos en el diseño de una estrategia para llevar a cabo el registro de marca mixta de Mi Bocado Postres, de acuerdo con las normas colombianas y las directrices establecidas por la Superintendencia de Industria y Comercio -entidad legalmente encargada de adelantar y aprobar estos trámites-. Para ello, comenzaremos dando justificación sumaria de la estrategia; a continuación, abordaremos los pasos para registrar la marca mixta de Mi Bocado Postres. Posteriormente, haremos un breve análisis financiero respecto de esta estrategia de registro, que nos permita asegurar la viabilidad económica de la misma. Finalmente, propondremos los indicadores clave de desempeño (KPI) que consideramos necesarios para monitorear eficazmente el éxito de esta estrategia.

### ***2.1. Justificación Estratégica para el Registro de Marca***

El registro de la marca mixta "Mi Bocado Postres" es una acción estratégica que responde a la necesidad de proteger y consolidar la identidad comercial de la empresa. Hasta ahora, pese a no contar con registro, la marca ha logrado una presencia

relevante en el sector de la repostería; no obstante, es evidente que no contar con la protección legal suficiente representa riesgos significativos. Por ello, a continuación nos permitimos enunciar algunos de los riesgos a los que se expone Mi Bocado Postres al no contar con el registro de marca.

- a. Confianza y reconocimiento:** Una vez registrada la marca, Mi Bocado Postres podrá hacer uso de la caracterización como marca registrada en su logo. Por supuesto esta categorización le va a permitir gozar de un reconocimiento en el mercado, al tiempo que le permitirá asociar unos valores concretos a esa marca. Esta asociación de valores a la marca, puede generar en el consumidor mayor adherencia con lo que representa la empresa, a partir de su reconocimiento como marca registrada. Por supuesto que esto redundará en la creación de una relación de confianza más seria con los clientes actuales. Respecto de los clientes potenciales, debemos señalar que el registro de marca, y su publicidad, puede ser un factor decisivo al momento de decidir hacer parte de la empresa mediante la compra de productos.
- b. Protección frente a terceros:** Debemos decir, tal y como nos lo han transmitido las propietarias de Mi Bocado Postres, que ya se han presentado casos de uso indebido del nombre "Mi Bocado Postres", así como su logotipo, por usuarios en redes sociales. Esto ha generado confusión entre los consumidores, de tal suerte que han hecho compras online a perfiles falsos que se hacen pasar por la empresa Mi Bocado Postres. Pese a que se trata de perfiles falsos, es evidente que estas situaciones afectan negativamente la reputación de la marca. Es en

estos eventos en dónde se aprecia que, sin un registro formal, la empresa no tiene herramientas legales para combatir estas prácticas fraudulentas.

- c. Diferenciación en el mercado:** Contar con el registro de marca le permitirá a Mi Bocado Postres fortalecer su presencia en el sector de la repostería, diferenciándose de sus competidores. Este registro garantiza que, a medida que la empresa crezca -respecto a su cuota de mercado-, sus derechos marcarios se encuentren protegidos, respecto de la competencia, evitando así actos de competencia desleal como la confusión y la utilización fraudulenta de la marca.
- d. Expansión y crecimiento:** El registro de la marca no solo protege a la empresa respecto de su cuota de mercado actual, sino que también lo hace respecto de los participantes del mercado en el futuro. En ese sentido, facilita su futura expansión a otros mercados y regiones, partiendo de la confianza que genera su identidad comercial está legalmente resguardada en Colombia.
- e. Monetización de la marca:** Al registrar la marca, Mi Bocado Postres podrá explorar oportunidades de negocio tales como las franquicias o asociaciones comerciales con otras empresas. Hasta este momento, y pese a que la empresa ha tenido ofrecimientos para franquiciarse, no ha sido posible debido a que no cuenta con este activo intangible como lo es la marca.

## ***2.2. Pasos para el Registro de la Marca Mixta***

El registro de marca, en Colombia, es un proceso reglado y cuya competencia radica exclusivamente en la Superintendencia de Industria y Comercio -SIC-. Esta entidad se ha encargado de comunicar cuáles son las etapas que deben surtir para

que el proceso de registro sea exitoso. Sin embargo, se suele ver en este registro un proceso complejo y tedioso; por ello, se deben plantear estrategias bien definidas para lograr que el registro de la marca prospere.

Cómo ya lo mencionamos, dada la particularidad de Mi Bocado Postres, la marca a registrar es una marca mixta -nominativa y figurativa-; en tal sentido, propondremos un “paso a paso”, por medio del cual Mi Bocado Postres, pueda realizar el registro de su marca. El objetivo es detallar lo que la empresa debe hacer, de manera concreta, para de obtener el registro de su marca. Por supuesto que se busca que dicho registro se logre con agilidad y de manera organizada. A continuación, mencionamos los diferentes pasos a seguir.

**Paso 1:** Mi Bocado Postres debe partir del conocimiento acerca de qué es una marca y qué se puede registrar como tal. La SIC define una marca como todo signo que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de sus competidores (Superintendencia de Industria y Comercio, s/f). En el caso particular de Mi Bocado Postres, la marca a registrar es mixta; esto significa que la marca debe incluir un elemento nominativo -el nombre "Mi Bocado Postres- como un elemento figurativo -el logotipo de la empresa-.

**Paso 2:** Una vez la empresa ha identificado qué es el proceso de registro marcario, y ha decidido iniciarlo, debe realizar la consulta de antecedentes marcarios. Antes de presentar la solicitud de registro, es esencial realizar una consulta de antecedentes marcarios para asegurarse de que no existen marcas idénticas o similares ya registradas o en trámite que puedan obstaculizar el registro. Esta consulta

puede realizarse de manera gratuita o con un costo tarifario de \$27.500 en línea o \$32.500 en físico, según las tasas establecidas por la SIC en 2024.

En ese sentido, la acción que se debe llevar a cabo en este paso es la solicitud de consulta de antecedentes marcarios utilizando la Oficina Virtual de Propiedad Industrial -SIPI-. Esto, como ya lo indicamos, se debe realizar para verificar que no existan obstáculos para el registro del nombre "Mi Bocado Postres" en la categoría correspondiente a productos de repostería.

**Paso 3:** El siguiente paso a llevar a cabo es la clasificación de productos y servicios; denominada en el medio como "clasificación de Niza". Una vez confirmada la viabilidad del registro, mediante la consulta de antecedentes marcarios, es necesario clasificar los productos o servicios que serán identificados por la marca según la Clasificación Internacional de Niza; este es un sistema internacional utilizado para agrupar productos y servicios con fines de registro marcario.

En el caso de Mi Bocado Postres, la marca se utilizará para identificar productos de repostería; estos productos, pertenecen a la clase 30 de la Clasificación de Niza, que comprende productos alimenticios como pasteles, galletas, y otros productos de panadería.

La acción concreta a realizar en este paso es la clasificación de los productos de repostería bajo la Clase 30 de la Clasificación de Niza, asegurando una correcta elección de la categoría. Esta definición de la categoría evitará devoluciones o solicitudes de corrección que pueden traducirse en tiempos muertos en el proceso.

**Paso 4:** Si todos los pasos anteriores se siguen de manera rigurosa, la empresa ya podrá pasar a la presentación de la solicitud. La solicitud de registro de la marca puede presentarse de dos maneras: en línea o en físico. Se recomienda hacerla en línea debido a el costo tarifario es más bajo, al tiempo que se simplifica el proceso de seguimiento y presentación de documentos.

A continuación se presentan las tarifas de registro aplicables a este tipo de marcas, según la SIC.

*Tabla 5. Tasas registro de marca mixta.*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESCUENTO 25% MIPYMES</b>
Costo del registro en línea para MIPYMES	\$878.000.	\$658.500
Costo del registro en físico para MIPYMES	\$1.067.000.	\$800.250

Dado que Mi Bocado Postres es una MIPYME, es importante que la empresa haga esta claridad al momento de presentar la solicitud, debido al descuento en la tarifa, que aplica a este tipo de empresas. Dicho descuento para MIPYMES, en el 2024, corresponde al 25% del costo del registro.

De acuerdo con lo que se propone, la acción concreta a realizar en esta etapa es la presentación de la solicitud de registro de marca mixta para "Mi Bocado Postres" de manera electrónica a través de la Oficina Virtual de Propiedad Industrial -SIPI-.

**Paso 5:** Una vez se ha presentado la solicitud de registro, se deberá hacer el respectivo seguimiento del trámite. Es importante señalar que se debe hacer un seguimiento riguroso del trámite, a efectos de evitar tiempos muertos. Esto implica estar al tanto de los plazos legales y cumplir con todos los requisitos y solicitudes que se presenten durante las diferentes etapas del proceso. El proceso que lleva a cabo la SIC, una vez se recibe la solicitud, incluye i) la revisión formal, ii) la publicación en la Gaceta de Propiedad Industrial, y iii) posibles oposiciones o acciones que puedan ser interpuestas en contra de la solicitud presentada. Dado que las propietarias de Mi Bocado Postres no están muy familiarizadas con las normas legales vigentes, tales como como la Decisión 486 de 2000 y la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, se recomienda contar con un asesor legal especialista en propiedad intelectual, cuya misión sea evitar incumplir los plazos o requisitos previstos.

**Paso 6:** Cuando ya se obtiene el registro de la marca, no se debe pensar que el proceso terminó; es necesario hacer renovación de dicho registro. Para el caso de empresas colombianas, lo normativa ha establecido que el plazo de protección de la marca es de diez (10) años. No obstante, antes de culminar este periodo, la empresa puede -y se recomienda- hacer la renovación de su registro marcario; esta renovación se puede hacer por periodos de diez (10) años de manera indefinida. Este paso reviste una gran importancia debido a que, una vez la empresa se posiciona a partir de su marca y los valores que proyecta, debe garantizar que ese activo intangible haga parte de su propiedad, y esté legalmente reconocido.

### ***2.3. Análisis Financiero del Registro de Marca***

El registro de la marca representa una inversión relativamente baja en comparación con los beneficios a largo plazo que aportará a la empresa. Tal y como ya lo indicamos, la consulta de antecedentes marcarios tiene un costo de \$27.500 -en línea-, mientras que la solicitud de registro de marca mixta para una MIPYME tiene un costo de \$878.000 -en línea-.

### **2.3.1. Justificación Económica**

Este proyecto de registro de marca no solo es viable desde una perspectiva económica, sino que también es una inversión estratégica. Esto, dado que, por medio del registro se protegerá los activos intangibles de la empresa, abriendo así la posibilidad de nuevas oportunidades de crecimiento, a partir de la explotación de estos activos intangibles.

La justificación económica del proyecto se encuentra detallada en el Apéndice F, donde se presenta un análisis exhaustivo del costo-beneficio del registro de la marca. Se estima que la inversión total del proceso será recuperada en el mediano plazo, ya que la protección legal de la marca permitirá evitar posibles conflictos legales, proteger los ingresos derivados del uso de la marca, y aumentar el valor de la empresa.

### **2.3.2. Impacto Financiero**

El registro de la marca tendrá un impacto directo en la estructura de costos de la empresa en el corto plazo; sin embargo, generará un valor considerable a largo plazo al asegurar la exclusividad del uso del nombre y el logotipo de Mi Bocado Postres. Debemos recalcar que esta inversión, además de dar el reconocimiento legal de la

titularidad del activo intangible, le permitirá a la empresa defenderse ante posibles infracciones y explorar nuevas fuentes de ingresos a través de posibles contratos de franquicia.

#### **2.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para el Registro de Marca**

Debido a que se trata de una estrategia que permita a la empresa Mi Bocado postres tener una ventaja competitiva frente a sus competidores en el mercado, deben existir indicadores que permitan medir su éxito. Así las cosas, el éxito de esta estrategia dependerá de los indicadores clave de desempeño (KPI) que se implementarán para monitorear el progreso y la efectividad del registro de marca. A continuación se enlistan los KPI propuestos, haciendo la anotación de que los mismos se pueden consultar, con el desarrollo metodológico, en el Apéndice I del presente trabajo.

- a. Tiempo de finalización del proceso de registro:** Se medirá el tiempo que tarda en completarse -con éxito- el proceso de registro, desde la presentación de la solicitud hasta la obtención del registro oficial. El objetivo es completar el proceso dentro de los plazos establecidos por la SIC y según las etapas señaladas en el Apéndice H.
- b. Costos del proceso de registro:** Dado que se proponen unos valores dinerarios a asumir por parte de la empresa, en aras de registrar la marca, es importante determinar un KPI que mida si ese costo se mantiene en lo proyectado. De esta manera se busca que el costo del proceso de registro no se

desborde de lo proyectado, para salvaguardar el presupuesto que se asigne a la estrategia.

- c. Reconocimiento de marca en el público:** Se debe monitorear el nivel de reconocimiento de la marca alcanzado a partir del registro de la misma. Ya hemos venido señalando que, como activo intangible, la marca debe generar un impacto positivo en el público objetivo y ese impacto debe monetizarse de manera posterior. Dicho impacto debe incluir la predicación efectiva de los valores de la marca, cuyo propósito no es otro que atraer a nuevos clientes de ese público objetivo. En tal sentido, se debe medir el grado de reconocimiento que logre la marca registrada en el público objetivo de la empresa.
- d. Percepción de los clientes sobre la marca:** Se medirá el impacto en la percepción de la marca en redes sociales y en las interacciones con clientes, una vez que la empresa cuente con la protección legal del nombre y logotipo. El objetivo es aumentar la lealtad del cliente y mejorar la confianza en la marca. Para esto, se puede apoyar la empresa en consultas post-venta, dado que este indicador busca medir no al público objetivo sino a quienes son clientes.
- e. Infracciones de terceros a los derechos de marca:** Una vez registrada la marca, se evaluará la cantidad de incidentes o infracciones que se presenten, respecto de la vulneración de los derechos de marca. Esto, dado que la empresa debe comunicar de manera profusa -a manera de prevención- la existencia de dicho registro, con el objetivo de que se disminuyan el número de infracciones. El objetivo es que el registro permita una defensa efectiva contra usos no autorizados.

Debemos señalar que el registro de la marca Mi Bocado Postres es una estrategia fundamental para proteger la identidad comercial de la empresa y asegurar su crecimiento en el largo plazo. Esta inversión, relativamente baja, brindará una serie de beneficios significativos que van desde la protección contra el uso indebido del nombre y logo de la empresa hasta la apertura de nuevas oportunidades de expansión y monetización de la marca.

Al seguir el paso a paso indicado en el presente trabajo, Mi Bocado Postres garantizará que su marca esté legalmente protegida. De esta manera, la empresa podrá concentrarse en continuar ofreciendo productos personalizados de alta calidad, con la confianza de que su identidad comercial está segura frente a cualquier eventualidad.

La implementación de los indicadores clave de desempeño permitirá a la empresa hacer un seguimiento riguroso del progreso del registro y asegurar que la inversión genere los beneficios esperados en términos de diferenciación, protección y valor para la empresa. Por ello, el cumplimiento y seguimiento de estos indicadores debe ser riguroso.

## **V. Recomendaciones Estratégicas para la Sostenibilidad a Largo Plazo de las Ventajas Competitivas Desarrolladas**

La sostenibilidad a largo plazo de las ventajas competitivas de Mi Bocado Postres es crucial para asegurar su crecimiento continuo y su posicionamiento en el mercado de repostería. A lo largo del trabajo de aplicación, hemos desarrollado dos

estrategias clave: la creación de una *spin-off* de domicilios y el registro de marca. Estas estrategias no solo responden a las debilidades identificadas en la matriz DOFA, sino que también representan pilares fundamentales para fortalecer la competitividad de la empresa.

Sin embargo, la sostenibilidad de estas ventajas competitivas depende de la manera en cómo Mi Bocado Postres gestione los desafíos futuros y optimice su operación en diferentes áreas. Por ello, en esta sección, abordaremos recomendaciones estratégicas para fortalecer las dos estrategias desarrolladas y resolver otras dos debilidades encontradas en el análisis DOFA: la seguridad informática y los programas de bienestar para trabajadores.

Estas recomendaciones tienen como objetivo, además de mantener las ventajas competitivas desarrolladas, crear una estructura sólida y resiliente que permita a la empresa adaptarse a los cambios del mercado, fortalecer su operación interna y asegurar el compromiso de su equipo de trabajo.

### **1. Recomendaciones Estratégicas para la *Spin-Off* de Domicilios**

La creación de la *spin-off* de domicilios es una solución propuesta que busca resolver una de las debilidades críticas de Mi Bocado Postres: la dependencia de terceros para la entrega de sus productos. Esta estrategia le permite a la empresa mejorar el control sobre la calidad de las entregas, al tiempo que genera una nueva fuente de ingresos. Para asegurar la sostenibilidad de esta estrategia a largo plazo, es necesario implementar acciones que maximicen su eficiencia operativa, con un enfoque central en la satisfacción del cliente, sin perder de vista su misma rentabilidad.

### 1.1. **Optimización Logística y Tecnológica**

La eficiencia de la *spin-off* dependerá en gran medida de su capacidad para gestionar las entregas de manera ágil y eficiente. Recordemos que la idea central de la estrategia es que exista un margen de error cero (0) en las entregas y atención al cliente. Para ello, es crucial que la empresa invierta recursos en tecnología que permita automatizar y optimizar los procesos logísticos. A continuación nos permitimos hacer algunas recomendaciones respecto a qué tecnologías podría implementar la empresa.

- a. **Sistema de gestión de entregas:** La *spin-off* debe contar con un *software* que permita el seguimiento en tiempo real de las entregas, optimización de rutas, y notificaciones automáticas para los clientes. Herramientas como *Track-POD* o *Onfleet* son ejemplos de soluciones tecnológicas, que podría adquirir la empresa, dado que facilitan la gestión de flotas y la entrega eficiente de productos.
- b. **Uso de inteligencia artificial para la predicción de demanda:** Implementar soluciones basadas en *machine learning* para predecir patrones de demanda permitirá a la *spin-off* planificar mejor la utilización de sus recursos, tanto en términos de personal como en la gestión de inventarios. Esto redundará en una optimización de los tiempos de entrega y reducción de costos. Es importante que, para esto, la *spin-off* aproveche la base de datos consolidada por Mi Bocado Postres, para realizar esas predicciones de demanda.

### 1.2. **Capacitación Continua y Cultura de Servicio**

Uno de los pilares para la sostenibilidad de la *spin-off* es la calidad del servicio al cliente. Recordemos que la necesidad de la estrategia surgió a partir de que se registraron debilidades en la atención al cliente y entregas en malas condiciones del producto. Por ello, es fundamental que los empleados que gestionen las entregas estén bien capacitados y comprendan la importancia de entregar los productos en perfectas condiciones. En tal sentido, se proponen algunas acciones estratégicas a continuación.

**a. Programas de capacitación continua:** Mi Bocado Postres deberá propender por ofrecer capacitaciones periódicas a los domiciliarios en áreas como atención al cliente, manejo de productos delicados, y gestión de quejas. Para ello, deberá implementar un plan de capacitaciones, que tenga como objetivo la fidelización del cliente, por medio de la mejora en la calidad del servicio.

**b. Cultura de servicio al cliente:** La creación de una cultura es un proceso sociológico altamente complejo; sin embargo, Mi Bocado Postres tiene el reto de crear una cultura centrada en el cliente. Esta cultura debe ser acentuada dentro de la *spin-off*, de tal manera que los domiciliarios no solo realicen su labor de entrega, sino que también actúen como embajadores de la marca Mi Bocado Postres. La experiencia de entrega debe reflejar los valores y la calidad de la empresa.

### **1.3. Monitoreo de KPI y Evaluación del Desempeño**

En el largo plazo se podrá decir que la *spin-off* ha sido exitosa o no, siempre que se haya implementado un monitoreo constante de su desempeño. Es necesario implementar indicadores clave de rendimiento -KPI- que permitan evaluar su eficiencia

y su impacto en la rentabilidad y satisfacción del cliente. Entre los KPI recomendados están los siguientes.

- a. **Tasa de entregas a tiempo:** Monitorear el porcentaje de entregas realizadas dentro del tiempo acordado con cada cliente.
- b. **Satisfacción del cliente:** Realizar encuestas post-venta para medir la satisfacción del cliente en relación con la calidad de la entrega.
- c. **Costos operativos:** Evaluar los costos asociados con la operación de la *spin-off*, comparándolos con los ingresos generados para asegurar que la empresa mantenga una rentabilidad adecuada.
- d. **Tasa de devoluciones o quejas:** Medir la frecuencia de entregas en las que el producto llega en malas condiciones o genera quejas, con el objetivo de mantener esta tasa lo más baja posible.

## 2. Recomendaciones Estratégicas para el Registro de Marca

El registro de marca de Mi Bocado Postres es una estrategia esencial para asegurar la protección de la identidad de la empresa y su capacidad de diferenciarse en el mercado. También, como ya hemos visto, le otorga a la empresa la posibilidad de monetizar este activo intangible y generar recursos adicionales. Sin embargo, la sostenibilidad de esta ventaja competitiva requiere acciones adicionales para garantizar que la empresa mantenga su exclusividad y aproveche al máximo el potencial de su marca.

### 2.1. Seguimiento Continuo de la Marca

El registro de la marca es solo el primer paso. Una vez registrada, Mi Bocado Postres debe asegurarse de que su marca esté debidamente protegida contra infracciones o imitaciones. Por esto, deberá prestar atención a algunas recomendaciones, que incluyen:

- a. Monitoreo constante de posibles infracciones:** Es necesario implementar un proceso de vigilancia de marca que permita detectar el uso no autorizado de "Mi Bocado Postres" por parte de terceros, tanto en Colombia como en otros países, si la empresa decide expandirse y registrar la marca en otras latitudes. Para este proceso se pueden utilizar recursos tecnológicos -tales como *softwares*- o recursos humanos -trabajadores contratados para esta labor-. El proceso de monitoreo puede incluir la revisión de redes sociales, tiendas en línea y procesos de registros de marcas ante las entidades competentes -como la SIC en Colombia-.
- b. Acciones legales:** En caso de que se detecten infracciones al derecho que la empresa ostenta sobre su marca, la empresa debe estar preparada para tomar acciones legales inmediatas. Estas acciones pueden incluir la emisión de cartas de cese en el uso de la marca y desistimiento o, en casos más graves, la iniciación de litigios tendientes a la protección de la marca. Se recomienda que estas acciones se realicen por profesionales del derecho, con énfasis en litigio comercial, quienes pueden ser contratados para la prestación de sus servicios.

## **2.2. Expansión de la Marca y Nuevas Oportunidades**

Como hemos venido mencionando, no desconocemos que el registro de la marca puede abrir nuevas oportunidades de crecimiento y expansión para la empresa. En tal sentido, la empresa debe tener presente que esas oportunidades las debe aprovechar, siempre que el análisis de las mismas genere resultados favorables para el negocio. En tal sentido, a continuación se enlistan algunas oportunidades que deberá evaluar la empresa.

- a. **Franquicias:** Una vez registrada la marca, Mi Bocado Postres puede explorar la posibilidad de expandirse mediante franquicias. Por supuesto que para esto necesita contar con estrategias de crecimiento del negocio que vayan en esta vía. Así mismo, deberá contar con la asesoría financiera y jurídica adecuada para tomar la decisión de franquiciarse. No obstante, no podemos dejar de mencionar que una decisión como esta, no solo permitirá a la empresa ampliar su presencia en el mercado, sino también generar ingresos adicionales sin comprometer la calidad de sus productos.
- b. El registro marcario también sirve como plataforma para la diversificación de la oferta de productos de Mi Bocado Postres, siempre que vayan acorde con los valores de la marca. En este sentido, la empresa podría expandirse a nuevas líneas de productos -como postres saludables o sin gluten- utilizando la misma marca registrada, reforzando así su propuesta de valor.

### **2.3. *Marketing Estratégico y Fortalecimiento de la Imagen***

Con el registro de la marca asegurado, Mi Bocado Postres debe invertir en fortalecer su imagen y posicionamiento en el mercado. Recordemos que la ventaja

competitiva de la empresa, a partir de esta estrategia, radica en la comunicación y aprovechamiento de los derechos de marca registrada. Esto puede lograrse a través de diferentes acciones, tales como las que se enuncian enseguida.

- a. Campañas de marketing digital:** Fortalecer la presencia de la marca en redes sociales y plataformas de *e-commerce* mediante campañas de publicidad pagada y contenido orgánico que refuercen los valores de la empresa y su propuesta de valor. Estas campañas deben hacer énfasis en la marca, como una marca registrada y que conlleva unos valores, entre los que deben destacar la personalización de productos y la satisfacción al cliente. La empresa puede validar, para el desarrollo de estas campañas, la posibilidad de usar *influencers* y asociaciones con eventos de repostería, de tal manera que la marca registrada “Mi Bocado Postres” tenga una presencia contundente en el mercado.
- b. Fidelización de clientes:** La marca debe ser una plataforma de fidelización de clientes. Se debe utilizar la marca registrada como un factor diferenciador, por medio del cual se cree y potencialice una comunidad en torno a sus valores, con el propósito de fidelizar y atraer a los clientes. Dentro de esta línea de fidelización de clientes, la empresa puede apoyarse en promociones exclusivas y ediciones limitadas de productos, en honor a la marca registrada; esto, con el fin de reforzar la relación con los clientes, y comenzar una narrativa alrededor de la marca registrada.

### **3. Sugerencias para Solucionar las Debilidades de Seguridad**

#### **Informática**

Durante el análisis DOFA, se identificaron algunos otros aspectos en los cuáles la empresa tiene falencias; entre esos se encontró la seguridad informática como una de las debilidades de Mi Bocado Postres. En un entorno cada vez más digitalizado, la protección de los datos de los clientes y de la empresa es fundamental para garantizar la confianza y evitar posibles infracciones de seguridad que podrían afectar tanto la operación como la reputación y la existencia misma de la empresa. Debido a la concreción y enfoque específico del presente trabajo, aunado al ejercicio de priorización, no pudimos abordar en este texto una estrategia tendiente a superar esta debilidad en la seguridad informática; sin embargo, ello no obsta para que hagamos unas sugerencias que puedan ser abordadas en futuras estrategias y que tengan por finalidad superar la debilidad encontrada. A continuación hacemos referencia a estas sugerencias estratégicas.

#### **3.1. Implementación de Políticas de Seguridad Informática**

Es esencial que Mi Bocado Postres desarrolle políticas claras de seguridad informática que aborden todos los aspectos de su operación digital. Estas políticas deben incluir, entre otras, las siguientes:

- a. Protección de datos personales:** Debido al alto riesgo que representa el manejo inadecuado de los datos personales, Mi Bocado Postres debe asegurar que los datos de los clientes, como información de pagos y direcciones, estén protegidos mediante cifrado y otras medidas de seguridad. En tal sentido, debe

propender por cumplir con las normativas de protección de datos vigentes en Colombia, tales como la Ley 1581 de 2012. Esto, con el ánimo de evitar sanciones legales, y fortalecer la confianza, no solo del cliente actual, sino también del cliente potencial.

- b. Seguridad en las plataformas de e-commerce:** Dado que Mi Bocado Postres utiliza plataformas en línea para gestionar pedidos y pagos, es crucial que estas plataformas estén protegidas contra ataques cibernéticos. El uso de SSL (*Secure Socket Layer*), así como sistemas de detección de fraudes y monitoreo constante, son algunas de las medidas que pueden implementarse para garantizar la seguridad de las transacciones. Por otra parte, debido a que la empresa tiene una presencia principal en plataformas digitales -mayormente las del grupo META- debe propender por diversificar las plataformas por medio de las cuáles realiza sus transacciones; esto, con el ánimo de evitar la pérdida del tráfico web a causa de cierres temporales o permanente de alguna de estas redes sociales -v.gr. en eventos de presunta vulneración de alguna norma comunitaria de redes sociales-. La marca registrada, dicho sea de paso, puede ser usada como base de confianza para que la empresa diversifique sus canales a otras redes sociales; en este sentido, en cada red social, la empresa deberá comunicar su marca registrada, y cumplir con los valores de la marca.

### **3.2. Capacitación en Seguridad Cibernética**

Si partimos de la necesidad de que la empresa cuente con estrategias de seguridad informática, es menester entonces que los empleados de Mi Bocado Postres

estén capacitados en estas temáticas y procedimientos. Esta capacitación tiene la virtualidad de ayudar a prevenir errores humanos que puedan comprometer la seguridad de la empresa, al tiempo que también fomentará una cultura de responsabilidad digital al interior de ella.

#### **4. Sugerencias para Programas de Bienestar para los Trabajadores**

Otra debilidad identificada en el análisis DOFA es falta de programas de bienestar para los empleados de Mi Bocado Postres, que garantice una baja rotación. Recuérdese que la empresa depende, en gran medida, de la creatividad y del talento de sus trabajadores. Así pues, la curva de aprendizaje de las habilidades que se requieren para realizar muchas de las labores dentro de la empresa, así como el *know-how* deben ser protegidas al largo plazo para evitar costos económicos y reputacionales en la organización. A manera de ejemplo, recientemente en la organización uno de los trabajadores encargados de la producción de tortas personalizadas renunció por una mejor oportunidad laboral; el trauma, desgaste humano y económico para intentar suplir lo que ese trabajador realizaba en la empresa, representaron una gran afectación. Por lo anterior, consideramos de suma importancia que Mi Bocado Postres implemente estrategias que garanticen la continuidad del trabajador en la organización, así como la motivación que requiere a largo plazo - sensación de bienestar-.

##### **4.1. Implementación de Programas de Bienestar Integral**

El bienestar de los empleados debe ser una prioridad, para garantizar su productividad y compromiso a largo plazo. Es por ello que se considera prudente que la empresa implemente algunas de las siguientes sugerencias:

- a. Programas de salud mental y física:** La empresa puede implementar algunas prácticas que representen beneficios a los trabajadores tales como: acceso subsidiado a gimnasios, servicios de salud mental y chequeos médicos periódicos para asegurar el bienestar físico y emocional.
- b. Horarios flexibles y políticas de balance trabajo-vida:** Así mismo, Mi Bocado Postres puede validar la posibilidad de permitir horarios flexibles y promover políticas que respeten el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Esto es especialmente importante si se tienen en consideración el tipo de sector en el que compite la empresa; no es desconocido que, en áreas como la repostería, la creatividad y la motivación son claves para el éxito, por lo que los trabajadores deben tener cierto nivel de bienestar que les permita partir de una base para procesos de creatividad.

#### ***4.2. Programas de Reconocimiento y Desarrollo Profesional***

La empresa debe garantizar que, además de la experiencia de bienestar del empleado, este se encuentre motivado a seguir creciendo dentro de la empresa. Es allí donde juega un papel trascendental la ejecución de programas de reconocimiento y desarrollo profesional. Dado que este es un aspecto principal para esta estrategia, nos permitimos hacer unas sugerencias a continuación.

- a. Incentivos por desempeño:** Mi Bocado Postres puede ofrecer bonos o incentivos adicionales a los empleados que se destaquen en su desempeño o que propongan mejoras significativas en los procesos de la empresa.
- b. Oportunidades de capacitación y desarrollo:** La empresa debe destinar una parte de sus recursos a la inversión en la formación continua de los empleados a través de cursos y talleres relacionados con su área de trabajo. Esto contribuirá a la mejora de sus habilidades, al tiempo que reforzará su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Estas recomendaciones estratégicas presentadas tienen como propósito el poder asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las ventajas competitivas desarrolladas por Mi Bocado Postres. La implementación efectiva de estas recomendaciones no solo consolidará las estrategias de la *spin-off* de domicilios y el registro de marca, sino que también permitirá a la empresa superar sus debilidades en áreas críticas como la seguridad informática y la alta rotación de trabajadores.

Consideramos que, a través de un enfoque en la optimización operativa, la protección legal, y el bienestar integral de sus empleados, Mi Bocado Postres estará en una posición sólida para mantener su posición competitiva en un mercado en constante evolución. Además, mediante las estrategias implementadas, Mi Bocado Postres va a fortalecer la propuesta de valor desarrollada en el presente trabajo, consolidándose como una empresa líder en el sector, mediante la adquisición de ventajas competitivas. La implementación de las estrategias no solo contribuirá al crecimiento sostenido de la empresa, sino que también garantizará su capacidad para adaptarse a los desafíos

futuros, ofreciendo productos de alta calidad que satisfacen las necesidades de sus clientes.

## **Conclusiones**

El presente trabajo de aplicación ha permitido abordar y desarrollar estrategias clave para asegurar la creación de ventaja competitiva sostenible en Mi Bocado Postres, una empresa que opera en el sector de la repostería, mediante el ofrecimiento de productos de calidad y personalizados. A través de un enfoque metodológico estructurado, utilizando herramientas como el análisis DOFA, el Modelo de Negocio Canvas, el análisis VRIO, y el diseño de estrategias específicas, se ha logrado identificar oportunidades de mejora y acciones concretas para asegurar el crecimiento y diferenciación de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Uno de los principales hallazgos en este trabajo es la importancia de abordar las debilidades detectadas en el análisis interno y externo de la empresa. Las estrategias clave desarrolladas —la creación de una *spin-off* de domicilios y el registro de marca— han sido diseñadas no solo para solucionar los problemas más urgentes, sino también para crear nuevas oportunidades de negocio y consolidar la posición de Mi Bocado Postres como una marca premium en el mercado de la repostería.

La primera estrategia, la creación de una *spin-off* para la gestión de entregas, responde directamente a una de las mayores debilidades identificadas: la dependencia de terceros para la entrega de productos. El modelo operativo actual de Mi Bocado Postres, basado en la subcontratación del servicio de domicilios, ha generado problemas relacionados con la calidad y la manipulación de los productos durante la

entrega, lo que afecta negativamente la experiencia del cliente y, por tanto, la percepción de la marca. Esto, aunado a la imposibilidad de trasladar la excelente atención al cliente al momento de la entrega del pedido, ha significado un riesgo inmensurable para la empresa, que ha comenzado a experimentar bajas en sus clientes fieles por esta problemática.

La propuesta de crear una *spin-off* dedicada exclusivamente a la entrega de los productos de Mi Bocado Postres soluciona este problema al otorgar a la empresa el control total sobre el proceso de entrega. Además, la *spin-off* generará una nueva fuente de ingresos al capturar el valor que actualmente se transfiere a empresas de domicilios. A nivel estratégico, esto fortalece tanto la eficiencia operativa como la propuesta de valor de la empresa, garantizando que los productos lleguen en perfectas condiciones a los clientes, con una excelente atención al momento de la entrega, mejorando así la lealtad y satisfacción de los mismos.

Financieramente, el análisis de rentabilidad realizado en el marco del desarrollo de esta estrategia muestra que el proyecto es viable, con una utilidad mensual proyectada de \$2.470.300 y una rentabilidad del 26%, lo que permitirá recuperar la inversión inicial en un plazo de 7,5 meses. Estos resultados no solo justifican la creación de la *spin-off* desde una perspectiva económica, sino que también confirman que esta estrategia contribuirá al crecimiento sostenible de la empresa en el largo plazo.

La segunda estrategia desarrollada en este trabajo es el registro de la marca "Mi Bocado Postres" ante la Superintendencia de Industria y Comercio -SIC-. Esta acción responde a una de las principales debilidades detectadas en el análisis interno: la falta

de protección legal del nombre y logotipo de la empresa, lo que la deja vulnerable a usos no autorizados por parte de terceros y afecta su capacidad para defenderse en casos de infracción.

El registro de la marca no solo es una medida de protección legal, sino que también representa una oportunidad para consolidar la identidad de la empresa y fortalecer su posicionamiento en el mercado, mediante la predicación de sus valores asociados a la marca. Al registrar una marca mixta -nominativa y figurativa-, Mi Bocado Postres garantiza la exclusividad de su nombre y logotipo, lo que le permite diferenciarse de manera clara en el mercado y proteger su valor intangible.

Esta estrategia abre la puerta a nuevas oportunidades de crecimiento a través del desarrollo de un modelo de franquicias en el futuro, permitiendo así ampliar el alcance territorial de la empresa a otras regiones o mercados en donde aún no se encuentra. El análisis financiero del registro de marca muestra que la inversión es relativamente baja comparada con los beneficios que aporta a largo plazo, tanto en términos de protección como de expansión del negocio.

No obstante las dos estrategias principalmente desarrolladas en el presente trabajo, se han propuesto recomendaciones para abordar otras debilidades detectadas en el análisis DOFA, tales como la seguridad informática y la falta de programas de bienestar para empleados.

En cuanto a la seguridad informática, se ha recomendado la implementación de políticas claras de protección de datos y la capacitación continua de los empleados en temas de ciberseguridad. Dado que la empresa opera en un entorno digital, es esencial

que los sistemas utilizados para gestionar los pedidos, las transacciones en línea y los datos de los clientes estén debidamente protegidos contra posibles ataques cibernéticos. La inversión que se debe realizar en *softwares* de protección, como sistemas de cifrado de datos y protocolos de seguridad, será trascendental para prevenir la materialización de riesgos que podrían comprometer tanto la operación de la empresa como la confianza de los clientes.

En relación con los programas de bienestar para empleados, se ha recomendado la implementación de programas de reconocimiento y desarrollo profesional, así como políticas de bienestar integral que incluyan tanto el aspecto físico como emocional de los trabajadores. En un sector como el de la repostería personalizada, donde la creatividad y la atención al detalle son fundamentalmente necesarios, es crucial que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la empresa. La creación de incentivos por desempeño y oportunidades de crecimiento dentro de la organización contribuirán a retener el talento y asegurar la productividad a largo plazo.

Uno de los aspectos más importantes en la elaboración de este trabajo ha sido asegurar que las estrategias desarrolladas no solo respondan a problemas puntuales, sino que también contribuyan a la sostenibilidad a largo plazo de las ventajas competitivas de Mi Bocado Postres. Para ello, se han diseñado indicadores clave de desempeño -KPI- que permitirán monitorear el progreso de cada estrategia y ajustarlas cuando sea necesario. Por ejemplo, en el caso de la *spin-off* de domicilios, se medirán algunos indicadores como el tiempo promedio de entrega, la satisfacción del cliente y los costos operativos. Por su parte, en el caso del registro de marca, se monitorearán

posibles infracciones y se evaluará el impacto de la marca en la reputación de la empresa. Estos KPI son esenciales para asegurar que las estrategias implementadas generen resultados a corto plazo y contribuyan a la construcción de una empresa resiliente y altamente preparada para enfrentar los desafíos del futuro.

Finalmente, este trabajo de aplicación ha demostrado que Mi Bocado Postres tiene el potencial de consolidar su posición en el mercado de repostería personalizada a través de la implementación de estrategias bien fundamentadas y orientadas a la acción. Las debilidades identificadas han sido abordadas, proponiéndose soluciones concretas, mientras que las oportunidades detectadas han sido potencializadas para generar valor a la empresa, a los trabajadores y a los clientes.

El registro de la marca “Mi Bocado Postres” y la creación de la *spin-off* representan hitos fundamentales en el devenir de la empresa; sin embargo, su éxito a largo plazo dependerá de la capacidad de Mi Bocado Postres para adaptarse a los cambios del mercado. Para lograrlo, deberá mejorar continuamente su propuesta de valor, ajustarla y asegurar la satisfacción constante de sus clientes. Si se implementa y mantiene un enfoque estratégico y se propende por una gestión eficiente, la empresa estará bien posicionada para seguir creciendo, mientras potencia su ventaja competitiva en los próximos años.

## REFERENCIAS

- Buffett, W. (1992, febrero 28). *Chairman's Letter - 1991*.  
<https://www.berkshirehathaway.com/letters/1991.html>
- Charan, R. (2021). *Repensar la ventaja competitiva*. Conecta.
- Compite 360. (2024). *Ranking por sectores económicos*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018: Resultados*.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Dorrego, F., Fernández-Jardén, P., & Fernández, C. M. (1997). *ENTORNOS COMPETITIVOS: SU CARACTERIZACIÓN Y TIPOLOGÍA EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DE GALICIA*.
- EMR ACLAIGHT Enterprise. (2023). *Informe del mercado mundial de pastelería*.  
<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-pasteleria>
- Fernanda, M., Presidente, Q., Güisa Díaz, C. E., Cubillos, K. R., Paula, M., Lozano, B., Senior, E., Alejandra, M., Contreras, L., Natalia, E., Martinez, M., Felipe, A., Sánchez, H., & Legal, C. (s/f). *Informe trimestral comercio electrónico CCCE 2024-II*.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*.
- Osterwalder, A. (s/f). *BUSINESS MODEL CANVAS*.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s/f). *¿Qué es una marca?*
- Trejo, K., & Sanabria, C. (2011). El registro de marcas como plataforma para el crecimiento de una empresa. *El Cotidiano*, 165, 107–114.