

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Plan de negocio para la creación de una repostería en el área metropolitana de
Bucaramanga que ofrece la experiencia de crear braunis personalizados con ingredientes
nutritivos para fomentar hábitos de consumo saludable

María Fernanda Niño Mutis

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniera Industrial

Director

José Antonio Cárdenas

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

2024

Introducción	10
Cumplimiento de Objetivos	12
1. Generalidades del proyecto	13
1.1. Justificación de la idea de negocio.....	13
1.2.1. Objetivo General.....	17
1.2.2. Objetivos específicos	18
2. Marco referencial.....	19
2.1. Marco de antecedentes	19
2.2. Marco teórico	21
2.2.1. Análisis DOFA.....	21
2.2.2. Brauni.....	21
2.2.3. Repostería	21
2.2.4. Cocina terapéutica.....	22
2.2.5. Fuerzas de porter.....	22
2.2.6. Layout	22
2.2.7. PESTEL	22
3. Análisis del entorno	22
3.1. Análisis del macroentorno (Análisis PESTEL)	22
3.1.1. Factor Político.....	22
3.1.2 Económico	24
3.1.3 Social.....	27
3.1.4 Tecnológico.....	28
3.1.5 Ecológico	29
3.2 Análisis del microentorno (Cinco fuerzas de Porter).....	32
3.2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	32
3.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	35
4 Análisis del mercado	36
4.1 Descripción del servicio.....	36
4.2 Investigación cualitativa	37
4.3 Investigación cuantitativa	42
4.3.2 Diseño de la encuesta.....	42

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

4.3.3	Análisis de resultados de la encuesta	45
4.4	Estimación de la demanda	
	55	
5	Plan de mercadeo.....	58
5.1	Análisis de demanda	58
5.2	Análisis de la oferta	59
5.3	Design thinking.....	62
5.3.2	Empatizar	63
5.3.3	Definir	64
5.3.4	Idear	65
5.3.5	Prototipar.....	67
5.3.6	Evaluar	68
5.4	Portafolio de acciones	69
6	Análisis técnico.....	75
6.1	Identidad de marca	75
6.1.2	Nombre	75
6.1.3	Logotipo.....	76
6.2	Análisis de locación	76
6.2.2	Macro localización.....	77
6.2.3	Micro localización	78
6.3	Distribución del establecimiento – Layout	80
6.4	Análisis del proceso	80
6.4.2	Especificaciones de los productos	80
6.4.3	Diagrama funcional del servicio	84
6.4.4	Mapa de procesos.....	85
7	Análisis organizacional.....	86
7.1	Estructura organizacional.....	87
7.2	Manuales de funciones.....	87
7.3	Estructura salarial.....	88
8	Análisis legal	89
8.1	Requisitos de constitución legal de la empresa.....	89
8.2	Normativa para comercialización de alimentos	91

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

8.3	Normativa para establecimientos	91
8.4	Gastos de constitución	93
9	Análisis de responsabilidad social y ambiental	93
9.1	Análisis del impacto social	93
9.2	Análisis de impacto ambiental – Matriz de Leopold	94
9.3	Estrategias para potencializar impacto positivo.....	95
9.4	Estrategias para mitigar impacto negativo	95
10	Análisis financiero	96
10.1	Inversiones iniciales.....	96
10.2	Fuentes de financiamiento inicial	97
10.3	Costos y gastos.....	98
10.4	Ingresos proyectados.....	99
10.5	Estados financieros	99
	10.5.2 Estado de resultados.....	100
	10.5.3 Flujo de caja.....	100
	10.5.4 Balance general.....	101
10.6	Evaluación financiera.....	102
	10.6.2 Valor Presente Neto (VPN)	104
	10.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	105
	10.6.4 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	105
	10.6.5 Evaluación financiera por escenarios.....	106
11	Análisis estratégico	107
11.1	Misión	108
11.2	Visión.....	108
11.3	Modelo CANVAS.....	108
11.4	Matriz DOFA	108
	11.4.2 Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad).....	109
	11.4.3 Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza).....	110
	11.4.4 Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad).....	111
	11.4.5 Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	112
12	Conclusiones	113
13	Recomendaciones	116

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Referencias Bibliográficas	117
----------------------------------	-----

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	12
Tabla 2. Resultados del Focus Group	38
Tabla 3. Eventos preferidos para los cuáles el potencial consumidor podría adquirir los braunis saludables	51
Tabla 4. Medio de comunicación preferido para visualización de publicidad.....	51
Tabla 5. Preferencia base para brauni saludable	52
Tabla 6. Preferencia de acompañamiento del brauni saludable	53
Tabla 7. Correlación entre Estrato Social y Precio	55
Tabla 8. Demanda potencial.....	55
Tabla 9. Frecuencias de consumo de braunis.....	57
Tabla 10. Distribución de ventas de braunis por Empresa.....	60
Tabla 11. Precio de productos Dulce Maria Vital.....	73
Tabla 12. Precio taller de braunis saludable	73
Tabla 13. Ponderación de factores para la localización del local	79

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Lista de Figuras

Figura 1. Creación de empresa por subsectores primer semestre 2023	26
Figura 2. <i>Crecimiento sector gastronómico 2023.</i>	26
Figura 3. <i>Género</i>	45
Figura 4. Rango de edad	46
Figura 5. <i>Estrato socioeconómico</i>	46
Figura 6. Municipio de residencia	46
Figura 7. Conocidos que sufren de diabetes, enfermedades cardiovasculares y/o obesidad	47
Figura 8. Personas que sufren de Enfermedades cardiovasculares y/o obesidad	47
Figura 9. Hábitos saludables en la vida cotidiana.....	48
Figura 10. Frecuencia en consumo de productos de repostería y/o pastelería.....	49
Figura 11. ¿Ha escuchado y/o consumidos productos de repostería saludable?	49
Figura 12. ¿Ha consumido braunis saludables?.....	49
Figura 13. ¿Le gustaría vivir la experiencia de crear y decorar usted mismo su brauni en la repostería?	50
Figura 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un brauni saludable?	54
Figura 15. Relación entre el estrato social y precio dispuesto a pagar.	54
Figura 16. Guía para aproximaciones en la participación de mercado	56
Figura 17. Mercado de brauni en Colombia	60
Figura 18. Logotipo Dulce Maria	76
Figura 19. Pizza brauni y mini braunis	81
Figura 20. Mapa de procesos repostería saludable Dulce Maria Vital	86
Figura 21. Organigrama.....	87
Figura 22. Validación de homonimia	90
Figura 23. Simulación de préstamo en Bancolombia	98
Figura 24. Estado de resultados	100
Figura 25. Flujo de caja	101
Figura 26. Balance general	102
Figura 27. Valor presente neto (VPN).....	104
Figura 28. Valor del mercado	104
Figura 29. Tasa interna de retorno (TIR).....	105
Figura 29. PRI.....	105
Figura 31. Evaluación financiera por escenarios	107

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Lista de Apéndices

Apéndice A. Preguntas encuesta	135
Apéndice B. Resultados obtenidos.....	135
Apéndice C. Distribución de la planta	135
Apéndice D. Imágenes 3D de la planta.....	135
Apéndice E. Diagrama funcional	135
Apéndice F. Manuales de funciones	135
Apéndice G. Estructura salarial.....	135
Apéndice H. Matriz de Leopold.....	135
Apéndice I. Análisis Financiero	135
Apéndice J. Modelo CANVAS	135
Apéndice K. Matriz DOFA.....	135

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de una repostería en el área metropolitana de Bucaramanga que ofrece la experiencia de crear braunis personalizados con ingredientes nutritivos para fomentar hábitos de consumo saludable.

Autor: María Fernanda Niño Mutis

Palabras Clave: Repostería, braunis, saludable, experiencia culinaria, personalización

Descripción: Dulce María Vital es un proyecto innovador dentro del emprendimiento familiar Dulce María, enfocado en promover un estilo de vida saludable a través de la oferta de braunis saludables. Este proyecto va más allá de ser una repostería convencional al desafiar la percepción común de que los productos saludables son menos sabrosos. Se centra en ofrecer un ambiente acogedor donde los clientes puedan disfrutar de opciones saludables que mantengan el sabor característico de sus braunis tradicionales, al mismo tiempo que promueve prácticas alimentarias conscientes y el cuidado de la salud física y mental de sus clientes. Por otro lado, Dulce María Vital proporciona una experiencia interactiva donde los clientes pueden escapar de su rutina diaria participando en talleres para crear y personalizar su brauni saludable, desde la elección de la masa hasta las opciones de decoración. Este proceso es guiado por expertos en repostería, quienes educan sobre el uso de ingredientes y técnicas saludables de repostería, resaltando los beneficios nutricionales de cada ingrediente utilizado.

El enfoque social de la repostería saludable se refleja en su objetivo de generar empleo y oportunidades económicas, así como en su dedicación a apoyar a las madres cabeza de hogar, reconociendo y valorando su dedicación y habilidades. Este compromiso fortalece la comunidad y promueve la inclusión y el empoderamiento femenino mediante el empleo y la capacitación en nutrición y técnicas culinarias saludables.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Abstract

Title: Business plan for the creation of a pastry shop in the metropolitan area of Bucaramanga that offers the experience of creating personalized brownies with nutritious ingredients to promote healthy consumption habits.

Author: Maria Fernanda Niño Mutis

Key Words: Pastry, brownies, healthy, culinary experience, personalization

Description: Dulce María Vital is an innovative project within the Dulce María family business, focused on promoting a healthy lifestyle through the offer of healthy brownies. This project goes beyond being a conventional pastry by challenging the common perception that healthy products are less tasty. It focuses on offering a welcoming environment where customers can enjoy healthy options that maintain the characteristic flavor of its traditional brownies, while promoting conscious eating practices and caring for the physical and mental health of its customers. On the other hand, Dulce María Vital provides an interactive experience where customers can escape their daily routine by participating in workshops to create and customize their healthy brownie, from choosing the dough to decorating options. This process is guided by baking experts, who educate about the use of healthy baking ingredients and techniques, highlighting the nutritional benefits of each ingredient used.

The social focus of healthy baking is reflected in its goal of generating employment and economic opportunities, as well as its dedication to supporting mothers who are heads of households, recognizing and valuing their dedication and skills. This commitment strengthens the community and promotes female inclusion and empowerment through employment and training in nutrition and healthy cooking techniques.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Introducción

A nivel internacional, se ha observado una clara tendencia hacia la adopción de hábitos más saludables en la alimentación y el estilo de vida. Esta tendencia refleja una creciente conciencia sobre la importancia del bienestar físico y mental, lo que impulsa a las personas a tomar decisiones más conscientes y saludables en cuanto a su dieta y sus actividades diarias. Después de la pandemia de Coronavirus, en adelante COVID-19, esta tendencia hacia la alimentación saludable ha experimentado un notable aumento en los últimos años. Esto se evidencia en la medida en que 8 de cada 10 consumidores aumentaron su gasto en alimentación saludable con respecto a años anteriores, como lo evidencio un estudio de salud y sostenibilidad, donde también se observó un incremento del 15 % en el consumo de alimentos saludables durante el año 2020 (AECOC, 2021), tendencia que confirma que la sociedad ha invertido más en productos que les ofrezcan mejores condiciones de vida y por lo tanto, existe un mercado interesado en seguir consumiendo y eligiendo esta línea de productos.

Sin embargo, existen varios factores que pueden dificultar la adopción de hábitos alimenticios saludables, incluso cuando una persona está motivada para hacerlo. Estos incluyen la falta de acceso a asesoramiento profesional personalizado, la gran cantidad de desinformación que se encuentra en los medios sociales, la percepción de que adoptar hábitos saludables requiere grandes cantidades de dinero y/o tiempo, el desconocimiento sobre cómo preparar comidas de manera más saludable y los ingredientes adecuados para lograrlo. Estos desafíos son comunes entre individuos que buscan mejorar su dieta y estilo de vida, pero enfrentan obstáculos en su camino hacia hábitos más saludables.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Con este proyecto se busca precisamente aprovechar la oportunidad latente de educar a la población acerca de hábitos de consumo saludable mientras se fortalece la economía por medio del planteamiento de un plan de negocios centrado en la creación de una repostería saludable en el Área Metropolitana de Bucaramanga, Santander. Esta iniciativa no solo ofrecerá opciones alimenticias conscientes y saludables, sino que también proporcionará asesoramiento personalizado y experiencias culinarias únicas a través del servicio de creación de braunis. El objetivo principal es proporcionar un servicio integral que se adapte a las necesidades y objetivos de cada cliente. Para ello, se contempla la consolidación inicial de información sobre el entorno macro y micro, para continuar con el análisis del mercado objetivo y la implementación de estrategias innovadoras basadas en herramientas y conceptos propios de la ingeniería industrial, que permitan determinar la viabilidad de este mismo e impulsar al crecimiento de la idea de negocio.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1. *Cumplimiento de objetivos*

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Cumplimiento</i>
Analizar el macroentorno y microentorno del sector de repostería para identificar el contexto empresarial en el cual que se va a desarrollar la empresa en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	Capítulo 3
Realizar una investigación de mercado por medio de fuentes de información primarias y secundarias con el propósito de analizar y definir el mercado meta en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	Capítulo 4
Hacer un plan de mercadeo para la repostería con el fin de potenciar la cadena de valor y la estrategia comercial.	Capítulo 5
Diseñar la estructura operacional de la empresa, incluyendo procesos logísticos, macro y micro localización, elaborando el prototipo del producto y simulación 3D de la repostería.	Capítulo 6
Establecer la estructura organizativa, que incluya la creación del organigrama, manual de funciones y la estructura salarial para la empresa.	Capítulo 7
Realizar un estudio legal que permita identificar las normativas y regulaciones necesarias para cumplir con los requisitos legales en la creación de la empresa, producción y venta de alimentos.	Capítulo 8
Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará el funcionamiento de la repostería con el fin de reducir los posibles efectos negativos.	Capítulo 9
Realizar un estudio financiero que permita proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, la financiación y la rentabilidad esperada de la empresa, así como la realización de un análisis de escenarios.	Capítulo 10
Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa para la puesta en marcha de esta.	Capítulo 11

Nota: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

1. Generalidades del proyecto

1.1. Justificación de la idea de negocio

Un estudio inicial del entorno permitirá contemplar el estado actual de este tipo de negocio, siendo referente para el planteamiento de la ruta a tomar en la investigación y seleccionar los métodos de estudio adecuados para determinar estrategias que logren crear un planteamiento de negocio acorde a la realidad, basados en los requerimientos del mercado y enfocado en captar más personas de este nicho de mercado para crecer. Así, este capítulo contiene un análisis preliminar de la idea de negocio junto a un análisis del sector mediante un análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter.

La propuesta del plan de negocio para una repostería saludable se enfoca en proporcionar una experiencia única y nutritiva en el competitivo mercado de cafeterías y reposterías del área metropolitana de Bucaramanga. La esencia de la repostería radica en brindar a los clientes la oportunidad de convertirse en creadores activos de sus propios braunis personalizados desde la elección y elaboración de la base de la torta hasta la selección de salsas y diferentes toppings; Esto, con el fin de buscar satisfacer los gustos individuales de los clientes, promoviendo y educando acerca de ingredientes saludables y técnicas culinarias conscientes. La propuesta no solo se centra en cumplir el deseo de disfrutar de algo dulce sin sentir remordimiento, sino que también pretende impulsar un estilo de vida saludable, contribuyendo al bienestar general de la comunidad.

Actualmente, los consumidores de restaurantes buscan cada vez más libertad para personalizar sus comidas, no solo de acuerdo con gustos personales, sino también en respuesta a preocupaciones como la procedencia o la salud del menú. Un estudio realizado por la firma de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

análisis de la industria Datassential demostró que el 31 % de los consumidores encuestados quiere tener la opción de personalizar sus alimentos; es decir, diseñar su propia experiencia culinaria (Rodríguez, 2022). La repostería saludable busca capitalizar estas tendencias, ofreciendo opciones personalizadas y saludables en un mercado donde los consumidores valoran cada vez más la libertad para diseñar sus propias experiencias culinarias.

El sector gastronómico ha enfrentado retos económicos, sociales y ambientales en los últimos años, siendo puestos a prueba durante la pandemia de COVID-19. Antes del brote del virus, Colombia contaba con aproximadamente 90,000 restaurantes y establecimientos de servicios de comida, representando alrededor del 8% del empleo formal en el país. Sin embargo, la contingencia llevó a la pérdida de 235,000 empleos y al cierre de 48,100 establecimientos. Aquellos restaurantes que lograron mantenerse operativos recurrieron a tasas de endeudamiento notables para cubrir las demandas logísticas y sanitarias, cumpliendo con los rigurosos requisitos de bioseguridad, adaptándose a servicios a domicilio y plataformas digitales (Institucional Colombia, 2022). La crisis sanitaria también impulsó un cambio de mentalidad en los consumidores, priorizando la salud y generando una mayor demanda de alternativas saludables en el ámbito gastronómico. Por otro lado, la repostería adquiere relevancia al abordar los problemas de salud asociados con la alimentación inadecuada, especialmente en un contexto donde “La obesidad es uno de los principales factores desencadenantes de la diabetes y las Américas tiene más del doble de adultos obesos que el promedio mundial, con las mujeres como el grupo más afectado por el exceso de peso. La dieta saludable y la vida activa pueden poner un freno al avance de la obesidad y prevenir así la aparición de la diabetes, así como ayudar a controlarla” (OPS/OMS, 2017)

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Según, la Organización Mundial de la Salud (OMS) alrededor de 2,8 millones de personas fallecen anualmente debido a la obesidad o sobrepeso, y en Colombia, el 60 % de la población adulta presenta malas costumbres alimenticias, desconociendo las propiedades nutricionales de los alimentos diarios (La Republica, 2020). Este contexto refuerza la necesidad del plan de negocio de la repostería, ya que busca ser una alternativa consciente. El enfoque educativo de la iniciativa pretende instruir a la comunidad sobre cómo disfrutar de productos dulces sin comprometer la salud y propiciar cambios positivos en los hábitos alimenticios.

Adicionalmente, la repostería busca crear un ambiente acogedor que promueva la relajación y el esparcimiento. Los visitantes tendrán la oportunidad de disfrutar de exquisitos braunis mientras aprovechan los beneficios del cacao colombiano, destacado como ingrediente estrella del producto. Según un estudio de Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación - MinCiencias- en colaboración con Casa Luker, el cacao se considera un alimento funcional, aportando vitaminas, grasas, proteínas y carbohidratos esenciales. Este alimento nutracéutico ha demostrado reducir el estrés oxidativo, inhibir procesos inflamatorios celulares, proteger la piel contra los rayos ultravioleta, mejorar la capacidad cardiovascular y promover una salud digestiva e inmunológica óptima (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2017).

Adentrándonos en el ámbito culinario y considerando el estudio de la multinacional alemana TEKA, se evidencian beneficios adicionales que van más allá de la alimentación. La cocina, vista como terapéutica, busca incentivar y desarrollar la creatividad e improvisación, permitiendo a las personas crear algo nuevo, modificar cantidades de ingredientes y descubrir deliciosas combinaciones de sabores. Este enfoque no solo representa una alternativa a la cocina tradicional, sino que también se considera un arte, sirviendo como vía de escape y herramienta

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

para combatir la ansiedad y el estrés. Al seguir los pasos de una receta, se estimula la paciencia y la concentración, aspectos cruciales para vivir el presente y desconectarse brevemente de los problemas y presiones cotidianas. Además, la cocina terapéutica se destaca como una actividad placentera y satisfactoria, especialmente cuando se comparte con otros, fortaleciendo habilidades sociales y generando confianza al trabajar hacia un objetivo común (TEKA, 2019).

Según esto, el mercado objetivo abarca a todos los interesados en vivir una experiencia diferente, donde puedan aprender opciones dulces pero saludables de manera didáctica. Esta propuesta resulta atractiva tanto para aquellos que deseen iniciar un hábito alimenticio más saludable como para aquellos que ya lo sigan y quieran ampliar su repertorio de alternativas saludables y deliciosas. La repostería se presenta como un espacio accesible y educativo, permitiendo a los clientes explorar y disfrutar de alternativas que se ajusten a sus objetivos de bienestar y preferencias alimenticias.

Además, esta iniciativa surge estratégicamente como una respuesta estratégica a las tendencias y oportunidades emergentes en el mercado de la premezcla de panadería. Se estima que a nivel mundial este mercado experimentará un crecimiento constante con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 6,03%, alcanzando un tamaño de mercado de 5.878.869 millones de dólares en 2027, en comparación con los 3.902.704 millones de dólares en 2020. Este crecimiento sustancial evidencia un aumento en la demanda de productos de repostería y confirma la creciente preferencia de los consumidores por experiencias culinarias personalizadas y de alta calidad (Knowledge Sourcing Intelligence, 2022).

Según el informe más reciente de Tripadvisor, que clasifica las diez principales cafeterías y reposterías del Área Metropolitana de Bucaramanga, las tres primeras posiciones están ocupadas

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

por San Fernando Coffee & Farm, Snob Premium Donuts y Pradma Coffee Shop. Además, en el décimo lugar se encuentra Balu Repostería, una prestigiosa cafetería en la ciudad (Tripadvisor, 2023). Sin embargo, es importante destacar que ninguno de los establecimientos mencionados ofrece el servicio de elaboración y personalización de braunis, lo que representa una oportunidad única para esta empresa en un mercado que busca experiencias culinarias personalizadas y únicas.

Por último, el informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, sobre el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de junio de 2023 revela que la división de alimentos y bebidas no alcohólicas representó un 3,53 % de las doce divisiones del IPC. Es relevante destacar que la subclase "Comidas en establecimientos de servicio de mesa" registró un aumento del 0,63% en comparación con el año anterior, indicando un creciente interés de los consumidores por experiencias gastronómicas fuera del hogar. Este dato respalda la creación de la empresa, que ofrecerá una experiencia única y personalizada en repostería, en línea con la demanda en constante crecimiento de este tipo de servicios en la región (DANE, 2023).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Formular un plan de negocio para la creación de una repostería en el área metropolitana de Bucaramanga que ofrece la experiencia de crear braunis personalizados con ingredientes nutritivos para fomentar hábitos de consumo saludable.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

1.2.2. *Objetivos específicos*

- Analizar el macroentorno y microentorno del sector de repostería para identificar el contexto empresarial en el cual se va a desarrollar la empresa en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Realizar una investigación de mercado por medio de fuentes de información primarias y secundarias con el propósito de analizar y definir el mercado meta en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Hacer un plan de mercadeo para la repostería con el fin de potenciar la cadena de valor y la estrategia comercial.
- Diseñar la estructura operacional de la empresa, incluyendo procesos logísticos, macro y micro localización, elaborando el prototipo del producto y simulación 3D de la repostería.
- Establecer la estructura organizativa, que incluya la creación del organigrama, manual de funciones y la estructura salarial para la empresa.
- Realizar un estudio legal que permita identificar las normativas y regulaciones necesarias para cumplir con los requisitos legales en la creación de la empresa, producción y venta de alimentos.
- Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará el funcionamiento de la repostería con el fin de reducir los posibles efectos negativos.
- Realizar un estudio financiero que permita proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, la financiación y la rentabilidad esperada de la empresa, así como la realización de un análisis de escenarios.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa para la puesta en marcha de esta.

2. Marco referencial

2.1.Marco de antecedentes

En la búsqueda de planes de negocios como referencia para la idea propuesta, se priorizan factores clave: año de publicación reciente, enfoque en alimentación saludable, ubicación en el departamento de Santander y, especialmente, autoría de egresados de la Universidad Industrial de Santander –UIS-. Este enfoque tiene como objetivo cumplir con los requisitos de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Según el proyecto de grado de Pérez y Franco, titulado "Plan de negocio para la creación de una empresa encargada de la producción, venta y distribución de snacks saludables, con tienda virtual y móvil en Bucaramanga, Santander" publicado en el 2022, la propuesta innovadora busca trabajar con repostería saludable que beneficien la salud de los usuarios. En este proyecto, se destaca la presencia abundante de tiendas multimarca de productos saludables en el área metropolitana de Bucaramanga. Sin embargo, estas tiendas mayoritariamente ofrecen opciones de "comida de sal", generando así una notable escasez de snacks saludables de dulce en el mercado local. Esta situación ha llevado a las personas a optar por productos con altas concentraciones de azúcares y grasas saturadas, vinculándose con problemas de salud como diabetes e hipertensión. Este patrón alimenticio contribuye a la incidencia de infartos cerebrovasculares, una de las principales causas de muerte en Colombia. Además, se añade que la diabetes es un problema significativo en el país, en donde el Ministerio de Salud reporta que *"3 de cada 100 colombianos*

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

tiene diabetes mellitus. Sin embargo, se estima que el número real es mucho más elevado" (Ministerio de Salud, 2022).

Según Ferney y Flores, en su proyecto de grado titulado “Plan de negocio de una empresa artesanal, para la fabricación de tabletas de chocolate con un 80% cacao de la Serranía de los Yariguíes” publicado en el 2022, se resalta que el 41% de la producción cacaotera a nivel nacional se concentra en el departamento de Santander específicamente en la subregión de la Serranía de los Yariguies del Magdalena Medio Santandereano, comprendiendo la jurisdicción de 6 municipios como San Vicente de Chucuri, El Carmen de Chucuri, Simacota, Santa Helena de Opón, Chima, El Hato y Galán. Este cacao, reconocido por su aspecto fino y agradables aromas, es producido por campesinos que trabajan el cultivo junto con otros productos agrícolas (Fedecacao, 2021). El proyecto busca aprovechar estos recursos para elaborar tabletas de chocolate de alta calidad, apoyando a los campesinos de la región, enfocándose en brindar un producto nutritivo y resaltando los beneficios que aporta el cacao, el cual también es el ingrediente estrella de los productos de la repostería saludable, resaltado los altos niveles antioxidantes que contribuyen a la reducción del colesterol, enfermedades coronarias e hipertensión.

En un proyecto de grado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga titulado “Propuesta educativa para la elaboración de productos de panadería y pastelería dirigida a la población con Síndrome Down y discapacidad intelectual del centro de educación especial CENID como alternativa terapéutica y de emprendimiento”, presentado por Castañeda y Sanchez en el año 2020, se evidencian los beneficios de la cocina terapéutica. A través de talleres gastronómicos, donde se explicaron y desarrollaron recetas de panadería y pastelería como una forma de arte, se proporcionó un espacio de aprendizaje virtual en una sección de diez clases prácticas mediante la

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

plataforma de Zoom. El objetivo central fue fortalecer la autonomía e independencia de la población participante.

Durante estos talleres, se evidenció la promoción de la creatividad al permitir que los participantes realizaran y personalizaran sus recetas, logrando así fortalecer habilidades motrices, liberar tensiones y estimular la concentración. Además, se observó la construcción de un ambiente de trabajo en equipo, donde los participantes se preocupan por el trabajo de sus compañeros.

2.2. Marco teórico

A continuación, se exponen los conceptos extraídos de fuentes secundarias que deben ser considerados para comprender el contenido del plan de negocios. Cada apartado del proyecto ha sido abordado y los conceptos se encuentran organizados alfabéticamente para facilitar su consulta y comprensión.

2.2.1. Análisis DOFA

“El análisis FODA, también llamado análisis DAFO o DOFA, consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. De ahí, el nombre que adquiere” (Economipedia, s.f)

2.2.2. Brauni

“Adaptación gráfica propuesta para la voz inglesa *brownie*, 'bizcocho o queque de chocolate de forma generalmente cuadrada o rectangular” (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, s.f).

2.2.3. Repostería

“La repostería es un oficio que se encarga de preparar y decorar dulces, tales como tortas, ponqués, galletas, cremas, salsas dulces, pasteles, budines y confites” (Significados, 2018).

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

2.2.4. *Cocina terapéutica*

“Las actividades culinarias desarrollan la paciencia, la conciencia sensorial, el aprendizaje, la creatividad, la organización y consecución de metas, la resolución de problemas y la toma de decisiones, la memoria y la relajación” (Martín, 2014).

2.2.5. *Fuerzas de porter*

“El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada” (ECONOMIPEDIA, s.f).

2.2.6. *Layout*

“Distribución y disposición física de los diferentes elementos que componen el espacio del establecimiento, como las mesas, las sillas, la barra, la cocina, los baños, entre otros” (IngenieriadeMenu.com, 2024).

2.2.7. *PESTEL*

“El PESTEL es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos” (Economipedia, 2020).

3. Análisis del entorno

3.1. Análisis del macroentorno (Análisis PESTEL)

3.1.1. *Factor Político*

A nivel nacional, como elementos políticos de influencia pertinentes de contemplación para la implementación de la idea de negocio, se establecen y analizan aquellas políticas, regulaciones y acuerdos dispuestos por el gobierno nacional y departamental. Como primer elemento, se encuentra el Plan Nacional de Desarrollo – PND (2022-2026) dispuesto por el gobierno nacional, en el cual se presenta al “Derecho Humano a la alimentación” como uno de los ejes principales de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

acción; entre las ideas clave de este eje, se encuentra la prevención al aumento en enfermedades no trasmisibles causadas por la desnutrición, deficiencia de micronutrientes, y obesidad en el país a través del fortalecimiento de la educación alimentaria y nutricional de los diferentes entornos y momentos del curso de vida. (Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Así mismo, en el Plan de desarrollo departamental de Santander 2020-2023, se contempla como una de las dimensiones de análisis la Seguridad alimentaria y nutricional de la población, atacando como principales problemas la pavimentación de la red vial y el bajo consumo de frutas y verduras; en el caso del consumo de alimentos, se plantea la implementación de estrategias de promoción a la población que incentiven la adquisición de prácticas de consumo saludable (Gobernación de Santander, 2020).

Otro de los elementos clave de análisis es el Plan decenal de salud pública – PDSP 2022-2031, el cual hace alusión en dos (2) de sus ejes estratégicos a la implementación de herramientas para la mejora de la soberanía y la seguridad alimentaria y nutricional. En el segundo eje estratégico establece: “la formulación, financiación, implementación y evaluación de políticas públicas, planes y programas intersectoriales y transectoriales enfocados en la transformación positiva de los determinantes políticos, económicos, sociales y culturales de la salud” (Ministerio de salud y protección social, 2022). Por su parte, en el tercer eje estratégico se propone la consolidación de marcos políticos jurídicos y normativos que apunten entre otros ejes de acción a la seguridad alimentaria de la población nacional.

Adicionalmente, el Consejo Nacional de Política Económica y Social-CONPES a través del Documento CONPES 4049 de 2021, establece las estrategias para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de la población perteneciente a programas del ICBF a través de la

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

disposición y entrega de alimentos de alto valor nutricional-AAVN, alcanzando en el periodo 2022 a 2027 un total anual de 2,2 millones de beneficiarios (CONPES, 2021).

A nivel municipal, con el proyecto de acuerdo 026 de la alcaldía de Bucaramanga, hace alusión dentro de los ejes de priorización a problemas de la salud en la comunidad al programa seguridad alimentaria y nutricional, buscando prevenir la malnutrición y control de riesgos sanitarios y fitosanitarios para generar disminución a dos (2) problemáticas claves municipales: las deficiencias y anemias nutricionales y el bajo peso al nacer de la población (Alcaldía de Bucaramanga, 2020). De esta forma, la meta del programa es mantener activo el Plan Departamental Seguridad Alimentaria y Nutricional 2021-2031 (PDSAN) donde se establece, entre otras acciones, el programa “Santander Activo y Saludable” donde se pretende incursionar con programas como: Programas de lactancia materna y estilos de vida saludables fortalecidos en todas las provincias, el programa de vigilancia nutricional participativa diseñado e implementado en todo el departamento y los Suplementos de micronutrientes distribuidos al 135 menos al 75% de niños, niñas y mujeres embarazadas (Gobernación de Santander, 2022).

Como último elemento, se plantea la norma sanitaria de manipulación de alimentos (NTS-USNA sectorial colombiana 007), donde se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de la industria gastronómica para garantizar el buen manejo de los alimentos desde la recepción hasta la comercialización de alimentos (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2017).

3.1.2 Económico

La economía de Colombia desde el año 2020 a raíz de la pandemia COVID-19 donde se decretó cuarentena nacional y aislamiento selectivo de la población hasta 2022 (Ministerio de salud

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

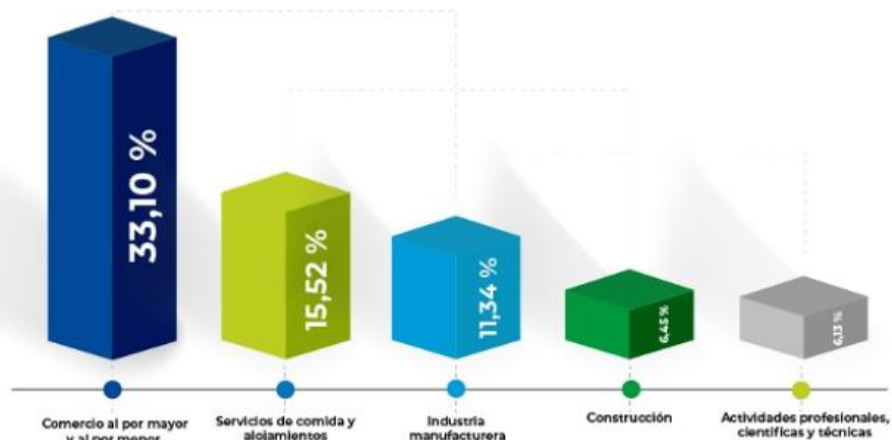
y protección social, 2022), se ha mantenido en proceso de recuperación económica, generando acciones que incentiven la reactivación del comercio en diversos sectores. En diciembre de 2022, la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC), que mide la evolución de los precios de los bienes y servicios, se posicionó en 13,12% alcanzando un pico para marzo de 2023 con un 13,34%; desde allí, se ha generado un panorama alentador de la economía nacional, ubicándose para el cierre del 2023 en un 9,28% y que, según proyecciones del Banco de la República se espera para 2025 alcanzar la meta inflacionaria de un 3%. En el caso de los alimentos, que fueron uno de los principales aportantes en los niveles de inflación de 2022, para cierre de 2023 se posicionan en un 5% en su variación anual. Por su parte, el transporte, y los restaurantes y hoteles representaron una variación anual del 15,42% y 13,22% respectivamente, siendo los principales actores de la variación de los niveles alcanzados por el indicador (El espectador, 2023).

En términos de crecimiento económico general del país, en 2023 se espera un cierre del año con un crecimiento del 1,2%, proyectando asimismo para el 2024 un crecimiento del 1,5% y del 2,3% para 2025 (BBVA, 2023). Con relación a la creación de empresa, en el primer semestre de 2023 se crearon en Colombia 164.435 empresas, un 3,6 % menos que en el mismo periodo de 2022 por factores como: el aumento de las tasas de interés, el comportamiento de la inflación y el valor del dólar. Asimismo, cabe destacar que el 47,5% de las empresas generaron al menos un empleo. Como puede evidenciarse en la figura 1, el sector de servicios de comida y alojamiento se posicionó como el segundo con mayor representatividad en las empresas habilitadas en el primer semestre de 2023, con un 15,52% (Confecámaras, 2023).

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 1. Creación de empresa por subsectores primer semestre 2023

Subsectores con mayor creación de empresas empleadoras (Ene-Jun 2023)

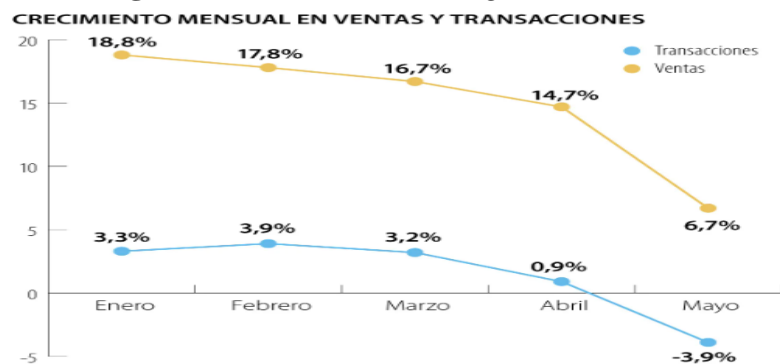


•Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Nota: La figura representa los subsectores con mayor creación de empresas empleadoras. Tomado de: Confecámaras. (2017). <https://n9.cl/zn49w>

El sector gastronómico, en 2023 presentó una caída de cerca del 20% a 25%, llegando a representar un comportamiento decreciente en ventas tal como puede evidenciarse en la figura 2 (Rodríguez D. , 2023).

Figura 2. Crecimiento sector gastronómico 2023.



Nota: La figura presenta Tomado de: La República. (2023). <https://www.larepublica.co/empresas/ventas-y-reservas-de-los-restaurantes-durante-lo-corrido-de-2023-3725220>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

El incremento constante en los precios de los alimentos ha sido una de las principales variables que ha llevado al sector a presentar incrementos en los precios de sus productos, generando así una disminución significativa en la demanda de los consumidores. Particularmente, la industria panificadora en 2023 alcanzó a representar cerca del 16 % de la producción nacional de alimentos, posicionándose con ventas por más de 3 billones de pesos y generando cerca de 400.000 empleos directos. Sin embargo, a pesar de las cifras alcanzadas, dados los índices inflacionarios del país, la industria sigue afrontando uno de los retos principales: el aumento en los costos de producción causados por las afectaciones climáticas, la reducción de la oferta mundial de trigo, el alza en los fletes y el aumento del dólar en el primer semestre de 2023 (Cámara de comercio de Bogotá, 2023).

3.1.3 Social

En temas de salud departamental, Santander enfrenta un panorama preocupante de salud en referencia a los índices de sobrepeso alcanzados por la ciudadanía. Según un estudio efectuado por el Observatorio de Salud Pública de Santander (OSPS) de la Foscal, 60 de cada 100 santandereanos tienen sobrepeso, 24 de cada 100 presentan obesidad y 32 de cada 100 obesidad abdominal (Clínica Foscal, 2022), aumentando así el riesgo de enfermedades no trasmisibles que reducen la calidad de vida de la población.

Por tal motivo, diferentes actores departamentales han aumentado sus planes de acción con actividades de sensibilización y educación alimenticia a la población. En octubre de 2023, como iniciativa de la Alcaldía de Bucaramanga, se dio la incursión a la semana de hábitos y estilo de vida saludable con más 400 asistentes por jornada, en la cual, se buscaba sensibilizar a la

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

ciudadanía a partir de charlas educativas, toma de tallas, presión, peso, entre otras, y así mismo, jornadas de actividad física (Vanguardia, 2023).

3.1.4 Tecnológico

El auge de la tecnología para el desarrollo de actividades de una manera más eficiente está cambiando la forma de hacer las cosas en cada una las empresas de la industria abarcando desde la automatización de procesos hasta el apoyo y mejora en la experiencia del consumidor con el producto y/o servicio final.

Actualmente, para las empresas es muy importante recolectar información de sus clientes y realizar una adecuada gestión y análisis para aportar valor al servicio e identificar cómo mejorar la experiencia del consumidor. El sistema de Customer Relationship Management (CRM), se crea como una respuesta para generar una centralización de la información de los diferentes canales de comunicación habilitados por la empresa y dar un seguimiento a la respuesta de los clientes potenciales por cada una de las actividades comerciales propuestas. Así mismo, permite generar un perfil individual del consumidor para ofrecer una experiencia personalizada según sus necesidades y preferencias particulares. (Keos, 2023).

Otra herramienta tecnológica implementada particularmente para el sector de los restaurantes es el uso de la realidad aumentada (RA) en los menús. Esta tecnología, permite a los consumidores ver imágenes en 3D de los alimentos, obtener información detallada sobre los ingredientes y ver reseñas de otros clientes solo con apuntar con sus dispositivos móviles los platos del menú (Díaz, 2023). De esta forma, se permite al consumidor ser más consciente de los alimentos que está consumiendo y generar una experiencia de interacción diferenciadora.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Por último, una de las tendencias en el sector de restaurantes es implementar aplicativos y/o diseños de software que permitan a los usuarios conocer más de las características de la empresa, minimizar tiempos de interacción con el servicio como, por ejemplo, el caso de reservas y pedidos especiales. Asimismo, les permite a las empresas tener la posibilidad de registrar un comportamiento de compra para generar estrategias de fidelización según el historial de consumo e integrar contenido exclusivo de gran valor para el usuario (Arbentia, 2024).

3.1.5 Ecológico

Los sectores de hoteles, restaurantes y estaciones de servicio (EDS), en su funcionamiento diario destacan por generar impactos ambientales relacionados con: Contaminación del agua, contaminación del suelo por residuos sólidos o vertimientos, afectación de la flora y fauna, agotamiento del recurso hídrico y contaminación atmosférica. En el caso específico de las actividades principales del funcionamiento de restaurantes, los aportes negativos causados con relación a la contaminación del agua, se debe principalmente a la disposición de las aguas residuales generadas con actividades como el lavado de los alimentos y utensilios, al descongelado de alimentos, así como a la limpieza de las instalaciones y el funcionamiento de los baños aportan a una de las problemáticas ambientales como lo es el agotamiento del recurso hídrico.

Por su parte, el índice de contaminación del suelo es causado en primera medida por la disposición de residuos peligrosos, como baterías, solventes utilizados en la limpieza, lubricantes, pinturas y plaguicidas. Asimismo, el aporte en la contaminación atmosférica se genera por el ruido

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

del funcionamiento de refrigeradores y aires acondicionados, así como por el lavado de vajillas y utensilios (Cárdenas, 2019).

Dado el panorama de afectación que las empresas pueden causar al ambiente, y en aras de mitigar y/o contrastar los resultados, acciones como el evitar el uso frutas y/o verduras fuera de temporada, incentivar el uso de alimentos de producción local, aprovechamiento y correcta disposición de residuos orgánicos, planeación de porciones adecuadas por comensal, uso de productos ecológicos para limpieza así como la implementación de un plan para gestión del agua en las cocinas, son estrategias que apoyan al ambiente y pueden llegar a generar en masa reducciones significativas de índices de contaminación (EMAS, 2021).

Asimismo, el consumidor con su selección y valoración de empresas con conciencia ambiental aporta a generar una dinámica de cambio e incentivar la adopción de mejores prácticas en el funcionamiento del mercado. Así mismo, como menciona el chef Emile van der Staak (2022) “...No necesitamos mirar más allá del plato para ayudar a salvar el planeta. Comer menos carne y lácteos es la forma más efectiva de regenerar nuestros ecosistemas y prevenir su destrucción”

3.1.6 Legal

Los restaurantes se encuentran regulados principalmente por la Ley 09 de 1979 del Código Sanitario Nacional, donde se establecen los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente (Ministerio de salud y porteccción social, 1979). De igual forma, a partir del Decreto 3075 de 1979, modificado por la Resolución 2674 de 2013, donde se reglamenta la ley mencionada y se establecen otras disposiciones asociadas a las buenas prácticas de manufactura sobre las cuales deberán regirse las empresas dedicadas a actividades

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

económicas relacionadas con la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos. En este decreto se abordan prácticas contempladas para el diseño de edificaciones e instalaciones, ubicación, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, requisitos de higiene para fabricación, controles de calidad, saneamiento, almacenamiento, transporte y comercialización, registro sanitario, importaciones, vigilancia sanitaria, entre otros temas (Ministerio de salud y protección social, 1979).

Por otra parte, con la Resolución 2674 de 2013, se establecen los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas para procesos comprendidos desde la fabricación hasta la distribución y comercialización de los alimentos según el riesgo de salud pública (Ministerio de salud y protección social, 2013).

La norma técnica sectorial NTS-USNA, de la 001 a la 011, proporciona los requisitos para elaborar preparaciones calientes y frías con la calidad, cantidad y tiempo señalado en la receta estándar según unos criterios de desempeño relacionadas con los conocimientos que debería mantener el personal encargado de las preparaciones en los establecimientos de comida (Instituto colombiano de normas técnicas y certificación, 2002).

Por último, cabe resaltar la entrada en vigor de los impuestos saludables establecidos por el gobierno nacional, los cuales fueron establecidos por el artículo 54 de la Ley 2277 de 2022, con la cual fueron gravados las bebidas ultraprocesadas azucaradas y los productos comestibles ultraprocesados industrialmente y/o con alto contenido de azúcares añadidos, sodio o grasas saturadas (DIAN, s.f). Esta medida es un punto de referencia para que las empresas busquen brindar una alternativa saludable al consumidor y se genere un cambio en los hábitos de consumo para

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

evitar el aumento en índices de enfermedades no transmisibles que afectan de manera significativa a la población.

3.2 Análisis del microentorno (Cinco fuerzas de Porter)

3.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos emprendimientos generados en el campo de restaurantes estuvieron representados por un total de 1.131 empresas creadas en 2023 de las cuales el 99,9 % son microempresas y el 0,1 % son pequeñas empresas con un equivalente de 925 empleados y llegando a posicionar el 80,9 % en el AMB y el 19,1 % en provincias. (Centro de Información Empresarial , 2023).

Así mismo, otra modalidad que va tomado gran impulso a partir de pandemia por el apoyo en la reducción de costos de las empresas y el atractivo al usuario son las entregas a domicilio. La mayor actividad de las plataformas de domicilios, según cifras entregadas por la empresa Rappi, se encuentra establecidas en las franjas del almuerzo y meriendas de la mañana y de la tarde, presentando específicamente esta última franja un incremento del 107 %. Entre los más pedidos de este segmento están las categorías de postres con un aumento del 100 %, seguido de los helados con un 80 %, productos de panadería con un 70 %, y las empanadas con un 59 %. Adicionalmente, según las cifras obtenidas por la empresa de domicilios, se destaca particularmente para el consumidor Bumangués una preferencia de gasto promedio por pedido equivalente a \$19.000 (El tiempo, 2021).

De igual forma, a partir de pandemia no solo se incrementó el consumo del usuario sino también surgió un cambio en las preferencias del consumidor. Según la plataforma Domicilios.com, la solicitud de comidas balanceadas creció alrededor del 30 % durante la época

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

de cuarentena estricta y la tendencia se mantuvo durante el levantamiento de restricciones nacionales. Actualmente se está evidenciando un tipo de consumidor consciente en el mercado, que reconoce e identifica la importancia de la calidad de los alimentos que utilizan en recetas, así como el aporte nutricional que le genera (Vanguardia, 2021). Según cifras de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el departamento de Santander hay 1.342 empresas registradas relacionadas con la industria panificadora, de las cuales, el 36,7 % son nuevas, es decir, con vigencia entre 0 a 2 años de constitución (Vanguardia, 2024); de esta forma, se evidencia una cifra alta de empresas entrantes principalmente centralizadas en el área metropolitana de Bucaramanga y que dadas las exigencias del consumidor actual por opciones de comida más saludables están generando un mercado más competitivo en el cual ya es una exigencia para las empresas llegar con opciones saludables al consumidor.

3.2.3 *Poder de negociación de los proveedores*

Para la repostería, se contempla negociación principalmente con proveedores asociados a procesos de adquisición de materia prima, productos de aseo y servicios de mantenimiento para la maquinaria. Con relación al nivel de negociación de la materia prima, se contempla un nivel de negociación bajo de los proveedores dada la no especialidad de los productos y la cantidad de negocios locales y almacenes de cadena con la capacidad de ofertar los ingredientes base para la preparación de los braunis, sin contar con un sistema de descuento o condiciones de pago especiales a clientes frecuentes, sin embargo, si debe considerarse que ofrecen tarjetas que pueden colaborar con el proceso de compra a estos, aunque no con condiciones personalizadas como lo son PriceSmart, Éxito, Jumbo, Alkosto, entre otros.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Con relación a los productos de aseo se evidencia el mismo nivel de negociación respecto al poder de negociación con los proveedores de la materia prima, dado la presencia de bodegas o almacenes de cadena con precios competitivos en el área metropolitana de Bucaramanga, pero donde, como productos más generales, pueden acudir a establecimientos como San Andresito La isla o almacenes locales con los que, aunque puede que no se logre negociar el precio, podrían ofrecer tiempos de pago más flexibles a comparación de los almacenes mencionados.

Por último, en referencia a la mano de obra requerida para mantener los equipos industriales de trabajo, se contempla un nivel de negociación alto dado el número de empresas presentes en el sector especializadas en equipos industriales y donde, sí se concentra sobre todo a negocios de personas naturales con quienes se puede entrar en negociación al adquirir este tipo de servicios.

3.2.4 Poder de negociación de los clientes

Contemplando la diversidad de productos relacionados a la panadería y la migración que están teniendo las empresas actuales del mercado para ofrecer en sus menús opciones de alimentos saludables, se establece un nivel de negociación alto por parte de los clientes. Así, dada la oferta actual, el objetivo de la empresa es poder incursionar con un plus del servicio relacionando directamente en la integración del usuario final en la preparación ofreciendo al consumidor además de un producto que no afecte su salud, una experiencia terapéutica que le permita despejarse de las tensiones generadas por el día a día.

Además, con relación a la posibilidad de que los consumidores puedan elegir sus ingredientes, genera una amplitud de opciones que son atractivas e incrementa el nivel de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

negociación con ellos, ya que, el hecho de ofrecerles y entregarles un producto acorde a los gustos y necesidades de ellos hace que estén dispuestos a pagar un valor superior al promedio para obtenerlo; al igual, el hecho de que son productos que aportan al bienestar alimenticio hace que se fortalezca la relación con el consumidor

3.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Como productos sustitutos de la industria de la repostería saludable, en primera medida cabe destacar la presencia de empresas con productos a base de azúcar que, aunque se ha generado un cambio en la mentalidad de la población, aún siguen siendo una opción atractiva para el consumo del usuario. De igual forma, se contemplan productos a base de sal, con la presencia de pequeños snacks diseñados para acompañar la merienda de la mañana o tarde del usuario; esta es una alternativa para el consumidor que de acuerdo con sus preferencias o gustos entra a competir como producto sustituto de la repostería saludable. Por último, cabe destacar la presencia de productos empacados, que por su facilidad de acceso en tiendas locales y valor adquisitivo tienden a ser una opción para el consumo.

3.2.6 Rivalidad entre competidores existentes

En el año 2022, según informe sectorial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el sector de restaurantes y hoteles mostró signos de recuperación ante los altibajos causados por la pandemia COVID-19; sin embargo, se obtuvieron menos utilidades, afectando la rentabilidad de las empresas. Con relación al renglón económico de los restaurantes, se registra un total de 6.883 empresas inscritas en la cámara de comercio de Bucaramanga distribuidas el 78% en el área metropolitana de Bucaramanga (AMB) y el 22% en provincias, con una edad promedio de 5 años

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

generando un total de 10.492 empleados y de las cuales el 99,1% son microempresas. Este rubro de empresas logró alcanzar en 2022 un crecimiento en ventas con respecto a 2021 del 30,5% (Centro de Información Empresarial , 2023).

El sector gastronómico, aunque presenta un nivel de rivalidad para sobrevivir en el mercado y lograr un reconocimiento y posicionamiento, se caracteriza por ofertar productos con sabores totalmente diferentes, que aunque en teoría sea el mismo producto el sabor del mismo cambia en relación de un lugar a otro; así mismo, presenta la oportunidad de innovar con nuevos sabores y presentaciones para el usuario final, generando así la oportunidad de ingresar y competir en el mercado con nuevos entrantes.

4 Análisis del mercado

4.1 Descripción del servicio

Dulce María será una repostería enfocada en braunis saludables en el Área metropolitana de Bucaramanga. Ofrecerá a sus clientes una amplia variedad de braunis saludables acompañados de café colombiano, promoviendo el consumo consciente de postres saludables y alimentos nutritivos. Además del servicio principal, se destacará el "Dulce Arte del Brauni", una experiencia donde los clientes podrán crear su brauni personalizado con la guía de expertos en el tema, fomentando el uso de ingredientes saludables y técnicas culinarias innovadoras.

La repostería establecerá alianzas estratégicas con productores locales de ingredientes frescos y saludables, como el cacao, asegurando la calidad de sus productos y contribuyendo a la economía regional. Los clientes podrán disfrutar de una experiencia gastronómica completa que incluirá opciones de desayuno equilibrado, bebidas naturales y postres saludables.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

4.2 Investigación cualitativa

Para comprender mejor la percepción de su público objetivo hacia los braunis saludables que ofrece, Dulce María Vital ha decidido realizar una investigación cualitativa mediante un grupo focal con una muestra de su segmento de mercado. Este grupo focal permitirá recolectar información detallada sobre los hábitos de compra de sus consumidores, incluyendo qué productos de repostería consumen, cuándo y con qué frecuencia, así como sus percepciones sobre precios y marcas favoritas. A través de este enfoque, se obtendrán insights valiosos y contextuales sobre las motivaciones y comportamientos de sus clientes. Posteriormente, se realizará un análisis exhaustivo de los resultados para diseñar estrategias de mercado más efectivas y alineadas con las expectativas y necesidades del público objetivo.

4.2.2 Diseño y metodología del focus group

Se llevará a cabo un grupo focal para obtener opiniones de posibles clientes sobre los productos, presentación, precios y servicios de la repostería, además de identificar características deseadas para la promoción del producto y del negocio. Moderado por María Fernanda Niño, formuladora del proyecto, y su madre, María Fernanda Mutis, ingeniera industrial y socia del emprendimiento, este grupo focal incluirá preguntas y anotaciones detalladas de los comentarios de los participantes.

La segmentación de los participantes se realizará convocando a personas de entre 15 y 44 años del Área Metropolitana de Bucaramanga que lleven un estilo de vida saludable y disfruten conocer nuevos cafés y restaurantes. Se seleccionarán seis participantes (3 mujeres y 3 hombres)

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

entre los clientes actuales de Dulce María, que practiquen actividad física y cumplan con el criterio de edad. La sesión, de una hora y media, se llevará a cabo en un lugar cómodo y sin distracciones, con bebidas y snacks saludables disponibles. Iniciaré con una introducción del objetivo, agenda y productos a probar. Se harán preguntas personales para conocer mejor al mercado objetivo y se degustarán los braunis saludables. Se presentarán diferentes presentaciones de los braunis, ideas para el logo y servicios adicionales. Habrá preguntas comparativas con otras marcas y un espacio final para comentarios y preguntas de los participantes.

4.2.3 *Análisis de resultados del focus group*

Tabla 2. *Resultados del Focus Group*

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
<i>¿Qué tan frecuente consume productos de repostería?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los fines de semana • 1-2 veces al mes • En una ocasión/evento especial
<i>¿Han consumido alguna vez o les llama la atención los braunis saludables?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes expresaron que, si les llama la atención los braunis saludables, pero no todos han tenido la oportunidad de probarlos. • Una de las participantes probó el brauni saludable que tiene por este mes la repostería Browntastic en colaboración con artesano, pero no le gusto. • Una persona ha probado los postres saludables, pero no brauni.
<i>Para ustedes, ¿qué es lo más importante en una repostería saludable?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Para una participante es importante el tipo de endulzante y harina que utilizan. • Que sean productos dulces, pero a la vez saludables

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La textura de los braunis. • El sabor sea rico y resalte ante los demás.
<p><i>¿Qué les parece la presentación de los braunis?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes destacaron que la presentación de los mini braunis es acertada, pues representan la porción exacta y tienen una apariencia llamativa que no sugiere de inmediato que sean saludables. Aunque se asemejan a un brauni convencional, resaltan especialmente por la presencia de almendras, arándanos y otros frutos secos, así como por la importancia del chocolate en su composición.
<p><i>¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por la pizza y por la cajita de mini braunis?, teniendo en cuenta que son hechos con ingredientes saludable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes estarían dispuestos a pagar hasta \$10.000 más por la pizza brauni y la caja de mini braunis hechos con ingredientes saludables en comparación con versiones que no son saludables
<p><i>¿Le cambiarían algo o añadirían algo?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los mini braunis fueron destacados por su textura más blanda y equilibrada, con un sutil pero agradable sabor a plátano. En contraste, la pizza brauni, se percibió como más seca, con un predominante chocolate semi-amargo que la otra receta que lleva banano. Aunque el chocolate fue apreciado por su calidad, algunos participantes expresaron que preferirían una textura menos seca y reducir la cantidad de cacao.
<p><i>¿En qué evento u ocasión compraría una caja de braunis saludables?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier tipo de regalo. • Algún antojo que quieren comer algo dulce, pero sin pecar. • Para comer algo diferente.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Para compartir.
<p><i>¿Cuál de los dos productos les gusta más?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pizza brauni para detalle. • Mini brauni para detalle y compartir.
<p><i>¿Les gustaría vivir la experiencia de crear y decorar usted mismo su brauni en la repostería?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los participantes mencionó que no podría participar debido a sus compromisos laborales y la falta de tiempo libre. • Varios expresaron un interés positivo en la idea. Consideran que esta actividad sería ideal como plan entre amigas o como un taller saludable, especialmente los fines de semana, ya que permite salir de la rutina diaria. Además, destacaron que podría fortalecer habilidades blandas. Esta experiencia se vio atractiva para personas jóvenes y mayores, siempre que tengan los recursos y la disponibilidad de tiempo adecuados, especialmente para disfrutar entre amigos.
<p><i>¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio y a quienes creen que les gustaría?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una participante estaría dispuesta a pagar entre \$65.000-\$80.000, dependiendo de que incluya adicional el servicio. • Es importante que el espacio sea cómodo, con música, que haya alguien que cante o toque un instrumento, pagarían entre \$60.000-\$70.000 depende del producto que vaya a hacer. • Un participante piensa que es importante que se manejen dos precios diferentes dependiendo de la presentación y de los ingredientes que se van a utilizar.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
<p><i>¿Ustedes cuándo les gustaría que se prestara ese servicio?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es de gran importancia la música, iluminación, ambientación del sitio, que haya una barra con pasabocas, sin mucho ruido visual. • Los fines de semana.
<p><i>Se les mostró las diferentes opciones de logo y se les pregunto: ¿cuál de las opciones les pareció mejor y por qué?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La opción de logo que más gustó a los participantes es la que presenta un fondo rosado, con la palabra "María" en marrón y "Vital" en dorado. • El logo que solo tenía las iniciales les parece muy elegante como si fuese para una boutique. • Les gusta la paleta de colores ya que los colores transmiten sensación de hogar.
<p><i>¿A través de qué medios suele enterarse usted de las promociones y publicidad?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes del grupo focal mencionaron que solían enterarse de las promociones y publicidad a través de Instagram, resaltaron la importancia de la utilización de los hashtags y pagando publicidad con Meta. Algunos comentaron que TikTok está dirigido a otro tipo de mercado, pero reconocieron su utilidad para búsquedas específicas, siempre y cuando sepan cómo buscar información específica dentro de la plataforma.
<p><i>¿Alguna vez han probado algún snack, dónde y que piensa de las pastelerías?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos participantes mencionaron haber probado snacks como pan, tortas, pero no recuerdan el nombre de la repostería. • Un participante destaca los cuchareables que venden en el gimnasio Cross 40, recalando su buen sabor, aunque los considera costosos. • Otros participantes mencionaron haber disfrutado y escuchado del nuevo café-restaurant llamado Gains, ubicado frente al gimnasio Golden.

Nota: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

4.3 Investigación cuantitativa

4.3.2 Diseño de la encuesta

Para la elaboración de la encuesta, se optó por utilizar la herramienta Google Forms debido a su facilidad para crear, compartir y analizar formularios digitales sin restricciones ni costos adicionales. La encuesta fue estructurada en tres secciones que abarcan un total de 21 preguntas:

1. La primera sección incluye cuatro preguntas sociodemográficas.
2. La segunda sección aborda los hábitos de consumo, con siete preguntas orientadas a evaluar si los encuestados llevan un estilo de vida saludable.
3. La tercera sección consta de diez preguntas diseñadas para comprender la percepción de los encuestados sobre las preferencias y hábitos de consumo de braunis saludables.

Después de diseñar y crear el formulario, se llevó a cabo una prueba piloto con personas cercanas para asegurar la claridad de las preguntas y la precisión de las respuestas seleccionadas. Una vez validada, la encuesta se difundió a través de las historias de Instagram de "Dulce María", la nueva línea enfocada en promover el consumo de alimentos más saludables dentro del negocio. Además, se compartió en la entrada de gimnasios y en la Universidad Industrial de Santander. (El apéndice A contiene todas las preguntas utilizadas en la encuesta, mientras que el apéndice B presenta los resultados obtenidos)

Población

La población por estudiar en esta investigación comprende los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga, específicamente aquellos entre los 15 y 44 años que mantienen un estilo de vida saludable. Este estilo de vida “Comprende hábitos como la práctica habitual de ejercicio, una alimentación adecuada y saludable, el disfrute del tiempo libre, actividades de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

socialización, mantener la autoestima alta, etc.” (Gerencia Asistencial de Atención Primaria, 2024). Para determinar aproximadamente cuántas personas cumplen con este perfil, se buscan datos demográficos de toda el área metropolitana de Bucaramanga. Sin embargo, la información disponible no permite conocer con exactitud la cantidad de personas entre los 15 y 44 años en los municipios de Bucaramanga, Piedecuesta, Girón y Floridablanca. Por lo tanto, se utilizan los datos demográficos de la ciudad de Bucaramanga como base. Actualmente, en el año 2024, el total de la población de Bucaramanga es de 597,821 personas, de las cuales 276,195 se encuentran en el rango de edades de 15 a 44 años (ZhujiWorld.com, 2024).

Para extrapolar estos datos al área metropolitana de Bucaramanga, se considera que el 46.22% de la población se encuentra en el rango de edad mencionado. Con un total de 1,111,999 habitantes en el área metropolitana (DANE, 2018). se estima que 513.963 personas están entre los 15 y 44 años. Además, se busca información sobre el estilo de vida de la población en estudio, utilizando como criterio aquellas personas que practican alguna actividad física o deporte. En donde “Solo dos de cada diez bumangueses aseguran que practican algún deporte o hacen ejercicio físico. Los ocho restantes confesaron que llevan una vida bastante sedentaria” (Vanguardia Liberal, 2017). Según esta información, y asumiendo que los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga comparten el mismo comportamiento, se estima que la población con estilo de vida saludable asciende aproximadamente a 102.793 personas.

Tipo de muestreo

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

El tipo de muestreo utilizado el muestreo aleatorio simple, en donde en una población finita, las personas de la muestra se eligen al azar, es decir tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Tamaño de muestra.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q * N}{(N - 1) * e^2 + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población, es decir, 102,793 personas

Z_{α}^2 : Valor crítico de la distribución normal estándar que corresponde al nivel de confianza deseado.

Para un nivel de confianza del 90%, 1.645

p: Proporción estimada de la población con una característica específica, 50%

q: Proporción estimada de que la población no tiene una característica específica (1-p), 50%

e: Margen de error permitido, 6%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 * 102.793}{(102.793 - 1) * (0,06)^2 + (1,645)^2 * 0,5 * 0,5} = 187.75$$

El tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 90 %, un margen de error del 6 % y una población total de 102,793 personas para obtener resultados representativos se deben recolectar una muestra de 188 personas.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

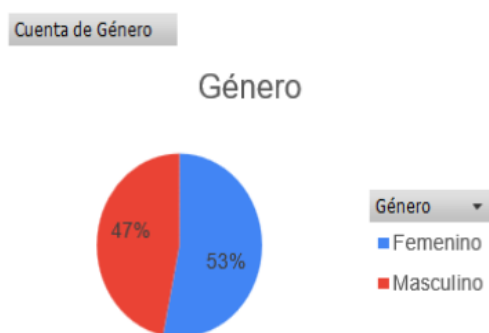
4.3.3 *Análisis de resultados de la encuesta*

El análisis de los datos recolectados en la encuesta fue efectuado con el apoyo de la herramienta Excel como puede evidenciarse en el apéndice B. De esta forma, por cada una de las secciones establecidas se evidenció que:

Sección 1: Caracterización sociodemográfica.

La población objeto de estudio estuvo representada por un 53 % de mujeres y un 47 % de hombres en los cuales, el rango edad con mayor representatividad con un 60 % fueron las personas entre 24 y 44 años de edad (generación Y). En relación con el estrato socioeconómico, el 33 % de la población se ubica residencialmente en el estrato 3, seguido por el estrato 4, 2, 6, 5, 1 con el 27%, 14%, 11%, 10% y 6% respectivamente. Por último, con el objetivo de conocer la distribución geográfica de la población dentro del área metropolitana, se determinó que el 55% de la población está posicionada en el municipio de Bucaramanga, seguida por Floridablanca con 34%, Piedecuesta con un 8% y finalmente Girón con un 3%.

Figura 3. Género



Nota: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 4. Rango de edad



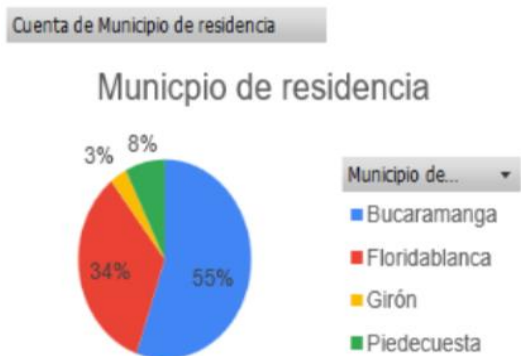
Nota: Elaboración propia

Figura 5. Estrato socioeconómico



Nota: Elaboración propia

Figura 6. Municipio de residencia



Nota: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Sección 2: Hábitos de consumo

La segunda sección de la encuesta se diseñó para determinar las preferencias de consumo de la población e identificar las condiciones de salud determinantes para un mercado potencial y que podrían simbolizar una preferencia o inclinación hacia el tipo de productos objeto de estudio. Con los resultados obtenidos, se identificó que el 78 % de las personas implementan al menos un hábito saludable y de los cuales solo el 8 % padece enfermedades cardiovasculares, diabetes y/o obesidad. Por otra parte, del 22% de las personas que no practican hábitos saludables, el 24% padece de alguna condición de salud mencionada. Por último, se logró identificar que el 84% de los encuestados tiene algún familiar, amigo y/o conocido con alguna enfermedad cardiovascular, diabetes y/o obesidad.

Figura 7. Conocidos que sufren de diabetes, enfermedades cardiovasculares y/o obesidad



Nota: Elaboración propia

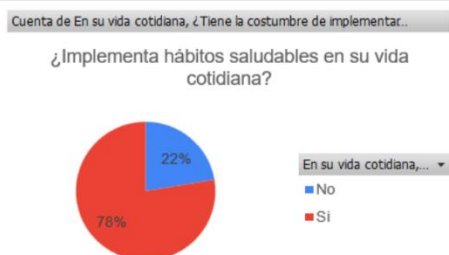
Figura 8. Personas que sufren de Enfermedades cardiovasculares y/o obesidad



Nota: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 9. Hábitos saludables en la vida cotidiana



Nota: Elaboración propia

De esta forma, según los resultados evidenciados, podemos determinar que existe un mercado que cuenta con la adquisición de hábitos saludables y esto puede llegar a ser un factor determinante en la acción de escogencia de nuevos productos ya que se tiene un consumidor más consiente que puede valorar e inclinar su decisión de compra hacia productos alternativos de la repostería tradicional que presenta frecuentemente productos con altos niveles de azúcar. Asimismo, los resultados presentan otro mercado potencial para la idea de negocio, donde se buscaría impactar a personas con algún padecimiento en su salud, brindándoles nuevas estrategias de consumo que puedan suplir de manera positiva sin necesidad de sacrificar o eliminar de sus dietas la ingesta de postres.

Por último, dentro de la sección del cuestionario se incluyeron preguntas puntuales al consumidor en relación con el consumo de productos de repostería. Se determinó que el 27,13% de las personas consumen en promedio productos de repostería más de 3 veces al mes, el 22,34% 1 vez por mes y el 21,81% consume postres 1 vez por semana. Con esto, evidenciando la existencia de un consumo frecuente por parte de los consumidores potenciales, con la encuesta se buscaba determinar el conocimiento y posible escogencia hacia productos de repostería saludable. De tal forma, se evidenció que el 61% de la población ha escuchado y/o consumido esta clase de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

productos, pero solo el 26% de los encuestados ha probado los braunis saludables; sin embargo, para validar la inclinación del consumidor hacia este producto en específico de la repostería, se evidenció que el 100% estaría dispuesto a adquirir un brauni saludable.

Figura 10. Frecuencia en consumo de productos de repostería y/o pastelería



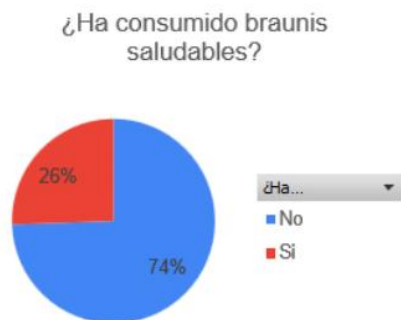
Nota: Elaboración propia

Figura 11. ¿Ha escuchado y/o consumido productos de repostería saludable?



Nota: Elaboración propia

Figura 12. ¿Ha consumido braunis saludables?



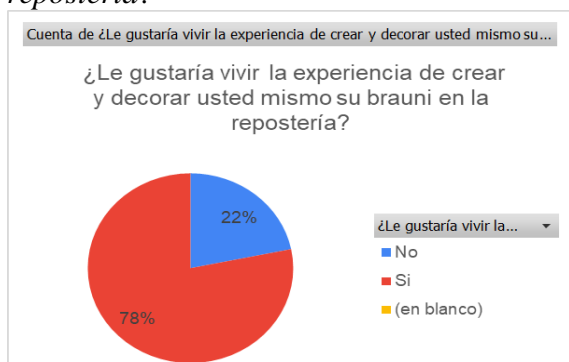
PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Nota: Elaboración propia

Sección 3: Preferencias de consumo

Para finalizar, en la última sección de la encuesta, con el objetivo de determinar las preferencias del consumidor con relación a la experiencia y sabores de los productos, se determinó que en relación con la experiencia al 78% le gustaría vivenciar la actividad de elaborar en el establecimiento comercial la preparación de su producto de consumo (Brauni saludable).

Figura 13. ¿Le gustaría vivir la experiencia de crear y decorar usted mismo su brauni en la repostería?



Nota: Elaboración propia

Con relación al atributo con mayor valor para el cliente al momento de escoger entre un producto u otro con un 59% está el sabor, con el 30% la calidad, 10% el precio y 1% la presentación. De tal forma, puede llegar a estimarse que el consumidor al efectuar la escogencia por una opción de repostería saludable busca cuidar su salud, pero sin tener que sacrificar el sabor que ofrecen los productos tradicionales.

Otra de las preguntas incluidas en la sección estaba relacionada con la ubicación de preferencia por el usuario para la compra e interacción con la marca. Las opciones de respuesta

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

con mayor porcentaje de escogencia fueron un centro comercial, un local independiente en la calle y en una zona residencial con el 44%, 41% y 11% respectivamente. De igual forma, tal como puede evidenciarse en la tabla 3, los eventos preferidos para los cuáles el potencial consumidor podría adquirir los braunis saludables son para compartir con amigos y/o familiares, siendo seleccionados entre las opciones de respuestas habilitadas por un 54,24% y 52,6% respectivamente.

Tabla 3. *Eventos preferidos para los cuáles el potencial consumidor podría adquirir los braunis saludables*

<i>Evento</i>	<i>Frecuencia (f)</i>	<i>f//N</i>
Reunión con amigos	102	54,26%
Reunión familiar	99	52,66%
Celebración de un cumpleaños	84	44,68%
Media mañana o tarde	137	72,87%
Pedir como detalle	89	47,34%
Reunión de trabajo	57	30,32%

Nota: Elaboración propia

Seguidamente, en referencia al medio de comunicación principal por el cual el consumidor frecuentemente logra enterarse de la publicidad y promociones de las marcas, tal como puede evidenciarse en la tabla 4, con un 86,17% se encuentra la red social Instagram, con el mismo porcentaje de selección equivalente al 43,62% TikTok y Facebook y en cuarta posición con el 38,83% por recomendaciones de amigos, familiares o conocidos.

Tabla 4. *Medio de comunicación preferido para visualización de publicidad*

<i>Medio por el cuál suele enterarse de promociones y publicidad</i>	<i>Frecuencia (f)</i>	<i>f//N</i>
<i>Spotify</i>	2	1,06%

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

<i>Medio por el cuál suele enterarse de promociones y publicidad</i>	<i>Frecuencia (f)</i>	<i>f//N</i>
<i>Anuncios en línea (banners en páginas web, publicidad en motores de búsqueda, etc.).</i>	<i>36</i>	<i>19,15%</i>
<i>Whatsapp</i>	<i>63</i>	<i>33,51%</i>
<i>Facebook</i>	<i>82</i>	<i>43,62%</i>
<i>Tiktok</i>	<i>82</i>	<i>43,62%</i>
<i>X(Twitter)</i>	<i>11</i>	<i>5,85%</i>
<i>Youtube</i>	<i>16</i>	<i>8,51%</i>
<i>Instagram</i>	<i>162</i>	<i>86,17%</i>

Nota: Elaboración propia

Por último, con el propósito de conocer las preferencias y elección de sabores referente a la base, cobertura, toppings y acompañamientos para el brauni saludable se determinó que: Primero, las opciones preferidas para la base del brauni son la harina de avena y harina de almendras con un 67,55% y 60,64% respectivamente, tal como puede evidenciarse en la tabla 5.

Tabla 5. *Preferencia base para brauni saludable*

<i>Preferencia de base para un brauni saludable</i>	<i>Frecuencia (f)</i>	<i>f/N</i>
Harina de avena	127	67,55%
Harina de almendra	114	60,64%
Harina de maíz	38	20,21%
Harina de cebada	12	6,38%

Nota: Elaboración propia

En segundo lugar, con relación a las preferencias de cobertura para los braunis, el 47 % presenta una inclinación hacia el chocolate negro sin azúcar añadido, el 46,81% por la cobertura de arequipe sin azúcar, el 37,23 % por yogurt griego, el 31,38 % por crema de maní y en última posición de preferencia con el 29,79 % la proteína.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

En tercer lugar, para la escogencia de toppings el 51,01 % de la población tiene una inclinación hacia las frutas, el 43,62 % por los chips de chocolate, el 41,49 % por los frutos secos, el 28,19 % por coco rallado y el 26,06 % por la mermelada de frutas.

Luego, con relación a los acompañamientos para el tipo de producto, tal como se refleja en la tabla 6, las opciones con mayor porcentaje de escogencia se encuentra el café, el helado y la malteada con el 59,04 %, 38,3 % y el 32,98 % respectivamente.

Tabla 6. *Preferencia de acompañamiento del brauni saludable*

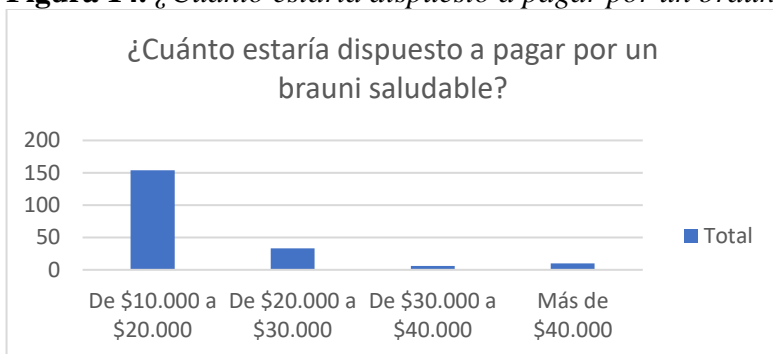
<i>Preferencia de acompañamiento para un brauni saludable</i>	<i>Frecuencia (f)</i>	<i>f/N</i>
Café	111	59,04%
Helado	72	38,30%
Malteada	62	32,98%
Acompañado de comida de sal	15	7,98%
Agua	8	4,26%
Leche	4	2,13%
Jugo	1	0,53%

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, para determinar la tendencia de gasto para el tipo de productos, los consumidores potenciales presentaron una preferencia hacia el menor rango de valor establecido con entre \$10.000 y \$20.000 para el brauni con un 81,91% tal como puede evidenciarse en la siguiente figura:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

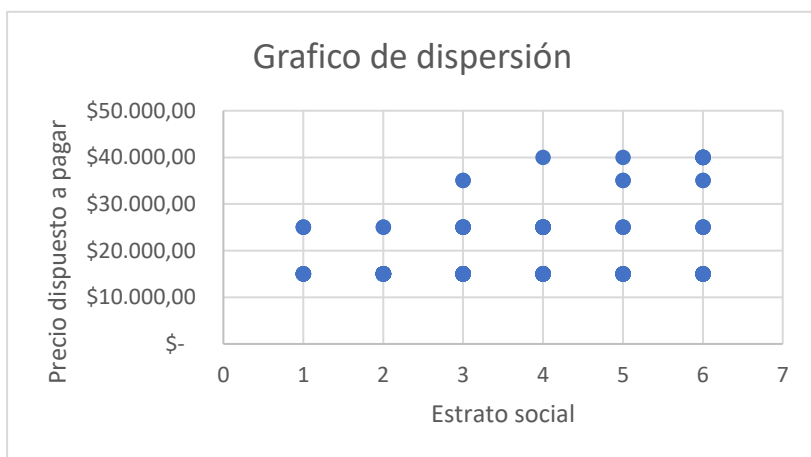
Figura 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un brauni saludable?



Nota: Elaboración propia

Por último, para conocer la relación que existe entre las variables del estrato socioeconómico y el precio que los clientes están dispuestos a pagar por brownies saludables, se presenta el siguiente gráfico:

Figura 15. Relación entre el estrato social y precio dispuesto a pagar.



Además, se utiliza el coeficiente de correlación para una mayor comprensión de la relación entre las variables, obteniendo un valor de 0.3394, como se evidencia en la tabla#7. Este valor indica una correlación positiva moderada, lo que indica que los consumidores de estratos socioeconómicos más altos tienden a pagar precios más elevados por los braunis saludables. Sin

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

embargo, la correlación no es lo suficientemente fuerte como para establecer una relación directa definitiva, lo que sugiere que otros factores también pueden influir en las decisiones de compra.

Tabla 7. *Correlación entre Estrato Social y Precio*

<i>Variable</i>	<i>Estrato Social</i>	<i>Precio</i>
Estrato Social	1	
Precio	0.339439341	1

4.4 Estimación de la demanda

La estimación de demanda se hace a través de la de base a la información que se recolecto en la investigación de mercados, por medio de la encuesta, se realiza una segmentación del mercado potencial en base a los siguientes criterios:

Como se observa en la tabla 8, de la población de 102,793 personas, que comprende individuos entre los 15 y 44 años que llevan un estilo de vida saludable, se ha realizado una segmentación para identificar a los usuarios potenciales de los braunis saludables. Según los resultados de la encuesta, el 1.9% de esta población nunca consume productos de repostería y/o pastelería. Además, el 97.2% de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta: "¿Estaría dispuesto a consumir braunis a base de ingredientes saludables?".

Tabla 8. *Demanda potencial*

Población	102,793
Usuarios que nunca consumen productos de repostería y/o pastelería	1.90%
Usuarios que estarían dispuestos consumir braunis a base de ingredientes saludables	97.20%
Total	98,016

Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado obtenido en la tabla anterior, en el cual se estiman 98.016 usuarios para la repostería saludable y con el objetivo de obtener una aproximación más precisa

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

de la demanda, se integrará esta estimación con la participación de mercado esperada, según los competidores identificados. Se tomarán en cuenta los porcentajes de participación de dichos competidores, como se detalla en la figura 16.

Figura 16. Guía para aproximaciones en la participación de mercado

Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado				
Nro	Que tan grandes son sus competidores ?	Que tantos competidores tiene ?	Que tan similares son sus productos a los suyos ?	Cual parece ser su porcentaje ?
1	Grandes	Muchos	Similares	0% - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0% - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin Competencia	Sin Competencia	Sin Competencia	80% - 100%

Nota: Aproximaciones en la participación. Tomado de Equipo Editorial & Equipo Editorial. (2022) <https://acortar.link/Y9P4VY>

Se pronostica que Dulce María Vital alcanzará una participación de mercado que oscilará entre el 0,5% y el 5%. Puesto que se encuentra posicionada en la cuarta fila, caracterizado por la presencia de grandes y muchos competidores pero que ofrecen productos distintos. Según lo anterior, se espera obtener un mercado objetivo, con un escenario conservador, de 490 usuarios mensuales en la repostería saludable.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Por otro lado, para encontrar la cantidad de braunis saludables que se consumen mensualmente y poder integrarlo con el resultado obtenido de los usuarios, se toman en cuenta los resultados arrojados por la encuesta de las frecuencias de consumo de la población en cuestión, como se evidencia en la tabla 9:

Tabla 9. *Frecuencias de consumo de braunis*

Intervalo	Porcentaje	Consumo	Prom.Ponderado
Nunca	1.9%	0	0
1 vez al mes	21.7%	1	0.217
2 veces al mes	21.2%	2	0.424
Mas de 3 veces al mes	27.4%	3	0.822
1 vez por semana	22.2%	4	0.888
Diariamente	5.70%	30	1.71
		Total	4

Se ha encontrado que, en promedio, las personas consumen en promedio 4,061 brownies saludables al mes. Al integrar esta cifra con la estimación de 490 clientes mensuales en la repostería saludable, se proyecta una necesidad mensual de 1,990 brownies saludables, lo que equivale a 23,883 brownies al año.

Además en base a los resultados obtenidos del grupo focal, en el cual se identificó que el producto más versátil y que captó más atención son los mini brownies, se observó que estos son considerados ideales tanto para obsequios como para compartir con familia, amigos y compañeros de trabajo. En contraste, la pizza brownie, según los comentarios de los participantes, sería adquirida principalmente como un detalle para celebrar ocasiones especiales. Además, según los participantes y la disponibilidad de tiempo, se sugiere que el servicio Dulce Arte del brauni se ofrezca los fines de semana. Por lo tanto, se establecen los siguientes porcentajes para la distribución: 50% para los mini brownies, 40% para la pizza brownie y 10% para otros productos.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

5 Plan de mercadeo

5.1 Análisis de demanda

En el mercado colombiano, se identifica una gran oportunidad en el sector de los braunis. Según un informe de producción de la Universidad Nacional, este nicho de mercado genera ingresos anuales cercanos a los \$340.000 millones en ventas durante el año. Además, Manuela y Andrea Arizmendi, propietarias de la marca de braunis Mercari, están planificando la expansión de la marca con franquicias internacionales.

Han observado cuatro picos de ventas de estacionalidad destacados a lo largo del año, que coinciden con las fechas de San Valentín, Amor y Amistad, Día de la Madre y Navidad. En promedio, venden entre 80.000 a 120.000 braunis al mes, según las últimas auditorías realizadas. A pesar de la inflación, que requirió un reajuste de precios, se vio un crecimiento del 30% en ventas, con un crecimiento del 10% anual en unidades. En donde la empresa inició el año 2023 con productos codificados en 80 superficies y lo cerró con más de 300 puntos a nivel nacional, incluyendo 8 tiendas propias (LA REPUBLICA, 2024).

Por otro lado, se observa un crecimiento en el consumo de postres saludables, como es el caso de los braunis saludables, debido a los cambios en el estilo de vida y los nuevos hábitos que están transformando las tendencias de consumo en la industria alimentaria. Las personas están mostrando una creciente preocupación por su aspecto físico y su salud mental. Como ejemplo de esta tendencia, "es común que un usuario tome en sus manos un envase y su primera acción sea revisar el balance o la información nutricional en la etiqueta, verificando que el producto no esté formulado con ingredientes o aditivos artificiales y contenga una menor cantidad de estos que el producto tradicional" (Legiscomex, 2023).

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

5.2 Análisis de la oferta

En el mercado nacional de braunis, se observa una amplia gama de opciones ofrecidas por diversas empresas. El costo promedio por unidad de un brauni en los establecimientos minoristas es de alrededor de \$4.000. Harinera del Valle, empresa que reportó ingresos de \$1,6 billones en 2022 y utilidades por \$47.164 millones, comercializa este producto bajo la marca Mama-ía, con un precio unitario de \$2.900, siendo esta la alternativa más económica dentro de este segmento. Otro competidor importante es Bimbo, liderado en Colombia por Francisco Fuente, que ofrece la marca Mr.Brown, con braunis que tienen un precio promedio de \$3.290. En el caso de Bimbo, la empresa registró ventas por alrededor de \$1,18 billones en 2022 y utilidades por \$1.643 millones, lo que representa un crecimiento del 220% con respecto al año 2022 (LA REPUBLICA, 2023).

Además, se identifica la presencia de Ramo, la cual ha incursionado en la venta de braunis bajo la marca Chocoramo Brownie. Esta línea ofrece tres presentaciones diferentes: el brauni individual, el Chocoramo Brownie Mini Arequipe (12 unidades x 20g), y el Chocoramo Brownie Arequipe (6 unidades x 65g). Estos productos están disponibles a precios de \$3.290, \$12.000, y \$16.500, respectivamente (RAMO, 2023). Esta variedad de presentaciones y precios no solo amplía las opciones disponibles para los consumidores, sino que también evidencia la gran acogida que tienen los braunis en el mercado de panadería, consolidándose como una opción irresistiblemente popular. En la figura 17 se presenta una imagen donde se ilustran los precios que manejan las grandes compañías en el mercado nacional.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 17. Mercado de brauni en Colombia



Nota: Tomado de La república (2023). <https://www.larepublica.co/empresas/el-11-de-noviembre-es-el-dia-mundial-de-brownie-un-alimento-que-genera-mas-de-340-000-millones-al-ano-3747258>

Además, para mayor claridad en la siguiente tabla se presenta la participación del mercado de cada una de las empresas con sus ventas generadas por los braunis.

Tabla 10. Distribución de ventas de braunis por Empresa

Empresa	Ventas Braunis	%
Harinera del Valle	\$ 154,851	45.54%
Bimbo	\$ 112,220	33.01%
Ramo	\$ 70,879	20.85%
Del Cerro S.A.S	\$ 2,050	0.60%
Total	\$ 340,000	100%

Nota: Adaptado de La República <https://www.larepublica.co/empresas/el-11-de-noviembre-es-el-dia-mundial-de-brownie-un-alimento-que-genera-mas-de-340-000-millones-al-ano-3747258>

Sin embargo, ante la tendencia hacia una alimentación más saludable, empresas como Ramo y Bimbo están buscando ofrecer al mercado opciones de snacks con ingredientes más saludables y mayor valor nutricional. Bimbo tiene como objetivo para 2030 que todos sus productos de panificación y snacks brinden nutrición positiva. Por su parte, Ramo ofrece braunis al mismo precio que los de la marca Mr. Brown, pero recientemente han lanzado una nueva línea

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

llamada 'Equilibrio', que incluye productos con menos azúcar, grasa y sodio, e incorpora el brauni 'Equilibrio', que es una buena fuente de fibra. Con estas estrategias, estas marcas buscan satisfacer la creciente demanda de consumidores preocupados por su bienestar y que buscan opciones más saludables sin comprometer el sabor y la calidad (LA REPUBLICA, 2023).

A nivel local se encuentran diferentes cafés que ofrecen braunis en diversas presentaciones. Entre estos establecimientos se destacan D'Cacao Repostería y Chocolatería, Kakahuat Chocolatería & Pastelería, y la reconocida cafetería Brolate. Esta se distingue por ofrecer braunis de variados sabores y presentaciones, incluyendo nuevos sabores como el de blondie red party, el cual es una variación del brauni tradicional que tiene como ingrediente principal la vainilla y no el cacao. En promedio, el precio que manejan para un brauni individual es de \$10.000 (Brolate, 2024).

Además, en el mercado local se encuentra la reconocida pastelería saludable Valentia Vida Mia, famosa por sus deliciosos postres saludables. Entre estos, se encuentra el "Brownie Valentía", elaborado con Cacao 100% puro y endulzado con Stevia. Este brauni se ofrece a un precio base de 10.900, el cual puede variar dependiendo del tipo de empaque seleccionado (Valentía Vida Mia, 2023).

Por otro lado, Browntastic Brownies ha lanzado recientemente una versión saludable de sus braunis, denominada "Arequipe Pecans (Saludable)," disponible a \$17,500 por porción individual. Este brauni de chocolate blanco, hecho con 80% harina de almendras, es bajo en gluten y grasa, y está endulzado con miel y stevia. Incluye nueces pecanas y arequipe. Además, puede incluirse en la caja de 12 minibraunis, la cual tiene un precio de \$31.200, donde el precio

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

umenta en \$1,800 por cada minibrauni de este sabor especial (Rappi, 2024). En contraste, el producto estrella de Dulce María Vital es la caja de 12 mini braunis, cada uno de 4x4 cm.

Actualmente, esta caja no incluye braunis saludables, pero los clientes pueden personalizar sus mini braunis eligiendo los toppings y coberturas que deseen por un precio de \$30,000.

Finalmente, Mordiscofit ofrece una variedad de snacks saludables, como el "alfajor keto sin remordimiento" y las "Barra de Proteína Smart Nutrition," con precios respectivos de \$8.000 y \$9.000. Además, ofrecen una versión de brauni individual llamada "Brownie De Aguacate Sin Remordimiento" por un precio de \$9.000 (Mordiscofit, 2024).

De igual manera, se encuentra que ninguno de estos establecimientos ofrece un taller en permita al cliente vivir la experiencia de preparar el brauni con amigos y/o familia, en donde puedan aprender nuevas técnicas culinarias y la promoción del uso de ingredientes más saludables. Esta diversidad de opciones en el mercado local resalta la popularidad y la demanda continua de brauni en la región.

5.3 Design thinking

Se hace uso de la metodología Design Thinking porque es esencial para crear soluciones innovadoras centradas en entender y dar solución a las necesidades de las personas. En el caso de Dulce María Vital una repostería saludable, esta herramienta permite abordar de manera efectiva los desafíos específicos del negocio. Además, proporciona una estructura que permite fusionar sostenibilidad, autenticidad y las necesidades cambiantes de los usuarios, asegurando que las soluciones sean creativas, prácticas y realizables. Al combinar las necesidades de las personas con

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

la viabilidad tecnológica y una estrategia de negocio efectiva, se logra generar un valor significativo para el cliente, abriendo una gran oportunidad en el mercado.

5.3.2 Empatizar

En esta crucial etapa, se emplean dos técnicas: la primera consiste en la realización de la encuesta, mientras que la segunda se basa en las conclusiones obtenidas del desarrollo de un grupo focal. Estas metodologías nos permiten comprender las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes.

- **Hábitos Saludables:** Actualmente, los usuarios muestran un creciente interés por el cuidado de su salud física y mental. Reconocen la importancia de mantener hábitos de vida saludables, destacándose entre ellos seguir una dieta equilibrada y realizar ejercicio regularmente. Buscan productos que proporcionen beneficios nutricionales sin comprometer el sabor y la calidad. En donde los consumidores cada vez más tienen una preferencia por alimentos bajos en azúcar y grasas, así como por opciones naturales y orgánicas.
- **Experiencias Únicas:** Los usuarios buscan vivir experiencias únicas y personalizadas que los diferencien de las opciones convencionales del sector alimentación y la gastronomía. Están dispuestos a explorar actividades y eventos exclusivos que les permitan crear recuerdos especiales junto a sus amigos y familiares.
- **Sabor y textura:** Si bien los usuarios buscan alimentarse con productos más saludables, también priorizan disfrutar de postres con un sabor agradable y una textura satisfactoria,

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

sin comprometer su salud. Esto permite a los clientes disfrutar plenamente de sus gustos sin remordimientos.

- **Conciencia sobre ingredientes saludables y su precio:** Los usuarios son conscientes de que el uso de ingredientes más saludables incrementa el precio de los productos finales. Según los estudios realizados, están dispuestos a pagar al menos un 30% más por postres saludables en comparación con productos convencionales.
- **Servicio personalizado:** Los usuarios buscan en la repostería un servicio cálido, atento y personalizado. Esperan sentirse bienvenidos, apreciados y valoran las recomendaciones locales, así como la atención a sus necesidades individuales.

5.3.3 Definir

A medida que exploramos las etapas iniciales de la herramienta de pensamiento de diseño, se reconoce un descubrimiento significativo al entender las perspectivas de los clientes en una repostería saludable en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Este análisis ilumina los pilares fundamentales que moldean las expectativas y deseos de los usuarios. La autenticidad, como valor intrínseco, es fundamental en la creación de experiencias que impacten a los clientes. Estos buscan vivencias únicas que los alejen de la rutina diaria, permitiéndoles compartir momentos en amigos y familia. Además, desean disfrutar productos auténticos, agradables y aún mejor saludables. Este anhelo se fusiona con la búsqueda de una experiencia gastronómica enriquecedora y diferente en un entorno urbano, invitando a los clientes a disfrutar de opciones que nutran tanto su paladar como su bienestar general.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

El mercado meta de este emprendimiento son los residentes del área metropolitana de Bucaramanga, entre los 15 y 44 años, quienes comparten el interés por llevar un estilo de vida saludable y vivir nuevas experiencias. Este grupo valora tanto las actividades físicas como el consumo de alimentos equilibrados y saludables, promoviendo no solo la salud física, sino también la salud mental.

En Dulce María Vital, se busca promover el uso de ingredientes y técnicas de cocina más saludables. A través del taller los clientes pueden vivir una experiencia única, creando su propio brauni personalizado con la guía de expertos. Esta actividad fomenta el uso de ingredientes saludables y técnicas culinarias innovadoras, ofreciendo una opción deliciosa y consciente para los amantes de la repostería.

5.3.4 Idear

En el proceso de ideación para la creación de una repostería saludable, el Design Thinking sirve de guía creativa y estratégica que impulsa la generación de soluciones innovadoras alineadas con las necesidades cambiantes de los usuarios. En este contexto, el enfoque en la autenticidad del servicio, la atención personalizada y el cuidado de la salud física y mental se convierten en los pilares sobre los cuales se cimienta la visión de la repostería.

Desde las primeras etapas de este proceso, como la investigación de mercados y el análisis del entorno, la exploración de las perspectivas de los usuarios ha revelado un acercamiento a los deseos y expectativas que abarcan desde la autenticidad hasta la necesidad de desconectarse de la rutina diaria. El análisis también ha mostrado la importancia de ajustar enfoques tradicionales para ofrecer una experiencia verdaderamente única y transformadora en la repostería saludable.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Teniendo en cuenta el segmento de mercado al cual está dirigido Dulce María Vital, se identifica que para los clientes es fundamental que no se sacrifique el sabor y la textura de los productos a pesar de que sean saludables. Esta prioridad refleja la importancia de una minuciosa elección de ingredientes y en las técnicas de preparación utilizadas en Dulce María Vital, asegurando que cada producto sea tanto nutritivo como delicioso.

Por otro lado, de acuerdo con el análisis de los resultados de la investigación a través del grupo focal y la encuesta que se realizó, se ha determinado que los usuarios encuentran más cómodo y agradable poder acceder al servicio cerca o en algún centro comercial. Esta ubicación estratégica no solo facilita el acceso, sino que también maximiza la visibilidad y conveniencia para los clientes.

Buscando una inclusión y apoyo por medio de la generación de empleo en la repostería saludable, Dulce María Vital se compromete a contratar mujeres madres cabeza de hogar, apoyando así al género femenino. Teniendo en cuenta que las dueñas, madre e hija, son conscientes de la calidad del trabajo y dedicación de las mujeres, y aún más del amor de madres, promueven esta iniciativa como parte integral del negocio. Además de la inclusión de personal capacitado en nutrición y técnicas culinarias saludables, se integra la tecnología para mejorar la eficiencia operativa y promover la conservación de recursos, fortaleciendo así la sostenibilidad del negocio.

El enfoque en la simplicidad y la sostenibilidad se convierte en un punto crucial de la estrategia. Por esto, se decide reducir la variedad de productos para optimizar los costos de operación y preservar la armonía visual del entorno. Del mismo modo, se racionalizan las actividades ofrecidas, priorizando aquellas que generan experiencias únicas y memorables para los clientes.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

En Dulce María Vital, se prioriza la conexión con los clientes a través de opciones gastronómicas saludables y genuinas. Como parte de su compromiso con el servicio al cliente y la promoción de la salud, ofrece talleres de repostería saludable cada fin de semana. Estos talleres permiten a los participantes aprender nuevas técnicas culinarias, descubrir ingredientes beneficiosos para la salud y explorar sabores en postres nutritivos y deliciosos.

5.3.5 Prototipar

En la cuarta etapa del desarrollo de Design Thinking, Dulce María Vital prototipó varios productos y servicios, guiados por la preferencia de los clientes hacia la autenticidad y la calidad en la repostería saludable, sin comprometer el sabor y la textura de los productos. Como resultado, se han desarrollado cinco principales productos y experiencias:

1. **Pizza Brauni Saludable:** Los clientes pueden personalizar su pizza brauni con ingredientes saludables y toppings según sus preferencias, incluyendo la opción de agregar letras en chocolate semiamargo, ideal para celebraciones especiales.
2. **Mini Braunis:** Una caja con 12 mini braunis, cada uno único con diferentes coberturas y toppings personalizados, perfectos para compartir en familia y amigos, o como detalle.
3. **Dulce Arte del Brauni:** Los clientes pueden participar en el taller "Dulce Arte del Brauni", guiados por expertos en nutrición, explorando su creatividad y aprendiendo nuevas técnicas en repostería saludable. Pueden elegir entre dos recetas saludables: chocofit y chocobanano.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

4. **Talleres de Repostería Saludable:** Además del taller "Dulce Arte del Brauni", se ofrecen charlas y actividades conducidas por expertos en repostería saludable, promoviendo el uso de ingredientes de productores locales y sostenibles.
5. **Servicio de Repostería y Comidas:** Dulce María Vital ofrece un espacio acogedor donde las personas pueden disfrutar de deliciosos postres o comida saludables durante el desayuno, almuerzo, cena o brunch. El ambiente está diseñado para ofrecer una experiencia gastronómica completa, destacando por su repostería saludable y creativa que satisface tanto los antojos dulces como las necesidades de comidas principales en un entorno acogedor.

Estos productos y experiencias fueron diseñados para ofrecer opciones saludables y creativas que respetan las preferencias de los clientes, proporcionando una experiencia gastronómica única y satisfactoria en Dulce María Vital.

5.3.6 Evaluar

Para obtener una visión inicial de la viabilidad y el éxito potencial de los prototipos, se ha decidido evaluarlos a través de las opiniones de los posibles usuarios. La evaluación se realiza por medio de la encuesta y el grupo focal. Este enfoque busca conocer las necesidades, gustos y preferencias de los posibles clientes, asegurando así su satisfacción desde el principio.

En estos estudios, se observó que solo aproximadamente una cuarta parte de los encuestados ha tenido la posibilidad de probar braunis, pero alrededor del 98% de la muestra está interesada en consumir braunis hechos con ingredientes saludables. Este dato es alentador, ya que actualmente

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

no existe una gran variedad de braunis saludables en el mercado, y menos aún que se puedan personalizar con toppings y coberturas saludables al gusto del cliente.

En cuanto a las actividades propuestas, se ha observado que, aunque muchos usuarios no planean participar en estos talleres todo el tiempo debido a la disponibilidad de tiempo, valoran la posibilidad de tener opciones para vivir una experiencia diferente junto a sus amigos, haciendo énfasis en este servicio los fines de semana o fechas especiales. Ven estos talleres como una oportunidad para hacer algo fuera de lo común, aprender nuevas técnicas y recetas saludables. Estas actividades se perciben como una distracción positiva y una forma de escapar de la rutina.

Es de gran importancia tener en cuenta que esta fase inicial de evaluación brinda a penas una visión preliminar de las tendencias y percepciones de los usuarios. Sin embargo, se comprende que una evaluación más precisa será posible una vez que Dulce María Vital esté en funcionamiento y se obtenga un feedback directo de los clientes. Esto permitirá realizar ajustes y mejoras más alineados con las expectativas y necesidades cambiantes de los usuarios.

5.4 Portafolio de acciones

Para la creación de un portafolio de acciones, se utiliza el Mix de Marketing del negocio, también conocido como las 4 P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Estas cuatro P son una combinación de elementos clave que se utilizan al comercializar un producto o servicio, y son fundamentales para dirigirse eficazmente al público objetivo (Coursera Staff, 2023). Las estrategias de las cuatro P se definen a partir de la información obtenida en las investigaciones de mercado, tanto de fuentes primarias como secundarias, así como de los análisis técnicos y financieros que se desarrollan en capítulos posteriores.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- **Estrategia de producto:**

Actualmente, Dulce María Vital ofrece dos tipos de productos principales, los cuales pueden ser elaborados con la receta que prefiera el cliente: Chocofit o Chocobano. Las especificaciones detalladas de cada receta se encuentran en el capítulo de análisis técnico.

- **Pizza Brauni Saludable:** Un brauni en forma redonda, ideal para celebrar fechas especiales. Este producto se elabora a base de ingredientes saludables y se puede elaborar entre las dos recetas mencionadas (según la elección del cliente). Se encuentra dividida en 4 partes iguales y rinde entre 4 y 8 porciones. Se puede cubrir con arequipe sin azúcar, chocolate semiamargo o mantequilla de maní, y decorar con toppings como chips o letras de chocolate semiamargo, mix de frutos secos, arándanos, maní y almendras.
- **Mini braunis:** Braunis de 4x4 cm de diámetro, presentados en una caja con 12 unidades, lo cual los convierte en la porción ideal para compartir en familia o con amigos. Estos mini braunis no solo son perfectos para un detalle especial o para satisfacer un antojo dulce, sino que también es una alternativa saludable y deliciosa. El cliente puede elegir la mezcla, toppings y salsas saludables que desee.

Cualquiera de las dos presentaciones de braunis saludables vienen empacada en cajas de Propalpoly, un material ideal para productos que contengan líquidos, grasas o salsas. Estas cajas, de dimensiones 20x15x7 cm, son 100% biodegradables y reflejan el compromiso de Dulce María Vital con el cuidado del medio ambiente. Fabricadas por la empresa Universo Empaques, cajas personalizadas con la marca, colores y estilo. Con estos braunis saludables se busca satisfacer el

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

deseo de disfrutar de un snack dulce, ya sea en celebraciones especiales, como detalle especial o simplemente para satisfacer ese antojo dulce sin preocupaciones. Estos productos se destacan entre los braunis, postres y tortas convencionales que se encuentran en el mercado, ya que se distinguen por su composición libre de azúcares, grasas saturadas y conservantes, contribuyendo así a la salud y bienestar del consumidor. Es fundamental consumir los braunis el mismo día de la compra o dentro de los 4 días siguientes para garantizar su frescura. Para obtener información detallada sobre la composición específica de estos productos, se puede consultar el análisis técnico que detalla sus especificaciones. Por otro lado, además de los dos productos anteriores, de excelente presentación y saludables, Dulce María Vital también ofrece un servicio único en el mercado de repostería, conocido como "Dulce Arte del Brauni".

- **Dulce Arte del Brauni:** Los participantes tienen la oportunidad de crear su propio brauni desde cero, ya sea solos o acompañados de familiares y amigos. El objetivo principal es proporcionar un espacio donde escapar de la rutina diaria, fomentar la creatividad y aprender nuevas técnicas y ingredientes en repostería saludable. Se ofrecen dos opciones de recetas saludables: Chocofit y Chocobanano, también pueden elegir las salsas y toppings que deseen, permitiendo a los participantes personalizar su snack según sus gustos, necesidades y preferencias.

Este taller no solo desafía la idea de que comer saludable significa sacrificar sabor y textura, sino que también crea un ambiente acogedor para disfrutar de una experiencia única en repostería.

- **Estrategia de precio:**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Para establecer precios competitivos se analizan tanto los costos de producción como los precios de la competencia en productos similares. Se enfoca especialmente en los dos productos principales y el taller de braunis saludables, comparando y ajustando estratégicamente los precios para asegurar un equilibrio entre rentabilidad y que sea atractivo para los clientes en el mercado local. Browntastic Brownies ofrece el brauni de vainilla "Arequipe Pecans Saludable" a \$13,000 por unidad. Este sabor también puede incluirse en la caja de 12 minibraunis, que normalmente cuesta \$31,200. Si se desea reemplazar un minibrauni en la caja por el sabor especial, el precio de cada minibrauni aumenta en \$1,800 (Brownstatic Brownies, 2024). Por otro lado, Valentía vende su "BROWNIE VALENTÍA" a \$10,900 por unidad (Valentia Vida Mia, 2023). Además, para determinar el precio de la pizza brauni, se toman como referencia la "torta de Vainilla Fit" de Choconato, a \$62,000 por el tamaño de 1/4 de libra (Choconato Artesanal, 2024), y el "VAINILLA CAKE" de Valentía Vida Mía a \$80.900 por la misma cantidad (Valentia Vida Mia, 2023). Por último, también se considera un curso de repostería saludable ofrecido por El Molino del Artesano, que cuesta \$200,000 e incluye 2 sesiones de 4 horas cada una, con insumos y materiales (El molino del artesano, 2024).

Estos precios se han establecido estratégicamente para garantizar un margen de ganancia adecuado sin que resulten excesivos para los clientes, manteniendo el compromiso con la calidad, la salud y la accesibilidad de sus productos y servicios. En consecuencia, Los precios finales han sido redondeados al número entero superior para ambos productos, con el fin de facilitar y hacer más cómoda la transacción tanto para los clientes como para los propietarios. En la tabla 11 se muestran los precios de cada uno de los productos según la elección del sabor de brauni.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Tabla 11. *Precio de productos Dulce Maria Vital*

<i>Producto</i>	<i>Precio</i>	
	<i>Chocobanano</i>	<i>Chocofit</i>
Pizza Brauni	\$ 30,000	\$ 34,000
Mini Braunis x12	\$ 30,000	\$ 30,000

Nota: Elaboración propia

Para establecer el precio del producto "Dulce Arte del Brauni," se toma en cuenta el precio promedio de los productos con los dos sabores. A este precio, se añade un valor adicional de \$35,000 por caja de brauni para cubrir el costo del arriendo mensual del local, que es de \$4,500,000, y el salario de un mesero, aproximadamente \$2,132,900, con un total aproximado de \$6,632,900. Con un promedio de 199 servicios mensuales, el valor adicional de \$35,000 por servicio genera \$6,965,000, lo cual es suficiente para cubrir estos gastos. El precio del taller saludable de braunis se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 12. *Precio taller de braunis saludable*

<i>Servicio</i>	<i>Precio</i>
Dulce Arte del Brauni	\$66,000

Nota: Elaboración propia

Aunque los braunis saludables personalizables de Dulce María Vital no tienen muchos competidores directos con características similares, el mercado ofrece diversas alternativas de postres saludables con precios que superan los establecidos en la tablas 11 y 12. Esta situación impulsa la estrategia de Dulce María Vital a ofrecer productos de repostería saludable a precios accesibles sin dejar atrás la calidad de sus ingredientes, considerando que su mercado objetivo en la gran mayoría pertenece a los estratos 3 y 4.

- **Estrategia de plaza:**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Dulce María Vital tiene su punto físico ubicado en el barrio La Cabecera del Llano, específicamente dentro del Centro Comercial Cuarta Etapa de Bucaramanga. Esta estratégica ubicación permite a la empresa ofrecer sus productos a una amplia variedad de clientes, aprovechando un área con alto tránsito y demanda constante. Además, se enfoca en garantizar accesibilidad y conveniencia para su segmento de mercado, mayormente ubicado en el municipio de Bucaramanga. Por otro lado, Dulce María Vital es un nuevo proyecto del emprendimiento Dulce María, el cual actualmente vende sus productos principalmente a través de redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook. Se centran en crear contenido de valor como recetas, dinámicas y concursos para interactuar con sus clientes. Los pedidos se realizan directamente por Instagram o WhatsApp Business el mismo día que hagan la orden o con día(s) de anticipación, coordinando las entregas con mensajeros de confianza. Estos se distribuyen según la zona del Área Metropolitana de Bucaramanga para asegurar su puntualidad y estado óptimo.

- **Estrategia de promoción:**

Dulce María Vital, como nuevo proyecto de Dulce María, utilizará principalmente Instagram, TikTok y Facebook para promover sus productos, siguiendo las recomendaciones de un grupo focal que enfatizó la importancia de los hashtags y la publicidad pagada con Meta para llegar a su audiencia de manera efectiva. Con cuatro años de experiencia en redes sociales, la repostería saludable aprovechará su base de seguidores para crear contenido valioso, incluyendo recetas saludables, rutinas de ejercicio y actividades interactivas. Además, se planea mantener un feed visualmente atractivo con contenido informativo y entretenido para fomentar la interacción activa y construir una comunidad que se identifique con la marca y su equipo. Además, Dulce María Vital participará activamente en mercadillos, ferias y eventos clave en la ciudad, ofreciendo

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

descuentos especiales en fechas significativas como el Día Mundial Contra la Obesidad y Navidad. Esta estrategia integral busca ampliar la visibilidad de la marca, fortalecer el vínculo con la comunidad y promover un estilo de vida saludable, siguiendo las recomendaciones del grupo focal.

6 Análisis técnico

En este capítulo, se iniciará con una verificación del nombre, logotipo y colores de la marca, tal como se definieron anteriormente, puesto que Dulce María Vital representa un proyecto dentro del emprendimiento Dulce María, una tienda virtual establecida en 2020 durante la pandemia, por madre e hija. Este nuevo proyecto está centrado en el cuidado de la salud física y mental de sus usuarios, sin comprometer el sabor característico de sus braunis tradicionales. Se explicarán los ajustes realizados para adaptarse a las características de esta nueva línea. Además, este análisis abarcará las especificaciones de los productos principales y del servicio "Dulce Arte del Brauni", detallando cada proceso y los elementos relacionados, como los ingredientes y la localización de la repostería. También se incluirá el mapa de procesos para una comprensión completa de la operación de Dulce María Vital.

6.1 Identidad de marca

6.1.2 Nombre

El nombre "Dulce María Vital" ha sido seleccionado para la repostería saludable, ya que es una mezcla significativa que une la identidad de las dos creadoras, madre e hija, ambas llamadas María, con el concepto de lo dulce y saludable. "Dulce" representa el tipo de los productos que se ofrecen, mientras que "María" hace referencia a la conexión y el legado familiar compartido. Por último,

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

se añade para este nuevo proyecto la palabra "Vital", la cual refleja al compromiso con la salud y el bienestar, indicando que los productos están hechos con ingredientes saludables.

6.1.3 Logotipo

Figura 18. *Logotipo Dulce Maria*



Nota: Elaboración propia

El logo de Dulce María Vital mantiene los colores del emprendimiento Dulce María, los cuales son rosado, dorado, blanco y marrón para reflejar la esencia de la marca. El rosado simboliza la dulzura, la feminidad y el hecho de que las dos dueñas son mujeres, creando una conexión emocional con los productos. El dorado representa el lujo y la exclusividad, destacando la alta calidad y el valor especial de las creaciones. El blanco aporta pureza y frescura, complementando la paleta con un toque limpio y refinado. Finalmente, el marrón representa la calidez y autenticidad de la marca, recordando la naturaleza artesanal y los ingredientes saludables utilizados en la repostería, como su principal ingrediente el cacao.

6.2 Análisis de locación

La elección estratégica del local para un negocio puede marcar una gran diferencia en el desarrollo, reconocimiento y crecimiento de este, siendo un factor que puede llegar a alcanzar la fidelización de los clientes potenciales o pasar desapercibido en el mercado, siendo fundamental

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

principalmente al tratarse de un establecimiento que requiere de presencia física, la ubicación se convierte en un factor clave en su planteamiento estratégico, incluyendo la necesidad de estar próximo a los grupos de interés de la empresa como proveedores, clientes, vivienda de colaboradores, entre otros.

En el caso de la cercanía a los proveedores facilita la logística de aprovisionamiento y asegura la frescura de los productos, especialmente relevantes para la calidad de los braunis, actualmente Dulce María, adquiere sus insumos de las tiendas D1 y Ara, quienes ofrecen precios competitivos contando a su vez con una alta cantidad de tiendas en la ciudad de Bucaramanga, en el caso de tiendas D1 hay aproximadamente 70 locales en el área metropolitana. Además, es relevante estar ubicado en zonas reconocidas o comerciales, según como se determinó en el estudio de mercados con las opiniones del mercado potencial, pues puede aumentar significativamente la visibilidad del restaurante, atrayendo a una mayor cantidad de clientes que frecuentan tales áreas, fortaleciendo la percepción de la marca y su posicionamiento en el mercado local, pudiendo influir en la experiencia del cliente y en la viabilidad operativa del negocio a largo plazo.

6.2.2 Macro localización

La primera fase en la determinación de la localización del local es desde un punto de vista macro, esto quiere decir la ubicación general o a gran escala del proyecto, como es la selección del país o ciudad, sin embargo, en este caso, se parte de la base de que Dulce María, inicia en la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia, lugar de donde son oriundos los creadores del negocio, y donde en el capítulo de análisis del macro y micro entorno, con las herramientas de investigación Pestel y 5 Fuerzas de Porter, se determinaron los aspectos relevantes de la zona como lo

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

relacionado con lo político, ambiental, económico, ecológico, legal y características de la competencia, proveedores y clientes potenciales.

Entre las conclusiones más destacadas de la investigación se obtiene que desde los Planes Nacionales de Desarrollo priorizan la seguridad alimentaria y nutricional, impulsando programas como “Santander Activo y Saludable”. En términos económicos, desde el 2023, el sector de servicios de comida tuvo una gran participación de nuevas empresas, especialmente enfocadas en brindar experiencias y mejorar hábitos post COVID-19. No obstante, la salud pública en Santander enfrenta desafíos significativos respecto a la reducción de la población con sobrepeso, destacándose la necesidad de fortalecer la educación alimentaria y promover actividades físicas.

Igualmente, para la ciudad de Bucaramanga, desde el 2023 se crean más de 1.000 empresas concentradas principalmente en el área metropolitana, impulsándose la preferencia de los usuarios por pedir más domicilios en especial los almuerzos y meriendas, lo cual significa que hay un aumento de demanda en la búsqueda de postres, pero en búsqueda de opciones de alta calidad, saludables y balanceadas. Sin embargo, hay un bajo poder de negociación con proveedores de los principales insumos como son las tiendas D1, por ser almacenes de cadena e igualmente existe una alta rivalidad entre competidores que se intensifica con innovaciones en sabores y presentaciones, siendo clave para destacar en mercado competitivo.

6.2.3 Micro localización

La micro localización se refiere al lugar específico donde se establecerá el negocio, donde para esto se tienen en cuenta factores detallados que pueden influir en la expansión de este. Para este caso, se inicia el proceso considerando que los posibles usuarios, tienen preferencia porque sea en

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

una zona comercial o en su defecto en un centro comercial, donde entre las opciones analizadas, se consideran zonas como Cabecera del Llano y Cañaveral, sin embargo, la primera opción es más frecuentada para este tipo de negocios. Se evalúan tres alternativas mediante la ponderación de factores, con el objetivo de determinar la opción más adecuada para la ubicación del negocio. En la tabla 13, se muestra el análisis, siendo la calificación de 1 como la más baja y la 5 la más alta:

Tabla 13. Ponderación de factores para la localización del local

Factor	Ponderación	Opción 1 Precio: \$3.500.000 100 mt2		Opción 2 Precio: \$7.800.000 114 mt2		Opción 3 Precio: \$4.500.000 107 mt2	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Espacio amplio	15%	3,5	0,52	5	0,75	3,5	0,52
Precio	20%	4,5	0,9	3,5	0,7	4	0,8
Poca competencia cercana	10%	4	0,4	4,5	0,45	4,5	0,45
Seguridad	20%	4	0,8	4	0,8	5	1
Ubicación en zona comercial	15%	4,5	0,67	4,5	0,67	5	0,75
Visibilidad	20%	4	0,8	4,5	0,9	4	0,8
TOTAL	100%	Total O1:	4,1	Total O2:	4,27	Total O3:	4,32

Nota: Elaboración propia

Del anterior análisis, se obtiene que la opción seleccionada es la tercera, principalmente porque está ubicada en el Centro Comercial Cuarta Etapa, contribuyendo a que se encontraría en un lugar seguro y donde se podría decir que había un equilibrio entre espacio y precio a comparación de las otras dos opciones, igualmente las fotos del local, muestra ser un local que no requiere una gran

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

inversión en mantenimiento o construcción y que permite ubicar fácilmente las zonas requeridas para el restaurante.

6.3 Distribución del establecimiento – Layout

La repostería saludable ofrecerá un taller de brownies donde los participantes podrán explotar su creatividad cocinando. Se ha dispuesto un mesón junto a la cocina, ubicado cerca del punto de pago, para realizar las preparaciones. Las mesas y sillas en toda la repostería están organizadas según la paleta de colores de la marca para mantener una armonía estética y crear espacios acogedores para los clientes. Para llevar a cabo la distribución de la planta y el modelado 3D, se ha utilizado la herramienta Archicad y el renderizado se ha realizado mediante Twinmotion, como se observa a detalle en los apéndices C y D.

6.4 Análisis del proceso

En el análisis del proceso se presentarán las especificaciones de los productos con su prototipo, detallando sus características y propiedades. También se incluirán los flujogramas del servicio, que mostrarán cómo se desarrolla el servicio desde el inicio hasta la entrega final al cliente, además de los procesos específicos de las dos recetas mencionadas anteriormente, Chocobanano y Chocofit. Por último, se proporcionará un mapa de procesos para mayor comprensión de los procesos principales que lleva la empresa.

6.4.2 Especificaciones de los productos

- **Prototipos de los productos**

A continuación, se presentan los prototipos de los productos y el servicio “Dulce Arte del brauni:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

1. Pizza brauni: Brauni redondo elaborado con ingredientes saludables, dependiendo de la receta que elija el cliente: Chocofit o Chocobanano. Puede decorarse como una pizza, eligiendo las salsas y toppings que desea el cliente y sirve entre 4 y 8 porciones.
2. Mini braunis: Caja de braunis de 4x4 cm cada uno elaborados con ingredientes saludables. Vienen en una presentación de 12 unidades, siendo la porción perfecta para compartir en familia o con amigos.

Figura 19. *Pizza brauni y mini braunis*



- **Ingredientes y sus beneficios**

En la repostería Dulce María Vital se ofrecen dos recetas de braunis saludables que pueden utilizarse en distintas presentaciones, como pizza brauni y mini braunis. El Chocobanano se elabora con bananos, huevos, miel, cocoa, polvo de hornear, harina de avena y aceite, destacando por la combinación de cacao y banano. El Chocofit se prepara con chocolate light, cocoa, mantequilla light, huevos, stevia, bebida de almendras, aceite de coco, esencia de vainilla y harina de almendras, resaltando por la mezcla de almendras y cacao. Dulce María Vital se compromete a ofrecer productos bajos en grasas y azúcares, utilizando ingredientes que beneficien al organismo sin comprometer el sabor. Los ingredientes de la masa y los toppings

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

están cuidadosamente seleccionados para mantener el enfoque en la salud y el bienestar de los clientes, realzando la experiencia gastronómica sin sacrificar la calidad ni el gusto. Los ingredientes que aportan mayores beneficios en la masa y toppings empleados, así como las características y beneficios de estos se presentan a continuación:

Banano: El banano cuenta con varios antioxidantes, entre ellos vitaminas como la A, B, C y E. β -caroteno y compuestos fenólicos como catequina, epicatequina, taninos y antocianinas. Se ha evidenciado que los antioxidantes tienen propiedades que facilitan la protección al desarrollo de patologías degenerativas como el cáncer, derrame cerebral, enfermedades cardiovasculares, enfermedad de Alzheimer y Parkinson. (EVOK, 2024)

Cocoa: Es un polvo que se produce de la pulverización del cacao en el momento en que es eliminada la grasa, contiene hierro, flavanoles, triptofano, selenio, cromo, magnesio y manganeso (Nestlé, 2021).

Huevos: El huevo está compuesto por la clara y la yema. La clara contiene principalmente agua (88%) y proteínas, siendo la albúmina la más destacada. En la yema, aproximadamente la mitad es agua, mientras que el resto se divide equitativamente entre proteínas y lípidos. Una pequeña parte adicional incluye otras sustancias significativas para la nutrición y la salud (Instituto de estudios del Huevo, 2023).

Miel: Consiste en azúcares, que representan entre un 78 % y un 80 % de su composición total. Estos azúcares se dividen aproximadamente en un 38% de fructosa (o levulosa), un 31% de glucosa (o dextrosa), y el 31% restante comprende maltosa, sacarosa y varios polisacáridos. Además, la miel contiene aproximadamente un 17% de agua (Le Rucher de l'Ours, 1975).

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Aceite de coco: El aceite de coco es un tipo de aceite vegetal conocido por su alto contenido de grasas saturadas. Tiene una baja propensión a oxidarse, lo que lo hace resistente al enranciamiento y puede mantenerse sin deterioro durante hasta seis meses a una temperatura de 24°C. Además, el aceite de coco se caracteriza por contener una alta concentración de ácido láurico (Aceite de coco, 2024).

Bebida de almendras: La leche de almendras ofrece una variedad de beneficios. Es considerada uno de los mejores alimentos para perder peso y está cargada de antioxidantes, vitaminas y minerales como el potasio y el calcio. Su agradable sabor la ha posicionado como un excelente sustituto de la leche de vaca en la actualidad (Lupayante, 2023).

Chocolate sin azúcar 70%: En una barra de 100 gramos de chocolate, habrá 70 gramos de licor de cacao y 30 gramos de azúcar. Un chocolate con un contenido de cacao del 70% o más se conoce como chocolate amargo (Truffelinos, 2022).

Harina de almendras: Es una opción para quienes siguen dietas bajas en carbohidratos debido a su bajo índice glucémico. Rica en grasas saludables, antioxidantes, proteínas vegetales y vitamina E, también aporta minerales esenciales como el calcio, magnesio y cobre. Al no contener gluten, se utiliza como un excelente sustituto de la harina de trigo en las dietas sin gluten. (Dialprix, 2024)

Harina de avena: “Es una fuente natural y abundante de hidratos de carbono complejos y fibra hidrosoluble, como también lo es en vitaminas del grupo B, ácidos grasos de la serie omega-6 y algunos minerales, tanto de los considerados macrominerales (potasio o magnesio) como de oligoelementos (zinc, cobre o manganeso)” (HSN Store, 2024).

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Stevia: Los beneficios de la stevia provienen de su composición única. A diferencia del azúcar, la stevia no contiene calorías ni hidratos de carbono, por lo que no eleva los niveles de azúcar en sangre tras su consumo. Además, la stevia contiene varios compuestos, como los glucósidos, que poseen propiedades antiinflamatorias, contribuyendo a mantener el intestino sano y a reducir la hinchazón. (Romero, 2023)

3.1.2 Maquinaria y equipo

La maquinaria y equipo inicial necesarios para Dulce María Vital son los que normalmente tiene una cocina, incluyendo nevera, batidora, licuadora, 2 hornos empotrados, lavaplatos, cafetera, estufa y microondas. En el análisis financiero se encuentran detallados los costos y especificaciones de estos equipos. Estos equipos permiten realizar aproximadamente entre pedidos diarios, incluyendo pizzas de brownie y/o mini brownies, y también son suficientes para prestar el servicio de Dulce Arte del Brownie, manejando aproximadamente 66 pedidos diarios.

3.1.3 Diagrama funcional del servicio

Los diagramas funcionales o también conocidos como diagramas de flujos son una herramienta gráfica que permite describir un proceso, sistema o algoritmo informático. Estos diagramas son ampliamente utilizados en diversos ámbitos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos, presentándolos de manera clara y fácil de comprender (Lucidchart, 2024).

En el caso de Dulce María Vital, se presentan tres diagramas funcionales: el primero describe el proceso del servicio de la repostería saludable, detallando tanto el procedimiento de si el cliente desea participar en el taller de braunis saludables como si simplemente va a consumir

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

productos. Además, para una mejor comprensión, se incluyen también los diagramas de flujo de los dos productos principales: el paso a paso de la pizza brauni, elaborada con la receta de chocofit, y los mini brauni, preparados con la receta de chocobanano. Los diagramas funcionales se encuentran en el apéndice E.

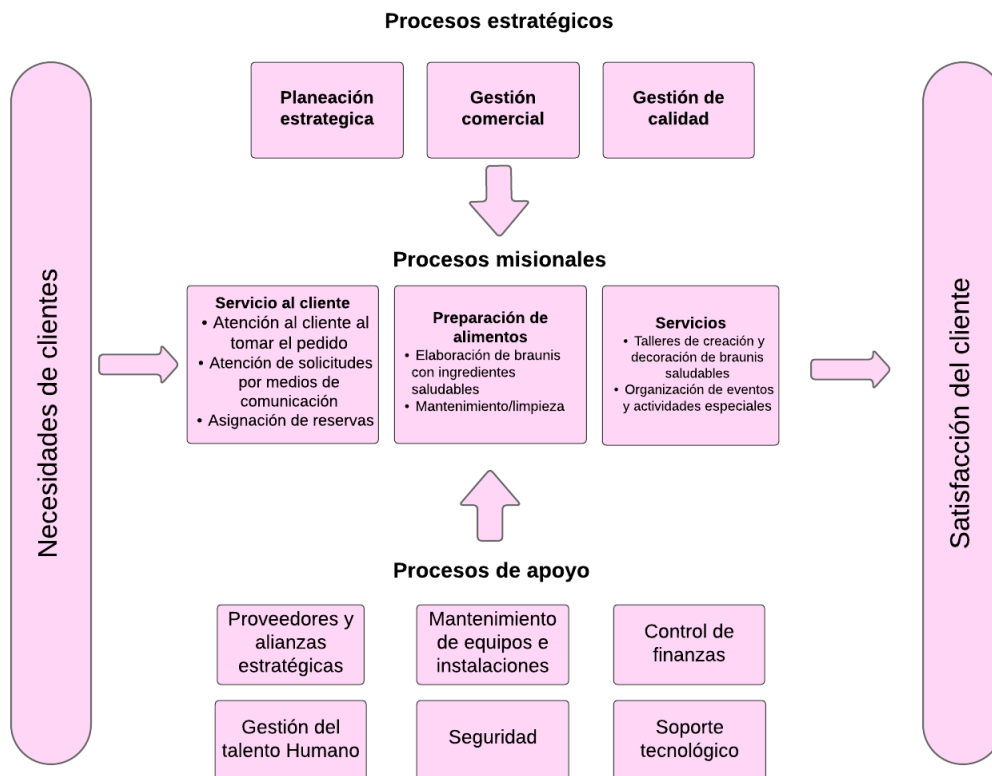
3.1.4 Mapa de procesos

El mapa de procesos es una herramienta que permite a Dulce Maria Vital identificar y categorizar sus procesos empresariales. Esta herramienta gráfica facilita la comprensión de las actividades de la empresa al mostrar qué se hace, cómo se hace y por qué se hace, la cual guía hacia una gestión más adecuada y organizada para obtener mejores resultados. La tarea principal consiste en identificar los procesos de la empresa y relacionar unos con otros según su orden de ejecución, de manera estructurada (Global Suite Solutios, 2023).

Para Dulce María Vital, se diseñó el siguiente mapa de procesos:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 20. Mapa de procesos repostería saludable Dulce Maria Vital



Nota: Elaboración propia

4 Análisis organizacional

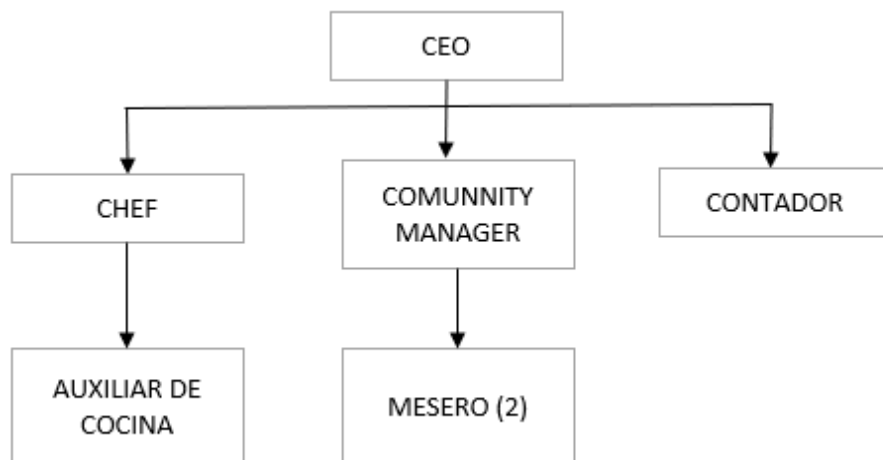
El análisis organizacional se enfoca en la estructuración del recurso humano de la empresa, crucial para definir la capacidad a necesitarse a mejorar la eficiencia, efectividad y competitividad. Este proceso incluye la definición de la estructura organizacional mediante la identificación de áreas clave, el diseño detallado de cargos y perfiles, y la determinación de las funciones, habilidades y competencias necesarias para cada posición. Además, se considera la estructura salarial como un componente fundamental en el análisis financiero del plan de negocio, asegurando la alineación con las estrategias organizacionales y la optimización de los recursos.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

4.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional hace referencia a como jerárquicamente se organiza, divide y coordinan los roles dentro de la empresa, lo cual está relacionado a su vez con las actividades y responsabilidades de cada uno, permitiendo ver la comunicación vertical y horizontal entre los diferentes niveles y unidades organizativas. Para este plan de negocio y considerando que a través del tiempo de ejecución que lleva Dulce María como un negocio familiar, se definen que se requerirán 6 cargos como lo son el CEO, Contador, Community Manager, Mesero, Chef y auxiliar de cocina. En la figura 21 se presenta el organigrama:

Figura 21. Organigrama



Nota: Elaboración propia

4.2 Manuales de funciones

La descripción de cargos y perfiles como se mencionó va a permitir a los colaboradores tener claro sus principales actividades para que de esta manera se centren en cumplir cada una a

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

cabalidad y de la mejor manera. Para esto, se estructura el apéndice F en su primera versión, estructurándose de la siguiente manera:

- I. Identificación del cargo, que contiene el nombre del cargo, al área perteneciente y el jefe inmediato.
- II. Salario, correspondiente al valor base con el que se generará la plantilla de la nómina y será base para el pago de prestaciones sociales.
- III. Objetivo del cargo, tiene la finalidad de resumir la tarea principal de cada cargo.
- IV. Requisitos, son aquella formación, conocimientos, competencia y experiencia requerida con el que se espera que el colaborador o postulante cuente para poder cumplir con sus obligaciones.
- V. Funciones, se determina las tareas a realizarse en un día de trabajo, el cual dependerá de cada perfil y que deberá cumplir.

4.3 Estructura salarial

La estructura salarial es la remuneración y beneficios según la ley colombiana, que da el empleador al empleado por el desarrollo de sus funciones y que dependerán de factores como la formación académica, personas a cargo, salario promedio en Colombia, responsabilidad, entre otros. Para el 2024, el Colombia se definió el salario mínimo legal vigente de COP \$1.300.000 con un auxilio de transporte de COP \$162.000 para aquellas personas que devenguen menos de 2 salarios mínimos (Actualícese, 2024), es decir, para aquellos a quienes se les remunera menos de COP \$2.6000.000, sin embargo, el contador de Dulce María tendrá un trabajo remoto, por lo que en este caso no aplicaría dicho auxilio.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Por otra parte, es responsabilidad del empleador realizar parte del pago de la seguridad, prestaciones sociales y aportes parafiscales de sus trabajadores. El primero de estos se refiere a la EPS (8,5%), pensión (12%) y ARL, la cual su porcentaje de pago para este último ítem dependerá del tipo de riesgo que tiene la actividad principal del trabajador a sufrir accidentes o incidentes.

Las prestaciones sociales son la prima, cesantías (cada una con el 8,33%) e intereses sobre cesantías con un total de 12%. Respecto a los aportes parafiscales, la caja de compensación familiar es del 4%, donde en Bucaramanga, Santander se reconoce a Comfenalco y Cajasan y respecto al aporte al SENA (2%) e ICBF (3%), según el concepto 49 de 2019, las empresas están obligadas a pagarlas cuando devenguen diez o más salarios mínimos legales vigentes (ICBF, 2023). La estructura salarial de Dulce María, considerando los 6 cargos mencionados anteriormente se encuentra en el apéndice G, con base a una plantilla de Legis Gestión Humana.

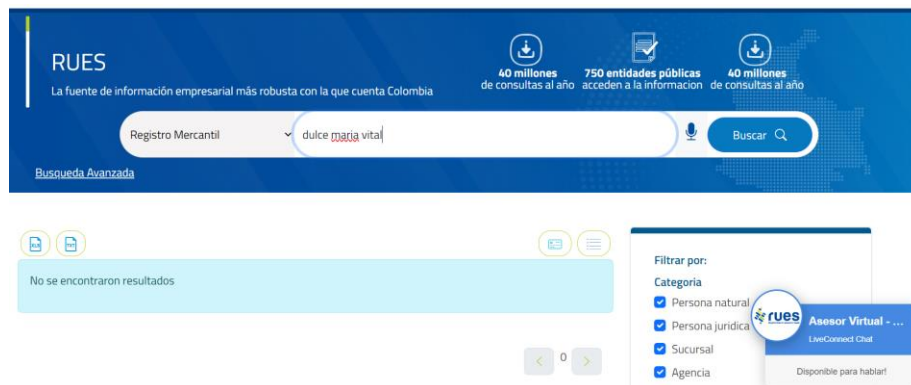
5 Análisis legal

5.1 Requisitos de constitución legal de la empresa

Para la empresa Dulce María Vital se determinó, por las características de la empresa, será constituida como una sociedad por acciones simplificadas (SAS). Para ello, como información inicial del proceso se deben generar las consultas de la actividad económica CIIU, uso del suelo y disponibilidad del nombre comercial para el establecimiento, como puede evidenciarse en la figura 22, efectuando la consulta en el Registro Único Empresarial y Social – RUES, se establece que ninguna empresa cuenta hasta el momento con el registro comercial del nombre.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 22. Validación de homonimia



Nota: Registro único empresarial y social. Tomado de <https://ruesfront.rues.org.co/>

Es importante resaltar que, al ser registrada legalmente antes la cámara de comercio respectiva, el emprendimiento pretende acogerse a la Ley de Emprendimiento Juvenil (Ley 1780 de 2016) que proporciona beneficio tributario y apoyos especiales a los emprendedores menores de 28 años (Congreso de Colombia, 2016). Los Cuales son:

- **Tarifa especial del impuesto sobre la renta:** Reducción de la tarifa del impuesto sobre la renta durante los primeros años de operación de la empresa.
- **Exención de impuestos:** Posibilidad de estar exento de algunos impuestos locales o nacionales durante un período determinado.
- **Apoyo financiero:** Acceso preferencial a programas de financiamiento y crédito destinados a jóvenes emprendedores.
- **Asesoría y formación:** Ofrecimiento de asesoría especializada y formación empresarial para fortalecer las habilidades y conocimientos en gestión empresarial.

Posteriormente, validando la consulta exitosa, se procede a gestionar la inscripción en el RUES, administrado por las cámaras de comercio, donde se deberá efectuar el diligenciamiento

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

de la información anteriormente consultada y el tipo de empresa, individual > Sociedad por acciones Simplificada - S.A.S. Alternamente, se deberá gestionar la habilitación del Pre - Registro Único Tributario (Pre-RUT) para la persona accionista inicial de la empresa con el objetivo de obtener el NIT de la empresa en creación (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2024)

Finalmente, se deberá gestionar el pago los impuestos y costos correspondientes según el capital y las características definidas para la S.A.S.

5.2 Normativa para comercialización de alimentos

Las normas que regulan la actividad comercial del establecimiento están definidas por:

- Ley 9 de 1979, decreto 3075 de 1997 establecen la reglamentación a cumplir por las empresas dedicadas a labores de elaboración, producción, almacenamiento, transporte, distribución y expendio de alimentos en Colombia. De esta forma, en este, se disponen las disposiciones de las instalaciones, disposición de residuos, condiciones de equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, requisitos de higiene, calidad, entre otros. De esta forma, el trámite correspondiente para validación de cumplimiento se deberá efectuar con la expedición del registro sanitario (Minsalud, 1997)

5.3 Normativa para establecimientos

- Registrar los libros de comercio.
- Certificación Sanitaria (Ley 09 de 1979 Código Sanitario Nacional y por la Resolución 2674 de 2013). La normatividad exige a los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos de consumo en sitio tener estructurado y actualizado el plan de saneamiento, plan de capacitación continuo y permanente y la certificación médica del personal que

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

garantice la aptitud o no para manipular alimentos. Una vez cumplidos os requisitos, el establecimiento deberá gestionar la visita de validación correspondiente (Alcaldía mayor de Bogotá, s.f)

- Concepto técnico de bomberos. La empresa debe gestionar la apreciación técnica del Cuerpo Oficial de Bomberos que certifique las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios, que se presentan en el establecimiento de comercio (Bomberos de Bucaramanga, 2023)
- Permisos ambientales. Al tener un establecimiento abierto al público con publicidad exterior visual o emisión de ruido, vertimiento de residuos entre otros; los permisos respectivos se deberán gestionar ante la C.D.M.B. - Corporación de la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (Centro de atención Empresarial, s.f).
- Paz y salvo por derechos de autor. Por la ejecución de música en el establecimiento comercial, se debe cancelar anualmente los derechos en la oficina de Sayco-Acinpro (Centro de atención Empresarial, s.f).
- Seguridad laboral. La empresa deberá generar la inscripción ante la Administración de Riesgos Profesional y cumplir con los aportes de ley correspondientes para el trabajador (salud, pensión, ARL, caja de compensación, SENA, cesantías y programa de seguridad industrial. (Centro de atención Empresarial, s.f)
- Numeración. La persona natural o jurídica y responsable del impuesto sobre las ventas IVA, debe solicitar la autorización para la numeración de las facturas que debe imprimir. (Centro de atención Empresarial, s.f)

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

5.4 Gastos de constitución

Con relación al gasto por los procesos de constitución se establece un gasto aproximado promedio entre 3 a 4 millones de pesos colombianos, comprendiendo actividades como la elaboración de estatutos, la inscripción en la Cámara de Comercio, honorarios legales y notariales, formulario RUES, certificado de matrícula mercantil, certificado de existencia y representación, solicitud de actas, entre otros (Díaz, 2022)

6 Análisis de responsabilidad social y ambiental

6.1 Análisis del impacto social

Entendiendo el impacto de un proyecto como el nivel de influencia interna y externa que posee el desarrollo de su actividad principal en un área determina, Dulce María Vital busca con su funcionamiento impactar a la población con acciones tales como:

- Buenas prácticas de consumo saludable. Dado el tipo de productos con los cuales se busca llegar al mercado, el objetivo es que el consumidor no solo adquiera el producto por los beneficios y promesa de valor difundida, sino que también conozca y se convierta en un consumidor consiente, capaz de reconocer por sí mismo las ventajas nutricionales de los ingredientes dispuestos en el menú, cantidades óptimas de consumo y así mismo conocer prácticas saludables que puede adoptar en su vida cotidiana. Con esto, no solo se quiere llegar a un tipo de consumidor que conoce y tiene adoptada en su vida diaria prácticas saludables, sino por el contrario poder impactar a la población con problemas en su salud de tal forma, que en Dulce María Vital encuentren una opción agradable y saludable para suplir su consumo natural de azúcar en lo referente a la repostería.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Actividades en favor de la salud mental. La propuesta diferenciadora de la idea de negocio es llegar al consumidor con productos de repostería saludable y ofrecer al mismo tiempo la experiencia de preparar su producto para consumo. De esta forma, con la ejecución de estas actividades basadas en la cocina terapéutica, se estaría brindando apoyo a temas de desarrollo de habilidades sociales, control del comportamiento, reducción del estrés, así como al aumento de la autoestima y la autoconciencia (Acosta, 2017)
- Generación de empleo. Con la implementación del proyecto se busca beneficiar en la ocupación de puestos vacantes a madres cabeza de familia.

6.2 Análisis de impacto ambiental – Matriz de Leopold

Para el estudio del impacto ambiental del proyecto, se empleó un análisis de causa y efecto a través de la matriz de Leopold como puede evidenciarse en el apéndice H. Según los resultados evidenciados, los principales efectos negativos del proyecto son evidenciados, por el tipo de empresas, en la generación de desperdicios y empaques de alimentos, lavado de producto y limpieza de las instalaciones y por último con las actividades de producción por el consumo energético y generación de vapores en el aire; sin embargo, al contemplar el estudio se puede evidenciar que gran parte de estos impactos negativos se pueden llegar a mitigar con la implementación de estrategias eco-amigables. Así mismo, con su impacto positivo el proyecto genera un contraste abordando temas de apoyo al comercio local, generación de empleo e impacto en temas culturales de la sociedad impactando en problemáticas de gran peso social como lo es la buena alimentación y salud mental. En conclusión, de acuerdo con el estudio efectuado, se obtiene una puntuación positiva de 32 puntos, indicando la viabilidad ambiental del proyecto.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

6.3 Estrategias para potencializar impacto positivo

- Compra de insumos a agricultores locales. Según los resultados obtenidos de la investigación de mercados, uno de los insumos básico de preferencia por el consumidor para la decoración del brauni son las frutas. De esta forma, el objetivo es propiciar la compra de estos productos de manera directa con el agricultor local apoyando las producciones de temporada.
- Involucramiento en actividades de primera infancia. Una de las estrategias para la marca es llegar a la población desde edades tempranas de tal forma el mensaje de las buenas estrategias para una alimentación saludable y la importancia de la ejecución de actividades en pro de la salud mental sean recibidas e implementadas de mejor manera como hábitos de vida.
- Charlas con expertos. Habilitar espacios con profesionales expertos en el tema de nutrición y salud mental para que de manera interactiva se logre concientizar y educar al consumidor.

6.4 Estrategias para mitigar impacto negativo

- Sistema de recolección de lluvia. Al ser el agua uno de los principales de recursos de consumo por el establecimiento para las labores de limpieza de instalaciones, alimentos y funcionamiento de inodoros, el objetivo es llegar a implementar un sistema de recolección de agua lluvia que permita suplir las actividades de limpieza general y desagüe de desechos en los baños habilitados para uso del personal y consumidores.
- Planes de mantenimiento. Generar planes de mantenimiento periódicos para los equipos eléctricos habilitados (Hornos y refrigerados) de tal forma evite el sobrecalentamiento de equipos o aumento en gasto energético.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Tratamiento de desechos aprovechables. El establecimiento contempla en su operación la generación de 2 tipos de basuras: generación de plásticos (empaques, bolsas de productos, cartones, etc), que se trataran con la adecuada clasificación y disposición en sitios y establecimientos especializados en el reciclaje de los elementos. En segundo lugar, se encuentran los desechos de productos orgánicos, con ellos, se buscará la generación de abono orgánico para el uso propio en una huerta del establecimiento o para el uso particular de posible interesados.

7 Análisis financiero

El análisis financiero es un estudio detallado que evalúa las condiciones financieras y el desempeño de una empresa. Se basa en proyecciones operativas del negocio, utilizando estudios previos de la demanda y datos históricos del comportamiento actual de las ventas junto a la búsqueda de costos de los elementos requeridos para poner en marcha el negocio. Este análisis proporciona una visión exhaustiva del área financiera de la organización, permitiendo tomar decisiones orientadas a aumentar su rentabilidad, examinando las principales fuentes de ingresos y egresos a través de estados e indicadores financieros clave, entre otros. El desarrollo de este análisis se encontrará en el apéndice I.

7.1 Inversiones iniciales

Inversión o capital que se requiere para iniciar las operaciones del proyecto, y ejecutar cada una de las tareas requeridas para brindar el servicio. En el caso de Dulce María, se tomaron en consideración las siguientes inversiones, donde según el ítem se clasificaba si pertenecía alguna de las tres (3) áreas principales o en varias de ellas, esto para más adelante poder dividirlo en el tipo de costos y gastos:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- **Inversión fija:** Hace referencia al capital destinado a la compra de aquellos activos fijos que se clasifican en edificio, equipos de cómputo, maquinaria y equipo, muebles y enseres, permitiendo aumentar la capacidad de la empresa y que son la base para la producción y prestación del servicio.
- **Capital de trabajo:** Son aquellos fondos requeridos para la operación inicial del negocio y que esta se pueda mantener en el tiempo mientras se reciben los ingresos por ventas. Como lo es, por ejemplo, el pago de la mano de obra, insumos o materia prima, gastos administrativos, de ventas junto a los gastos financieros referentes a los intereses de deudas activas, entre otros.

7.2 Fuentes de financiamiento inicial

La fuente de financiamiento hace referencia a la adquisición de los fondos para invertir en el negocio, donde existen diferentes maneras de adquirir dicho capital donde las más comunes son el aporte de los socios, solicitud de un préstamo o también está la posibilidad de acudir a entidades que financian emprendimientos en la región como se mencionaba anteriormente Santander Innova u otras opciones como UIS emprende o fomento empresarial IMEBU. Sin embargo, se opta por plantear el análisis con la opción de solicitar un préstamo de libre inversión, en este caso con la entidad financiera Bancolombia por un valor de Cincuenta Millones (COP \$60.000.000) a 60 meses, esto con la finalidad de cubrir los gastos aproximados de la inversión inicial. En la figura 23, se ve la simulación de dicho préstamo.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 23. Simulación de préstamo en Bancolombia



Nota: Tomado de <https://www.bancolombia.com/personas/creditos/consumo/credito-libre-inversion/simulador-libre-inversion>

7.3 Costos y gastos

En la operatividad del negocio, se requieren de algunos pagos o transacciones para poder dar continuidad al servicio. En el desarrollo del análisis financiero, se comienza teniendo en cuenta aquellos costos indirectos de fabricación, gastos administrativos y de ventas. Por ejemplo, en las 3 áreas se consideró los insumos para realizar la limpieza del restaurante para todos los meses del mes, insumos de papelería con abastecimiento cada cierto tiempo, dotación a inicio y fin de año, transporte para desplazamiento del personal como el gerente o community manager, extintor y botiquín según como lo solicita la ley, entre otros. En el caso de aquellos costos indirectos de fabricación se tuvo en cuenta el valor del empaque, y en general se considera el pago de los servicios públicos.

Posteriormente, se procede a realizarse el cálculo de las depreciaciones iniciales, ya que, aunque no es un pago tangible, se puede decir que es aquella provisión para que después del tiempo de vida útil de los elementos, se pueda volver a adquirir. Igualmente, se estima un porcentaje de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

gastos varios para cada sección del 1% de los gastos totales, puesto que hay imprevistos que pueden afectar el flujo de caja y por lo tanto deben considerarse.

7.4 Ingresos proyectados

En el modelo de negocio de Dulce María Vital, se formularon los sabores Chocofit y Chocobanano y según las estadísticas de las ventas actuales, se decide sacar estas dos versiones para la opción de 12 mini braunis y la pizza brauni, esto con la finalidad de ofrecer opciones fáciles para compartir e ideales para cualquier ocasión, adicional del servicio de preparar desde cero su propio producto. De esta manera, se estima el valor de la materia prima para cada opción con cada tipo de receta, comparando precios de los actuales proveedores del negocio, visualizando cual es la mejor opción y en el caso de los toppings y salsas, debido a que el proveedor puede seleccionar a su gusto, se estimó un promedio para las salsas y de toppings se tomó de base el mix de frutos secos. Seguidamente, tomando de base la estimación de la demanda calculada anteriormente, tanto para los productos como el servicio, se proyectan las ventas mensuales, donde cada mes se estiman diferente debido a la temporada, para después proyectar la de los siguientes 5 años, al igual que el precio de venta, pudiendo obtener el valor de los ingresos operacionales y el costo de materia prima.

7.5 Estados financieros

Los estados financieros son aquellos informes que resumen la situación actual y futura de la empresa, englobando las proyecciones de los costos, gastos e ingresos y definiendo el comportamiento de las cuentas, pudiendo definir su utilidad, flujo de caja y lo que tiene y debe la empresa, para así poder definir estrategias que permitan aumentar la rentabilidad de esta.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

7.5.2 Estado de resultados

Informe que determina por medio de los ingresos y egresos, la ganancia o pérdida económica en el negocio, definiendo el resultado del ejercicio en un periodo determinado, obteniendo diferentes tipos de utilidades (bruta, operativa, antes de impuestos) hasta llegar a la utilidad neta, esto permitiendo identificar el punto de quiebre o pérdida, pues se va restando por secciones a las ventas o ingresos los diferentes tipos de costos o gastos. En este caso, el proyecto lograría obtener una utilidad neta positiva o de ganancias netas a partir del segundo año, esto se debe principalmente al personal requerido para la operación y de aquellos gastos iniciales de inversión que podrían ser adquiridos por medio de un préstamo.

Figura 24. *Estado de resultados*

Estado de resultados	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	\$ 685,950,736.22	\$ 785,829,145.93	\$ 900,286,418.06	\$ 1,031,456,182.85	\$ 1,181,785,201.82
Materia prima	\$ 301,801,256.97	\$ 345,823,365.95	\$ 396,283,385.99	\$ 454,125,404.94	\$ 520,432,358.58
MOD	\$ 61,164,531.65	\$ 65,874,200.58	\$ 70,946,514.03	\$ 76,409,395.61	\$ 82,292,919.07
CIF	\$ 68,990,866.27	\$ 74,303,162.97	\$ 80,024,506.52	\$ 86,186,393.52	\$ 92,822,745.82
Utilidad bruta	\$ 253,994,081.34	\$ 299,828,416.43	\$ 353,032,011.53	\$ 414,734,988.78	\$ 486,237,178.35
Gastos de administración	\$ 115,715,690.27	\$ 124,625,798.43	\$ 134,221,984.90	\$ 144,557,077.74	\$ 155,687,972.73
Gastos ventas	\$ 137,614,542.91	\$ 148,210,862.71	\$ 159,623,099.14	\$ 171,914,077.77	\$ 185,151,461.76
Utilidad operativa	\$ 663,848.16	\$ 26,991,755.29	\$ 59,186,927.49	\$ 98,263,833.27	\$ 145,397,743.87
Gastos financieros	\$ 12,108,268.19	\$ 10,335,913.68	\$ 8,145,632.09	\$ 5,438,874.82	\$ 2,093,855.20
Gravamen 4 x1000	\$ 2,743,803	\$ 3,143,317	\$ 3,601,146	\$ 4,125,825	\$ 4,727,141
Utilidad antes de impuestos	-\$ 14,188,222.97	\$ 13,512,525.03	\$ 47,440,149.73	\$ 88,699,133.71	\$ 138,576,747.85
Impuestos	-\$ 4,540,231.35	\$ 4,324,008.01	\$ 15,180,847.91	\$ 28,383,722.79	\$ 44,344,559.31
UTILIDAD NETA	-\$ 9,647,991.62	\$ 9,188,517.02	\$ 32,259,301.81	\$ 60,315,410.93	\$ 94,232,188.54

Nota: Elaboración propia

7.5.3 Flujo de caja

El flujo de caja como su nombre hace referencia analiza esos movimientos de dinero en efectivo que hizo la empresa para definir la capacidad que tiene de cumplir con sus obligaciones financieras tanto corto como a largo plazo, pudiendo tener una visión clara de la liquidez del negocio, es decir, la capacidad de generar suficientes ingresos para cubrir sus costos y gastos. Generalmente este análisis se usa para la planificación de presupuestos, la gestión de inventarios,

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

la evaluación de proyectos de inversión y la gestión de crédito. En la figura 25, se visualiza el flujo de caja de Dulce María.

Figura 25. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 685,950,736.22	\$ 785,829,145.93	\$ 900,286,418.06	\$ 1,031,456,182.85	\$ 1,181,785,201.82
Total de Ingresos Operacionales		\$ 685,950,736.22	\$ 785,829,145.93	\$ 900,286,418.06	\$ 1,031,456,182.85	\$ 1,181,785,201.82
Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		\$ 301,801,256.97	\$ 345,823,365.95	\$ 396,283,385.99	\$ 454,125,404.94	\$ 520,432,358.58
Pago de Mano de Obra Directa		\$ 61,164,531.65	\$ 65,874,200.58	\$ 70,946,514.03	\$ 76,409,395.61	\$ 82,292,919.07
Pago Costos Indirectos de Fabricación		\$ 68,990,866.27	\$ 74,303,162.97	\$ 80,024,506.52	\$ 86,186,393.52	\$ 92,822,745.82
Depreciaciones		\$ 1,483,800.00	\$ 1,483,800.00	\$ 1,483,800.00	\$ 1,483,800.00	\$ 1,483,800.00
Total Pagos de Costos Operacionales		\$ 430,472,854.89	\$ 484,516,929.50	\$ 545,770,606.53	\$ 615,237,394.07	\$ 694,064,223.47
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		\$ 255,477,881.34	\$ 301,312,216.43	\$ 354,515,811.53	\$ 416,218,788.78	\$ 487,720,978.35
Pagos de Gastos						
Pago de Gastos de Administración y ventas		\$ 253,330,233.18	\$ 272,836,661.13	\$ 293,845,084.04	\$ 316,471,155.51	\$ 340,839,434.49
Depreciaciones		\$ 3,702,700.00	\$ 3,702,700.00	\$ 3,702,700.00	\$ 3,702,700.00	\$ 3,702,700.00
Pago de Impuestos			-\$ 4,540,231.35	\$ 4,324,008.01	\$ 15,180,847.91	\$ 28,383,722.79
Total Pago de Gastos Operacionales		\$ 249,627,533.18	\$ 264,593,729.78	\$ 294,466,392.05	\$ 327,949,303.43	\$ 365,520,457.28
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		\$ 5,850,348	\$ 36,718,487	\$ 60,049,419	\$ 88,269,485	\$ 122,200,521
Inversiones						
Inversión Fija	\$ 48,705,000.00	\$ 48,705,000.00				
Inversión en Capital de Trabajo (1 mes)	\$ 55,926,085.09	\$ 55,926,085.09				
Total de Inversiones	\$ 104,631,085.09	\$ 104,631,085.09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 104,631,085.09	-\$ 98,780,736.93	\$ 36,718,486.64	\$ 60,049,419.48	\$ 88,269,485.36	\$ 122,200,521.08
Financiación						
Aportes de los socios	\$ 44,631,085.09	\$ 44,631,085.09				
Crédito Financiero	\$ 60,000,000.00	\$ 60,000,000.00				
Total Ingresos de Financiación	\$ 104,631,085.09	\$ 104,631,085.09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por Financiación						
Abonos a capital		\$ 7,516,240.61	\$ 9,288,595.12	\$ 11,478,876.71	\$ 14,185,633.97	\$ 17,530,653.59
Pago de Intereses		\$ 12,108,268.19	\$ 10,335,913.68	\$ 8,145,632.09	\$ 5,438,874.82	\$ 2,093,855.20
Gravamen 4x1000		\$ 2,743,802.94	\$ 3,143,316.58	\$ 3,601,145.67	\$ 4,125,824.73	\$ 4,727,140.81
Pago de Utilidades		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos de Financiación		\$ 22,368,311.74	\$ 22,767,825.38	\$ 23,225,654.47	\$ 23,750,333.53	\$ 24,351,649.60
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ 104,631,085.09	\$ 82,262,773.35	-\$ 22,767,825.38	-\$ 23,225,654.47	-\$ 23,750,333.53	-\$ 24,351,649.60
FLUJO NETO DE CAJA	\$ -	-\$ 16,517,963.58	\$ 13,950,661.26	\$ 36,823,765.01	\$ 64,519,151.83	\$ 97,848,871.47
Flujo de caja del periodo	-\$ 104,631,085.09	-\$ 16,517,963.58	\$ 13,950,661.26	\$ 36,823,765.01	\$ 64,519,151.83	\$ 97,848,871.47
Saldo anterior de Caja y Bancos		\$ 55,926,085.09	\$ 39,408,121.51	\$ 53,358,782.77	\$ 90,182,547.78	\$ 154,701,699.61
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	-\$ 104,631,085.09	\$ 39,408,121.51	\$ 53,358,782.77	\$ 90,182,547.78	\$ 154,701,699.61	\$ 252,550,571.08

Nota: Elaboración propia

7.5.4 Balance general

El balance general, podría decirse que es el resumen de los estados financieros, ya que, muestra el estado de la situación financiera definida por sus activos que hace referencia a lo que posee la empresa categorizados en activos corrientes y no corrientes, los pasivos que son todas las obligaciones financieras y patrimonio o todo el capital contable, evaluando la solvencia, liquidez y eficiencia en la gestión de activos y pasivos. En la figura 26, se presenta el balance general.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 26. Balance general

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVOS						
Caja	\$ 55,926,085.09	\$ 39,408,121.51	\$ 53,358,782.77	\$ 90,182,547.78	\$ 154,701,699.61	\$ 252,550,571.08
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión de cartera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 55,926,085.09	\$ 39,408,121.51	\$ 53,358,782.77	\$ 90,182,547.78	\$ 154,701,699.61	\$ 252,550,571.08
Maquinaria y equipo	\$ 8,975,000.00	\$ 8,975,000.00	\$ 8,975,000.00	\$ 8,975,000.00	\$ 8,975,000.00	\$ 8,975,000.00
Edificio (Construcción)	\$ 18,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 18,000,000.00
Equipos de computo	\$ 12,160,000.00	\$ 12,160,000.00	\$ 12,160,000.00	\$ 12,160,000.00	\$ 12,160,000.00	\$ 12,160,000.00
Muebles y enseres	\$ 9,570,000.00	\$ 9,570,000.00	\$ 9,570,000.00	\$ 9,570,000.00	\$ 9,570,000.00	\$ 9,570,000.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 5,186,500.00	\$ 10,373,000.00	\$ 15,559,500.00	\$ 20,746,000.00	\$ 25,932,500.00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 48,705,000.00	\$ 43,518,500.00	\$ 38,332,000.00	\$ 33,145,500.00	\$ 27,959,000.00	\$ 22,772,500.00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 104,631,085.09	\$ 82,926,621.51	\$ 91,690,782.77	\$ 123,328,047.78	\$ 182,660,699.61	\$ 275,323,071.08
PASIVOS						
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 4,540,231.35	\$ 4,324,008.01	\$ 15,180,847.91	\$ 28,383,722.79	\$ 44,344,559.31
Deudas a CP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ 4,540,231.35	\$ 4,324,008.01	\$ 15,180,847.91	\$ 28,383,722.79	\$ 44,344,559.31
Deudas LP	\$ 60,000,000.00	\$ 52,483,759.39	\$ 43,195,164.27	\$ 31,716,287.56	\$ 17,530,653.59	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 60,000,000.00	\$ 52,483,759.39	\$ 43,195,164.27	\$ 31,716,287.56	\$ 17,530,653.59	\$ -
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 60,000,000.00	\$ 47,943,528.04	\$ 47,519,172.28	\$ 46,897,135.48	\$ 45,914,376.38	\$ 44,344,559.31
PATRIMONIO						
Capital (SOCIOS)	\$ 44,631,085.09	\$ 44,631,085.09	\$ 44,631,085.09	\$ 44,631,085.09	\$ 44,631,085.09	\$ 44,631,085.09
Utilidades pasadas	\$ -	\$ -	\$ 9,647,991.62	\$ 459,474.60	\$ 31,799,827.22	\$ 92,115,238.14
Utilidades presente	\$ -	\$ 9,647,991.62	\$ 9,188,517.02	\$ 32,259,301.81	\$ 60,315,410.93	\$ 94,232,188.54
TOTAL PATRIMONIO	\$ 44,631,085.09	\$ 34,983,093.47	\$ 44,171,610.49	\$ 76,430,912.30	\$ 136,746,323.23	\$ 230,978,511.77
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 104,631,085.09	\$ 82,926,621.51	\$ 91,690,782.77	\$ 123,328,047.78	\$ 182,660,699.61	\$ 275,323,071.08
VERIFICACIÓN (ACTIVOS= PASIVOS + PATRIMONIO)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: Elaboración propia

7.6 Evaluación financiera

El análisis implica analizar e interpretar ratios y métricas clave para evaluar la salud financiera de una empresa, esto por medio de los indicadores financieros que se derivan de los estados financieros y otros datos contables, y proporcionan información clave que ayuda a los gerentes, inversores y otras partes interesadas a comprender mejor la salud financiera y la eficiencia operativa de la entidad.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

7.6.2 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utiliza el método del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) que combina tanto el costo de la deuda (K_d) como el costo de Capital (K_e), ponderados según sus respectivas proporciones en la estructura de capital de la empresa.

Para calcular el costo del capital (K_e), se consideran varios factores clave. En primer lugar, la tasa libre de riesgo (R_f), basada en los bonos soberanos del Banco Central de Colombia a 5 años, es del 10.17% (Banco de la República, 2024). Además, se toma en cuenta la tasa de rentabilidad de mercado (R_m), que refleja el rendimiento promedio esperado del mercado de valores, la cual es de -0.44% (Datosmacro.com, 2024). Asimismo, se utiliza el coeficiente Beta (β) del sector de restaurantes/comida de 1.19 (Damodaran, 2024), se calcula la prima de riesgo media, resultando en -10.61%. Utilizando el modelo CAPM el costo de capital se obtiene como: $K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$ (UNIR, 2022), resultando en costo de capital de -2.46% anual.

Por otro lado, El costo de la deuda (K_d) se determina teniendo en cuenta la tasa de interés del crédito, que para el préstamo es del 24% anual. Este valor se ajusta por el beneficio tributario asociado a la deducción fiscal de los intereses, que es del 32%. De esta forma, se obtiene un costo de la deuda ajustado de 16% anual.

Finalmente, la tasa de descuento se obtiene al combinar el costo de la deuda y el costo de capital, ponderados según su peso en la estructura de financiamiento de la empresa. En este caso, la tasa de descuento resultante es de 8.15% anual.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

7.6.3 Valor Presente Neto (VPN)

Es una medida financiera que calcula el valor actual de todos los flujos de efectivo futuros generados por un proyecto de inversión, descontados a una tasa de interés adecuada (tasa de descuento), indicando si un proyecto es rentable o no al comparar el valor presente de los beneficios (flujos de efectivo) con el valor presente de los costos (inversiones y otros egresos). Un VPN positivo indica que el proyecto generará más dinero del que costará, tal como sucede en este caso como se observa en la figura 27.

Figura 27. Valor presente neto (VPN)

AÑO		FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL
Año	0	-\$ 104,631,085.09	8%	1	-\$ 104,631,085.09
Año	1	\$ 39,408,121.51	8%	0.924664195	\$ 36,439,278.94
Año	2	\$ 53,358,782.77	8%	0.855003873	\$ 45,621,965.93
Año	3	\$ 90,182,547.78	8%	0.790591468	\$ 71,297,552.82
Año	4	\$ 154,701,699.61	8%	0.731031623	\$ 113,091,834.55
Año	5	\$ 252,550,571.08	8%	0.675958767	\$ 170,713,772.65
VALOR PRESENTE ANUAL					\$ 332,533,320

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, se estima un valor de mercado que indica en cuánto se liquidaría el proyecto a los cinco años. Esta estimación considera el valor de los activos fijos, ajustados por su depreciación, y suma este valor al saldo del flujo de caja del quinto año, el anterior se lleva a valor presente. Como se muestra en la Figura 28, el negocio tendría un valor de \$186.107.044 si se liquidara a los cinco años.

Figura 28. Valor del mercado

AÑO		ACTIVOS FIJOS	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL
Año	5	\$ 275,323,071.08	8%	0.675958767	\$ 186,107,043.67
VALOR DEL MERCADO					\$ 186,107,044

Nota: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

7.6.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de rendimiento esperada de un proyecto. La TIR se utiliza para evaluar la rentabilidad relativa de diferentes proyectos de inversión: cuanto mayor sea la TIR, más atractivo será el proyecto. Para el caso de Dulce María, a 5 años es del 65% efectivo anual como se evidencia en la figura 29.

Figura 29. Tasa interna de retorno (TIR)

Año	Valor Neto	Valor Presente	Saldo
0	-\$ 104,631,085.09	-\$ 104,631,085.09	-\$ 104,631,085.09
1	\$ 39,408,121.51	\$ 36,439,278.94	-\$ 68,191,806.15
2	\$ 53,358,782.77	\$ 45,621,965.93	-\$ 22,569,840.21
3	\$ 90,182,547.78	\$ 71,297,552.82	\$ 48,727,712.61
4	\$ 154,701,699.61	\$ 113,091,834.55	\$ 161,819,547.16
5	\$ 252,550,571.08	\$ 170,713,772.65	\$ 332,533,319.81
TIR	65%	Efectivo Anual	

Nota: Elaboración propia

7.6.5 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Tiempo necesario para que una inversión genere suficientes flujos de efectivo para recuperar el costo inicial de la inversión. Un PRI más corto indica una recuperación más rápida de la inversión y, por lo general, se considera más favorable, en este caso se estima 3 años y 2 meses.

Figura 30. PRI

	PRI Escenario probable		
	Inversión	Flujo de caja libre	Inversión - Flujo de caja libre
0	-\$ 104,631,085.09		-\$ 104,631,085.09
1		\$ 39,408,121.51	-\$ 65,222,963.58
2		\$ 53,358,782.77	-\$ 11,864,180.81
3		\$ 90,182,547.78	\$ 78,318,366.97
4		\$ 154,701,699.61	\$ 233,020,066.58
5		\$ 252,550,571.08	\$ 485,570,637.66
PRI			3.222347291

Nota: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

7.6.6 Evaluación financiera por escenarios

La evaluación financiera por escenarios es una técnica utilizada para analizar cómo diferentes situaciones futuras podrían afectar a una empresa, proyecto o inversión. Implica la consideración de varios escenarios posibles, cada uno con sus propias variables y condiciones. Dentro de las posibilidades o escenarios están los siguientes:

- **Escenario Pesimista:** Este escenario representa una situación adversa o desfavorable en términos económicos. Por lo general, incluye factores como altos costos de operación, baja demanda del mercado, entre otros. Se considera la tasa de pobreza monetaria extrema del 11,4% (DANE, 2024), lo que podría reducir la demanda debido a la menor capacidad de gasto de la población afectada. Esto implica un enfoque más conservador en las proyecciones de ingresos.
- **Escenario Óptimo:** Este escenario describe una situación muy favorable en la que todos los factores económicos y de mercado están trabajando a favor de la empresa o proyecto. Puede incluir condiciones como un crecimiento económico robusto, bajos costos operativos, alta demanda del mercado, etc. Se establece un incremento del 15% en este escenario para reflejar el crecimiento en el consumo de alimentos saludables registrado desde la pandemia, según estudios que muestran un aumento en el gasto en estos productos (Consumidora, 2021).
- **Escenario Probable:** También conocido como escenario base o escenario más realista, este escenario representa las condiciones que los analistas financieros consideran más probables de ocurrir.

Los 3 escenarios contemplados se presentan a continuación en la figura 31:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 31. Evaluación financiera por escenarios

Tasa de mortalidad	Escenarios					
	Pesimista		Probable		Optimista	
	11.4%				15%	
	Producción total		Producción total		Producción total	
2023	-\$	104,631,085.09	-\$	104,631,085.09	-\$	104,631,085.09
2024	\$	34,915,595.65	\$	39,408,121.51	\$	45,319,339.73
2025	\$	47,275,881.53	\$	53,358,782.77	\$	61,362,600.19
2026	\$	79,901,737.33	\$	90,182,547.78	\$	103,709,929.95
2027	\$	137,065,705.85	\$	154,701,699.61	\$	177,906,954.55
2028	\$	223,759,805.98	\$	252,550,571.08	\$	290,433,156.74
Valor Presente Neto		\$ 138,283,268.35		\$ 169,538,614.06		\$ 210,664,068.93
Tasa Interna de Retorno		59%		65%		73%

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la Figura 31, el análisis de los escenarios pesimista, probable y optimista revela que el proyecto tiene un potencial financiero significativo. Incluso en el escenario pesimista, el proyecto mantiene su viabilidad, evidenciada por altos valores de VPN y TIR. Esto demuestra una capacidad sólida para generar retornos, haciendo que la inversión en el proyecto sea atractiva.

8 Análisis estratégico

Dulce María Vital es una repostería especializada en la producción, venta y distribución de brownies saludables, con su primer punto físico ubicado en Bucaramanga, Santander, específicamente en el Centro Comercial Cuarta Etapa. Este emprendimiento, una extensión de la tienda Dulce María, se enfoca en la salud mental y física de sus clientes sin sacrificar el sabor de sus brownies tradicionales. Actualmente en una etapa de crecimiento, Dulce María Vital busca fidelizar clientes mediante contenido valioso en redes sociales y participación en mercadillos y eventos. Fundado por Maria Fernanda Niño, estudiante de Ingeniería Industrial, y su madre, Maria Fernanda Mutis, egresada de la misma carrera en la Universidad Industrial de Santander, el negocio registra ventas mensuales promedio de 300 pedidos. La visión a futuro es consolidar el negocio

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

como una fuente de ingreso principal, fortaleciendo su presencia en el mercado local y promoviendo un estilo de vida saludable y equilibrado a través de sus productos.

8.1 Misión

En Dulce María, nuestra misión es ofrecer deliciosos productos de repostería que prioricen el cuidado de la salud de nuestros clientes. Nos comprometemos a utilizar ingredientes conscientes y técnicas saludables sin comprometer el sabor y la textura, proporcionando opciones que promuevan un estilo de vida equilibrado y satisfactorio.

8.2 Visión

Ser reconocidos como líderes en la repostería saludable, inspirando a nuestra comunidad en adoptar hábitos alimenticios conscientes. Buscamos ser un referente en la industria, innovando constantemente con sabores únicos y texturas excepcionales, sin perder de vista el compromiso con la calidad y la salud de nuestros clientes.

8.3 Modelo CANVAS

El modelo de negocio exponencial no solo representa cómo una empresa genera valor, sino que también se fundamenta en una propuesta de valor exponencial que permite alcanzar un crecimiento acelerado. El modelo de negocio de Dulce María Vital se encuentra detallado en el apéndice J.

8.4 Matriz DOFA

La matriz DOFA se utiliza para identificar tanto aspectos internos (debilidades y fortalezas) como externos (oportunidades y amenazas) que influyen en la toma de decisiones, con el objetivo de maximizar los resultados positivos y minimizar los riesgos. Esta técnica ayuda a planificar

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

estrategias futuras de manera informada. En el apéndice K se encuentra la matriz DOFA detallada, junto con las estrategias derivadas del análisis.

8.4.2 Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)

Fortaleza 1 + Oportunidad 2: La experiencia de Dulce María como negocio familiar, con más de 4 años de trayectoria ha consolidado una base sólida de clientes fidelizados. Esta fortaleza se complementa con el apoyo financiero y el asesoramiento ofrecido por entidades como el Tecnoparque del Sena y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Dulce María puede aprovechar estos recursos para mejorar su oferta personalizada y expandir su clientela mediante estrategias respaldadas por instituciones de apoyo empresarial.

Fortaleza 2 + Oportunidad 1: La posibilidad de que los clientes preparen desde cero su propio brauni es una experiencia atractiva y compartible. Esta fortaleza se alinea con el crecimiento del mercado interesado en mejorar hábitos saludables y alimentación en el área metropolitana de Bucaramanga. Dulce María puede capitalizar esta tendencia ofreciendo opciones personalizadas que atraigan a un público consciente de su salud y bienestar.

Fortaleza 3 + Oportunidad 5: La combinación entre productos de repostería y que sean saludables, los hace atractivos para los usuarios que buscan opciones alimenticias equilibradas. Esta fortaleza se complementa con la oportunidad significativa debido a la escasa competencia en el mercado de repostería saludable en Bucaramanga. Dulce María puede aprovechar esta situación para establecerse como líder en calidad y variedad de productos saludables, captando así una mayor parte del mercado.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Fortaleza 4 + Oportunidad 3: La amplia experiencia en manejo y creación de contenido de valor en las redes sociales de las propietarias junto con la existencia de gran variedad de herramientas gratuitas para la planeación, creación y edición del contenido hacen que se genere un contenido de valor dirigido al mercado meta, lo cual hace que haya una fidelización de los clientes y por ende mayores ventas.

8.4.3 Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

Debilidad 1 + Amenaza 4: Capacitar al personal existente en gestión de cadena de suministro y logística para mejorar la eficiencia operativa interna. Establecer acuerdos estratégicos con proveedores clave para garantizar un flujo continuo de materiales y minimizar el impacto de posibles interrupciones.

Debilidad 2 + Amenaza 5: Explorar opciones de co-working o locales compartidos para reducir costos de alquiler. Buscar incentivos fiscales locales o programas de financiamiento específicos para emprendedores jóvenes. Considerar la posibilidad de operar inicialmente como una cocina fantasma o servicio de entrega para minimizar la necesidad de espacio físico costoso.

Debilidad 3 + Amenaza 1: Realizar análisis de mercado continuos para identificar tendencias y preferencias de los consumidores. Expandir gradualmente el menú introduciendo nuevas recetas saludables y adaptándose a las demandas del mercado local. Promover la personalización de pedidos como una ventaja competitiva.

Debilidad 4 + Amenaza 2: Negociar tarifas preferenciales con servicios de entrega locales o considerar la creación de una plataforma de entrega interna para controlar costos y mejorar la

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

eficiencia logística. Ofrecer incentivos para pedidos agrupados o frecuentes que amortigüen el impacto de costos adicionales en los clientes.

Debilidad 5 + Amenaza 3: Mejorar la logística de producción y distribución para garantizar la frescura y disponibilidad constante de productos. Al encontrarse ubicado en una zona comercial se deben generar alianzas estratégicas con proveedores para obtener descuentos y entrega oportuna de insumos.

8.4.4 Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)

Debilidad 1 + Oportunidades 1: Priorizar la contratación de personal con experiencia en alimentos saludables y nutrición. Al ser tendencia en la sociedad llevar un estilo de vida saludable es cada día más fácil encontrar personal capacitado en repostería saludable.

Debilidad 2 + Oportunidades 4: Buscar activamente los beneficios de la Ley de Emprendimiento Juvenil para obtener financiamiento preferencial y subsidios. Participar en programas de asesoramiento ofrecidos por la Cámara de Comercio de Bucaramanga para mejorar la planificación financiera y la búsqueda de inversionistas potenciales.

Debilidad 3 + Oportunidad 5: Realizar investigaciones de mercado detalladas para identificar tendencias emergentes y preferencias del consumidor. Ampliar el menú inicial mediante la introducción de nuevas recetas y productos innovadores que respondan a las demandas del mercado local. Utilizar herramientas tecnológicas para desarrollar piezas gráficas atractivas que promuevan la variedad de productos.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Debilidad 4 + Oportunidad 4: Explorar la posibilidad de desarrollar una plataforma interna de entrega o asociarse estratégicamente con servicios de entrega locales que ofrezcan tarifas preferenciales para emprendedores jóvenes. Utilizar beneficios de exención del pago de matrícula mercantil y su renovación durante el primer año disponibles bajo la Ley de Emprendimiento Juvenil (Ley 1780 de 2016) para mitigar los costos adicionales y mejorar la competitividad de precios.

Debilidad 5 + Oportunidad 5: Implementar técnicas avanzadas de producción y logística para optimizar la frescura y disponibilidad de productos. Promover la ventaja de productos frescos y saludables como parte de una dieta equilibrada y natural, utilizando campañas de marketing digital y colaboraciones con creadores de contenido UGC locales para educar al consumidor sobre los beneficios de consumir productos frescos en lugar de alternativas procesadas.

8.4.5 Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)

Fortaleza 1 + Amenaza 1: Fortalecer la lealtad de los clientes existentes mediante programas de fidelización y promociones exclusivas. Diferenciar la oferta destacando la autenticidad y calidad del producto familiar frente a las opciones más comerciales de las grandes empresas.

Fortaleza 2+ Amenaza 2: Mantener precios competitivos y transparentes, destacando el valor añadido de la personalización como una ventaja diferencial. Implementar estrategias de marketing que eduquen al cliente sobre el valor de productos saludables personalizados frente a alternativas menos flexibles.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Fortaleza 3 + Amenaza 3: Mejorar la visibilidad y accesibilidad del local a través de marketing localizado y promociones en redes sociales. Destacar la singularidad de ofrecer productos que equilibran sabor y salud, posicionándose como una opción única en medio de la competencia cercana.

Fortaleza 4 + Amenaza 4: Diversificar la base de proveedores para reducir riesgos y asegurar la disponibilidad constante de ingredientes clave utilizando el conocimiento en el manejo de redes sociales que no sea para creación de contenido para los usuarios sino para encontrar generar alianzas estratégicas con proveedores.

Fortaleza 5 + Amenaza 5: Para mitigar los costos operativos asociados a locales comerciales, se puede explorar la opción de co-working o locales compartidos. Además, intensificar la publicidad y promociones para la venta a domicilio, especialmente para productos destinados a regalos en fechas especiales como cumpleaños o el Día de la Madre. Esto no solo reduce los gastos fijos, sino que también amplía la accesibilidad de los productos a través de canales de entrega directa.

9 Conclusiones

El análisis del entorno muestra un panorama optimista para la creación de empresas en Colombia en el gobierno nacional actual, ofreciendo incentivos y ayudas para pequeños empresarios. Asimismo, se evidencia una recuperación general de la economía colombiana, cediendo con temas de inflación y tasas de interés bancaria. A nivel social, en la población del área metropolitana de Bucaramanga viene efectuando en compañía de la alcaldía planes de prevención para temas de seguridad alimentaria y nutricional, combatiendo problemáticas de desnutrición en

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

primera infancia, obesidad y la incursión de enfermedades cardiovasculares y diabetes, de esta forma, se tiene un consumidor más consciente por los alimentos que ingiere en su cuerpo. Por último, en relación a los componentes tecnológico y ecológico, se evidencia un potencial de impacto, con la posibilidad de incluir dentro de la operación del establecimiento equipos y maquinaria para el aprovechamiento de recursos energéticos renovables, así como el tratamiento de residuos orgánicos para el surgimiento de nuevas líneas de concientización a la empresa y al consumidor.

En relación con el análisis de datos cuantitativo, se establece la existencia de mercado para el consumo de productos de repostería saludable, específicamente braunis saludables para el mercado definido entre 15 a 44 años. Adicionalmente, se evidencia un nuevo mercado de potencial interés (Personas con problemas cardiovasculares, diabetes y/o obesidad) con el cuál, a través de prácticas de concientización, se podría convertir en un cliente frecuente para suplir el consumo de azúcar general sin sacrificar el sabor y satisfacción que deja el producto tradicional de azúcar. Con relación a la experiencia diferenciadora propuesta para el consumidor con la creación del brauni en sitio, se evidencia una acogida del consumidor, pudiendo seleccionar las opciones de su preferenci

La investigación de mercados ha confirmado la viabilidad de la idea de negocio de Dulce María. El estudio demuestra que existe un público interesado en adquirir sus productos, a pesar de que la mayor parte de la población encuestada no había consumido brownies anteriormente. El grupo focal reveló una tendencia creciente de personas que buscan consumir productos con ingredientes saludables sin sacrificar el sabor y la textura. Además, el grupo focal permitió ajustar y mejorar aspectos clave del producto, como la cantidad de cacao en la receta original. Así mismo,

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

la ubicación del local es un factor importante para el crecimiento del negocio. Las estadísticas indican que los clientes prefieren que Dulce María Vital se ubique en una zona comercial, lo que refleja el interés por estar en una zona segura, de fácil acceso y con un buen ambiente. Esto permitirá una mayor visibilidad, por lo que la elección de la ubicación debe centrarse en estos factores y estar cerca a los otros grupos de interés.a y compartir de una experiencia de esparcimiento diferenciadora.

La estructura organizacional permitió identificar las necesidades de cuantos colaboradores se requieren en la operación junto a las cualidades y conocimientos que deben tener, visualizando que, aunque sea una operación pequeña por lo que está empezando, se requieren más de 5 personas que en temas financieros repercuten en gran medida en los gastos de la empresa, pero donde es necesario cumplir con todas las obligaciones que establece la ley, evitando demandas a futuro. Siendo así necesario establecer muy bien las funciones y tener una gran capacidad organizativa para cumplir con las tareas día a día, al igual que la capacitación y acompañamiento constante en las labores de cada trabajador.

El análisis financiero deja ver el comportamiento que genera cada ajuste o cambio en algún factor económico, pues según los precios, costos, porcentaje de rentabilidad y demás, puede generar una utilidad, flujo de caja, TIR o VPN positiva o negativa. En el caso de Dulce María se identifica que el área que genera mayor gasto es la administrativa seguida el área de ventas y producción, sin embargo, como se menciona anteriormente, esto se debe a la nómina del personal, pero con la demanda proyectada se logra obtener una TIR y VPN positivo, demostrando que es un modelo de negocio atractivo para invertir.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

10 Recomendaciones

El proyecto de Dulce María Vital está proyectado para comenzar a generar utilidades netas a partir del segundo año según los análisis financieros. Para acelerar este proceso, se sugiere implementar estrategias intensivas de creación de contenido de valor, así como invertir en publicidad en redes sociales y participar activamente en eventos relevantes como ferias y promociones como Bucarapromo. Estas iniciativas tienen el potencial de incrementar las ventas y acortar el tiempo necesario para alcanzar la rentabilidad financiera. Basado en la experiencia previa de la persona detrás del negocio, se ha comprobado que el enfoque en la presencia y la publicidad en plataformas como Instagram y TikTok, genera un valor añadido notable que se traduce directamente en un aumento de las utilidades netas.

Dulce María Vital se destaca por ofrecer alternativas saludables y deliciosas en un mercado tradicionalmente dominado por productos dulces con alto contenido de azúcar y grasas saturadas. El reto principal ahora es continuar innovando para mantener ese equilibrio entre salud y sabor que atrae a los consumidores preocupados por su bienestar.

Emprender es una aventura emocionante y desafiante que, aunque presenta sus dificultades, abre amplias oportunidades para aprender, crecer y contribuir al desarrollo económico y social.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Referencias Bibliográficas

- AECOC. (10 de Septiembre de 2021). *Alimentos saludables, aumenta 15% su consumo*.
Obtenido de <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/alimentos-saludables-aumenta-15-su-consumo/#:~:text=El%20estudio%20Salud%20y%20sostenibilidad,aumentó%20un%2015%25%20en%202020>.
- OPS/OMS. (10 de Noviembre de 2017). *La obesidad, uno de los principales impulsores de la diabetes*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/noticias/10-11-2017-obesidad-uno-principales-impulsores-diabetes>
- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (22 de Agosto de 2017). *Los beneficios del cacao colombiano*. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/los-beneficios-del-cacao-colombiano#:~:text=Ayudan%20a%20mejorar%20la%20capacidad,de%20las%20arterias%20y%20venas.
- TEKA. (3 de Junio de 2019). *¿Sabías que cocinar potencia tu ingenio y creatividad?* Obtenido de <https://www.teka.com/es-es/inspiracion/recetas-y-gastronomia/sabias-que-cocinar-potencia-tu-ingenio-y-creatividad/>
- Knowledge Sourcing Intelligence. (2022). *Global Bakery Premix Market Size, Share, Opportunities, COVID-19 Impact, And Trends By Application (Breads, Brownie, Cakes, Cookies, Pastries, Others), By Distribution Channel (Online, Offline), And By Geography - Forecasts From 2022 To 2027*. Obtenido de <https://www.knowledge-sourcing.com/report/global-bakery-premix-market>
- Tripadvisor. (2023). *Cafeterías en Bucaramanga*. Obtenido de https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g297474-c8-Bucaramanga_Santander_Department.html
- DANE. (10 de Julio de 2023). *En junio de 2023 la variación mensual del IPC fue 0,30%*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/cp-IPC-jun2023.pdf>
- Ministerio de Salud. (14 de 11 de 2022). *Colombia Potencia de la vida*. Obtenido de En el Día Mundial de la Diabetes: MinSalud promueve prácticas de vida saludable: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/En-el-Dia-Mundial-de-la-Diabetes-MinSalud-promueve-praticas-de-vida-saludable.aspx#:~:text=En%20Colombia%20los%20reportes%20de,Antioquia%20y%20Valle%20del%20Cauca>.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Fedecacao. (22 de 01 de 2021). Obtenido de Así se comportó la producción de cacao por departamentos en el 2020: <https://www.fedecacao.com.co/post/copy-of-design-a-stunning-blog>
- Economipedia. (s.f). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20FODA%2C%20tambi%C3%A9n%20llamado%20an%C3%A1lisis%20DAFO%20o,muy%20importante%20antes%20de%20realizar%20cualquiera%20estrategia%20comercial.>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f). *brauni*. Obtenido de [https://www.rae.es/dpd/brauni#:~:text=1.,>%20\(GWolffer%20Frontera%20%5BMéx.](https://www.rae.es/dpd/brauni#:~:text=1.,>%20(GWolffer%20Frontera%20%5BMéx.)
- Significados, E. (21 de 12 de 2018). Obtenido de Qué es la Repostería: <https://www.significados.com/reposteria/>
- Martín, S. M. (05 de 06 de 2014). *Psicoglobal*. Obtenido de La cocina terapéutica: <https://www.psicoglobal.com/blog/psicologia-cocina>
- ECONOMIPEDIA. (s.f). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Ingenieriademenu.com. (2024). *Layout de un Restaurante: Cómo diseñar el espacio para crear la mejor experiencia*. Obtenido de <https://ingenieriademenu.com/layout-de-un-restaurante/>
- Economipedia. (01 de 11 de 2020). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Departamento Nacional de Planeación. (3 de Mayo de 2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>
- Gobernación de Santander. (2020). *Plan de desarrollo 2020-2023*. Obtenido de <https://santander.gov.co/publicaciones/5068/plan-de-desarrollo-santander-siempre-contigo-y-para-el-mundo-transformara-el-departamento/>
- Ministerio de salud y protección social. (Abril de 2022). *PLAN DECENAL DE SALUD PÚBLICA PDSP 2022-2031*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/documento-plan-decenal-salud-publica-2022-2031.pdf>
- CONPES. (2021). *Documento CONPES 4049*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4049.pdf>
- Alcaldía de Bucaramanga. (2020). *Plan territorial de salud "Bucaramanga progresa" 2020-2023*. Obtenido de

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

https://www.concejodebucaramanga.gov.co/proyectos2020/PROYECTO_DE_ACUERDO_026_ANEXO2.pdf

Gobernación de Santander. (Febrero de 2022). *Plan departamental de seguridad alimentaria y nutricional con enfoque en derechos humanos a la alimentación 2021-2030*. Obtenido de <https://www.santandercompetitivo.org/media/6061bdbc4db4a093e2387e769a81b744fd5934b2.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (10 de Julio de 2017). *NORMA TÉCNICA NTS-USNA*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/5fcb0531-5eab-441b-b41a-ce677f8c553f/Norma-Tecnica-Sectorial-Colombiana-NTS-USNA-007-No>

Ministerio de salud y protección social. (23 de Abril de 2022). *Colombia llegó a los niveles de afectación más bajos de la pandemia*. Obtenido de Ministerio de salud y protección social: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-lleg%C3%B3-a-los-niveles-de-afectaci%C3%B3n-m%C3%A1s-bajos-de-la-pandemia.aspx>

El espectador. (9 de Enero de 2023). *Inflación cerró a la baja para 2023 en Colombia y llegó a un solo dígito*. Obtenido de El espectador: <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/inflacion-cerro-a-la-baja-para-2023-en-colombia-y-llega-a-un-solo-digito/>

BBVA. (6 de Diciembre de 2023). *Situación Colombia. Diciembre 2023*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-colombia-diciembre-2023/#:~:text=En%202023%2C%20el%20crecimiento%20econ%C3%B3mico,en%20el%201%2C%2025.>

Confecámaras. (27 de Julio de 2023). *Según informe de Confecámaras, 164.435 empresas se crearon en el primer semestre de 2023*. Obtenido de Confecámaras: <https://confecamaras.org.co/noticias/897-segun-informe-de-confecamaras-164-435-empresas-se-crearon-en-el-primer-semester-de-2023>

Cámara de comercio de Bogotá. (7 de Julio de 2023). *Más de 500 actores de la industria panadera discuten sobre los retos y el futuro del sector en la Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/personas-empresarias-de-la-industria-panadera-discuten-sobre-los-retos-y-el-futuro-del-sector>

Blu radio Santander. (13 de Agosto de 2023). *Aumentó número de personas en condición de pobreza en Santander, según Bucaramanga Cómo Vamos*. Obtenido de Blu radio Santander: <https://www.bluradio.com/blu360/santanderes/aumento-numero-de-personas-en-condicion-de-pobreza-en-santander-segun-bucaramanga-como-vamos-rg10>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- DANE. (2021). *Comunicado de prensa. Encuesta Nacional de Calidad de Vida. Gastos del hogar 2021*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2021/Comunicado_moduloGastos_2021.pdf
- Clínica Foscal. (18 de Octubre de 2022). *COMUNICADO DE PRENSA – 13 de octubre de 2022*. Obtenido de Clínica Foscal: <https://www.foscal.com.co/sala-prensa/comunicado-de-prensa-octubre-cims/>
- Vanguardia. (2 de Octubre de 2023). *Prográmesse: La semana de hábitos y estilos saludables llega a Bucaramanga*. Obtenido de Vanguardia: <https://vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/programese-la-semana-de-habitos-y-estilos-saludables-llega-a-bucaramanga-JD7674803>
- Keos. (22 de Junio de 2023). *Transformando el servicio al cliente desde la personalización*. Obtenido de Keos: <https://www.linkedin.com/pulse/transformando-el-servicio-al-cliente-desde-la-personalizaci%C3%B3n/?originalSubdomain=es>
- Díaz, P. (5 de Junio de 2023). *Tecnología al servicio de la eficiencia y satisfacción en restaurantes*. Obtenido de Revista LA BARRA: <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/tecnologia-al-servicio-de-la-eficiencia-y-satisfaccion-en-restaurantes>
- Arbentia. (18 de Enero de 2024). *Tendencias tecnológicas en restaurantes que marcarán 2024*. Obtenido de Arbentia: <https://www.arbentia.com/blog/tendencias-tecnologicas-en-restaurantes-que-marcaran-este-ano/>
- Cárdenas, H. (2019). *Riesgos ambientales y sociales en hotles, restaurantes y estaciones de servicio*. Obtenido de Asobancaria: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-sector-Hoteles-restaurantes-y-EDS-1.pdf>
- EMAS. (26 de Noviembre de 2021). *Buenas prácticas de gestión ambiental en cocinas de restaurantes y hoteles*. Obtenido de <https://higieneambiental.com/gestion-ambiental-cocinas-comerciales>
- Ministerio de salud y porteccción social. (16 de Julio de 1979). *Ley 9 de 1979*. Obtenido de Ministerio de salud y porteccción social: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Ministerio de salud y protección social. (22 de Julio de 2013). *Resolución número 00002674 de 2013*. Obtenido de Ministerio de salud y porteccción social: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Instituto colombiano de normas técnicas y certificación. (1 de Octubre de 2002). *Norma técnica NTS-USNA sectorial colombiana 001*. Obtenido de FONTUR:
https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_USNA001.pdf
- DIAN. (s.f). *IMPUESTOS SALUDABLES*. Obtenido de DIAN:
<https://www.dian.gov.co/aduanas/Paginas/Impuestos-Saludables.aspx#:~:text=Los%20Impuestos%20saludables%20fueron%20establecidos,a%C3%B1adidos%2C%20sodio%20o%20grasas%20saturadas>
- Centro de Información Empresarial . (2023). *Actividad empresarial del sector restaurantes y bares en Santander 2022*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bucaramanga:
https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_044ec75d2cc80f6b1ccada019acafd5e253dff9a.pdf
- El tiempo. (24 de Febrero de 2021). *Los postres son la revelación de las comidas a domicilio*. Obtenido de El tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/postres-entre-las-comidas-a-domicilio-que-mas-crecieron-en-la-pandemia-569109>
- Vanguardia. (29 de Enero de 2021). *Demanda de comida balanceada aumentó en época de pandemia por parte de consumidores*. Obtenido de Vanguardia:
<https://www.vanguardia.com/informes-comerciales/informacion-comercial/demanda-de-comida-balanceada-aumento-en-epoca-de-pandemia-por-parte-de-consumidores-GY3230459>
- LA REPUBLICA. (11 de Noviembre de 2023). Obtenido de
<https://www.larepublica.co/empresas/el-11-de-noviembre-es-el-dia-mundial-de-brownie-un-alimento-que-genera-mas-de-340-000-millones-al-ano-3747258>
- RAMO. (2023). Obtenido de
https://www.tiendaramo.com.co/chocorramo%20brownie?_q=chocorramo%20brownie&map=ft
- LA REPUBLICA. (11 de Noviembre de 2023). Obtenido de
<https://www.larepublica.co/empresas/el-11-de-noviembre-es-el-dia-mundial-de-brownie-un-alimento-que-genera-mas-de-340-000-millones-al-ano-3747258>
- Brolate. (2024). Obtenido de <https://www.brolate.co/categorias/brownies>
- LA REPUBLICA. (2024). Producimos más de un millón de brownies cada año, entre 80.000 y 120.000 por mes.
- Legiscomex. (2023). Obtenido de Los consumidores prefieren productos saludables con etiqueta limpia: <https://legiscomex.com/es/los-consumidores-prefieren-productos-saludables-con-etiqueta-limpia>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- ZhujiWorld.com. (2024). *Bucaramanga, Colombia — estadísticas*. Obtenido de <https://es.zhujiworld.com/co/1949664-bucaramanga/>
- Vanguardia Liberal. (2017). *80% de los bumangueses dice que no hace ningún tipo de ejercicio físico*. Bucaramanga: Vanguardia Liberal.
- DANE. (2018). Obtenido de Principales resultados viviendas, hogares y personas (VIHOPE) versión 3: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/CNPV-2018-VIHOPE-v3.xls>
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Bellaterra, Barcelona, España: Epidem. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%20C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf
- Baltar, F., & Gorjup, M. (Marzo de 2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Intangible Capital*, 123-149. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/549/54924517006.pdf
- QuestionPro. (2023). *Tamaño de muestra*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>
- Acosta, Y. (6 de Junio de 2017). *Terapia a través de la cocina. Artículo de divulgación de Josefina López Pérez*. Obtenido de The food studies: <https://thefoodiestudies.com/terapia-a-traves-de-la-cocina-articulo-de-divulgacion-de-josefina-lopez-perez/>
- Global Suite Solutios. (27 de 09 de 2023). Obtenido de Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora?: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20permite,de%20ejecución%2C%20de%20manera%20estructurada.>
- Lucidchart. (2024). Obtenido de Qué es un diagrama de flujo: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>
- Coursera Staff. (29 de 11 de 2023). *Las 4 P del marketing: Qué son y cómo utilizarlas*. Obtenido de <https://www.coursera.org/mx/articles/4-ps-of-marketing>
- El Molino del Artesano. (2018). Obtenido de Curso de repostería saludable en Colombia: <https://elmolinodelartesano.com/curso-de-bizcocheria-saludable-en-colombia/>
- Brownstatic Brownies. (Julio de 2024). Obtenido de <https://browntastic-brownies.ola.click/products>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Valentia Vida Mia. (2023). Obtenido de BROWNIE VALENTÍA:
<https://www.valentiavidamia.com/producto/brownie-valentia/>
- Valentia Vida Mia. (2023). Obtenido de <https://www.valentiavidamia.com/producto/vainilla-cake/>
- Choconato Artesanal. (2024). Obtenido de Torta de Vainilla Fit:
<https://choconato.co/collections/linea-saludable/products/torta-de-vainilla-fit>
- El molino del artesano. (2024). Obtenido de Curso de repostería saludable en Colombia :
<https://elmolinodelartesano.com/curso-de-bizcocheria-saludable-en-colombia/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2023). Obtenido de <https://dle.rae.es/aceite|>
- Congreso de Colombia. (2 de Mayo de 2016). *Ley 1780 de 2016*. Obtenido de Función pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69573>
- Cámara de comercio de Bucaramanga. (9 de Enero de 2024). *Creación de empresa Bucaramanga*. Obtenido de Ventanilla única Empresarial:
<https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas/creacion-empresa-persona-natural-juridica/rionegro-2?c=68001>
- EVOK. (2024). Obtenido de <https://www.evok.com.co/ingredientes-evok/banano/>
- Nestlé. (26 de 01 de 2021). Obtenido de ¿QUÉ ES LA COCOA? CONOCE SUS BENEFICIOS:
<https://www.milo.com.co/articulos/que-es-la-cocoa>
- HSN Store. (2024). Obtenido de <https://www.hsnstore.com/blog/nutricion/carbohidratos/harina-de-avena/>
- Instituto de estudios del Huevo. (2023). Obtenido de
<https://www.institutohuevo.com/composicion-nutricional-del-huevo/>
- (21 de Marzo de 2024). Obtenido de Aceite de coco:
<https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/diccionario/aceite-coco.html>
- Lupayante, E. M. (24 de Mayo de 2023). *Beneficios de la leche de almendras*. Obtenido de
<https://mejorconsalud.as.com/leche-de-almendras-beneficios/>
- Truffelinos. (2022). Obtenido de <https://truffelinos.com.co/chocolate-con-porcentaje/#:~:text=Simplemente%20que%20en%20una%20barra,y%2030%20gramos%20de%20az%C3%BAcar.>
- Romero, N. (10 de 03 de 2023). *Los dulces beneficios y contraindicaciones de la Stevia*. Obtenido de <https://www.sport.es/labolsadelcorredor/los-dulces-beneficios-y-contraindicaciones-de-la-stevia/>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Minsalud. (1997). *Ley 09 de 1979, decreto 3075 de 1997*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf
- Bomberos de Bucaramanga. (2023). *Inspecciones comerciales*. Obtenido de Alcaldía de Bucaramanga: <https://bomberosdebucaramanga.gov.co/contenido/inspecciones-comerciales/>
- Alcaldía mayor de Bogotá. (s.f). *¿Qué debo saber si tengo o tendré un restaurante?* Obtenido de <https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes>
- Centro de atención Empresarial. (s.f). *Tramites de Funcionamiento*. Obtenido de <https://www.sintramites.com/sintramites/General/TramitesFuncionamiento.html>
- Servicio Legal. (17 de Marzo de 2023). *¿Cuánto cuesta crear empresa en Colombia? Medellín, Colombia*. Obtenido de <https://serviciolegal.com.co/cuanto-cuesta-crear-empresa-en-colombia/#:~:text=El%20costo%20m%C3%ADnimo%20para%20la,abogados%2C%20y%20otros%20gastos%20administrativos.>
- Díaz, S. (14 de Octubre de 2022). *Estos son los cálculos para crear y registrar una empresa en Colombia con precios de 2022*. Obtenido de Revista semana: <https://www.larepublica.co/especiales/cuanto-le-cuesta/estos-son-los-calculos-para-crear-y-registrar-una-empresa-en-colombia-con-precios-de-2022-3469297>
- Institucional Colombia. (2022). *REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR GASTRONÓMICO DESPUÉS DE LA PANDEMIA*. Obtenido de <https://www.institucionalcolombia.com/informe-especial/reactivacion-economica-del-sector-gastronomico/>
- La Republica. (2 de Marzo de 2020). *60% de la población colombiana tiene malas costumbres a la hora de alimentarse*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/seis-de-cada-10-colombianos-no-saben-alimentarse-bien-2971569>
- Rodríguez. (2022). *Comidas personalizables serán tendencia en 2022*. Obtenido de <https://acis.org.co/portal/content/comidas-personalizables-ser%C3%A1n-tendencia-en-2022>
- Rodríguez, D. (11 de Octubre de 2023). *La inflación alta y muy pocas reservas ponen presión al comercio y a los restaurantes*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/ventas-y-reservas-de-los-restaurantes-durante-lo-corrido-de-2023-3725220>
- Gerencia Asistencial de Atención Primaria. (Febrero de 2024). Obtenido de Estilos de Vida: <https://www.comunidad.madrid/hospital/atencionprimaria/ciudadanos/estilos->

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (22 de Agosto de 2017). *Los beneficios del cacao colombiano*. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/los-beneficios-del-cacao-colombiano#:~:text=Ayudan%20a%20mejorar%20la%20capacidad,de%20las%20arterias%20y%20venas.
- TEKA. (3 de Junio de 2019). *¿Sabías que cocinar potencia tu ingenio y creatividad?* Obtenido de <https://www.teka.com/es-es/inspiracion/recetas-y-gastronomia/sabias-que-cocinar-potencia-tu-ingenio-y-creatividad/>
- Knowledge Sourcing Intelligence. (2022). *Global Bakery Premix Market Size, Share, Opportunities, COVID-19 Impact, And Trends By Application (Breads, Brownie, Cakes, Cookies, Pastries, Others), By Distribution Channel (Online, Offline), And By Geography - Forecasts From 2022 To 2027*. Obtenido de <https://www.knowledgesourcing.com/report/global-bakery-premix-market>
- Tripadvisor. (2023). *Cafeterías en Bucaramanga*. Obtenido de https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g297474-c8-Bucaramanga_Santander_Department.html
- DANE. (10 de Julio de 2023). *En junio de 2023 la variación mensual del IPC fue 0,30%*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/cp-IPC-jun2023.pdf>
- Ministerio de Salud. (14 de 11 de 2022). *Colombia Potencia de la vida*. Obtenido de En el Día Mundial de la Diabetes: MinSalud promueve prácticas de vida saludable: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/En-el-Dia-Mundial-de-la-Diabetes-MinSalud-promueve-praticas-de-vida-saludable.aspx#:~:text=En%20Colombia%20los%20reportes%20de,Antioquia%20y%20Valle%20del%20Cauca>.
- Fedecacao. (22 de 01 de 2021). Obtenido de Así se comportó la producción de cacao por departamentos en el 2020: <https://www.fedecacao.com.co/post/copy-of-design-a-stunning-blog>
- Economipedia. (s.f). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20FODA%2C%20tambi%C3%A9n%20llamado%20an%C3%A1lisis%20DAFO%20o,muy%20importante%20antes%20de%20realizar%20cualquiera%20estrategia%20comercial>.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f). *brauni*. Obtenido de [https://www.rae.es/dpd/brauni#:~:text=1.,>%20\(GWolffer%20Frontera%20%5BMéx](https://www.rae.es/dpd/brauni#:~:text=1.,>%20(GWolffer%20Frontera%20%5BMéx).
- Significados, E. (21 de 12 de 2018). Obtenido de Qué es la Repostería: <https://www.significados.com/reposteria/>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Martín, S. M. (05 de 06 de 2014). *Psicoglobal*. Obtenido de La cocina terapéutica:
<https://www.psicoglobal.com/blog/psicologia-cocina>
- ECONOMIPEDIA. (s.f). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- IngenieriadeMenu.com. (2024). *Layout de un Restaurante: Cómo diseñar el espacio para crear la mejor experiencia*. Obtenido de <https://ingenieriademenu.com/layout-de-un-restaurante/>
- Economipedia. (01 de 11 de 2020). *Análisis PESTEL*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Departamento Nacional de Planeación. (3 de Mayo de 2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>
- Gobernación de Santander. (2020). *Plan de desarrollo 2020-2023*. Obtenido de
<https://santander.gov.co/publicaciones/5068/plan-de-desarrollo-santander-siempre-contigo-y-para-el-mundo-transformara-el-departamento/>
- Ministerio de salud y protección social. (Abril de 2022). *PLAN DECENAL DE SALUD PÚBLICA PDSP 2022-2031*. Obtenido de
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/documento-plan-decenal-salud-publica-2022-2031.pdf>
- CONPES. (2021). *Documento CONPES 4049*. Obtenido de
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4049.pdf>
- Alcaldía de Bucaramanga. (2020). *Plan territorial de salud "Bucaramanga progresa" 2020-2023*. Obtenido de
https://www.concejodebucaramanga.gov.co/proyectos2020/PROYECTO_DE_ACUERDO_026_ANEXO2.pdf
- Gobernación de Santander. (Febrero de 2022). *Plan departamental de seguridad alimentaria y nutricional con enfoque en derechos humano a la alimentación 2021-2030*. Obtenido de
<https://www.santandercompetitivo.org/media/6061bddc4db4a093e2387e769a81b744fd5934b2.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (10 de Julio de 2017). *NORMA TÉCNICA NTS-USNA*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/5fcb0531-5eab-441b-b41a-ce677f8c553f/Norma-Tecnica-Sectorial-Colombiana-NTS-USNA-007-No>
- Ministerio de salud y protección social. (23 de Abril de 2022). *Colombia llegó a los niveles de afectación más bajos de la pandemia*. Obtenido de Ministerio de salud y protección

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

social: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-lleg%C3%B3-a-los-niveles-de-afectaci%C3%B3n-m%C3%A1s-bajos-de-la-pandemia.aspx>

El espectador. (9 de Enero de 2023). *Inflación cerró a la baja para 2023 en Colombia y llegó a un solo dígito*. Obtenido de El espectador:

<https://www.elspectador.com/economia/macroeconomia/inflacion-cerro-a-la-baja-para-2023-en-colombia-y-llega-a-un-solo-digito/>

BBVA. (6 de Diciembre de 2023). *Situación Colombia. Diciembre 2023*. Obtenido de BBVA:

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-colombia-diciembre-2023/#:~:text=En%202023%2C%20el%20crecimiento%20econ%C3%B3mico,en%20el%201%2C%25>.

Confecámaras. (27 de Julio de 2023). *Según informe de Confecámaras, 164.435 empresas se crearon en el primer semestre de 2023*. Obtenido de Confecámaras:

<https://confecamaras.org.co/noticias/897-segun-informe-de-confecamaras-164-435-empresas-se-crearon-en-el-primer-semestre-de-2023>

Cámara de comercio de Bogotá. (7 de Julio de 2023). *Más de 500 actores de la industria panadera discuten sobre los retos y el futuro del sector en la Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/personas-empresarias-de-la-industria-panadera-discuten-sobre-los-retos-y-el-futuro-del-sector>

Blu radio Santander. (13 de Agosto de 2023). *Aumentó número de personas en condición de pobreza en Santander, según Bucaramanga Cómo Vamos*. Obtenido de Blu radio Santander: <https://www.bluradio.com/blu360/santanderes/aumento-numero-de-personas-en-condicion-de-pobreza-en-santander-segun-bucaramanga-como-vamos-rg10>

DANE. (2021). *Comunicado de prensa. Encuesta Nacional de Calidad de Vida. Gastos del hogar 2021*. Obtenido de DANE:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2021/Comunicado_moduloGastos_2021.pdf

Clínica Foscal. (18 de Octubre de 2022). *COMUNICADO DE PRENSA – 13 de octubre de 2022*. Obtenido de Clínica Foscal: <https://www.foscal.com.co/sala-prensa/comunicado-de-prensa-octubre-cims/>

Vanguardia. (2 de Octubre de 2023). *Prográmesse: La semana de hábitos y estilos saludables llega a Bucaramanga*. Obtenido de Vanguardia: <https://vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/programese-la-semana-de-habitos-y-estilos-saludables-llega-a-bucaramanga-JD7674803>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Keos. (22 de Junio de 2023). *Transformando el servicio al cliente desde la personalización*. Obtenido de Keos: <https://www.linkedin.com/pulse/transformando-el-servicio-al-cliente-desde-la-personalizaci%C3%B3n/?originalSubdomain=es>
- Díaz, P. (5 de Junio de 2023). *Tecnología al servicio de la eficiencia y satisfacción en restaurantes*. Obtenido de Revista LA BARRA: <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/tecnologia-al-servicio-de-la-eficiencia-y-satisfaccion-en-restaurantes>
- Arbentia. (18 de Enero de 2024). *Tendencias tecnológicas en restaurantes que marcarán 2024*. Obtenido de Arbentia: <https://www.arbentia.com/blog/tendencias-tecnologicas-en-restaurantes-que-marcaran-este-ano/>
- Cárdenas, H. (2019). *Riesgos ambientales y sociales en hoteles, restaurantes y estaciones de servicio*. Obtenido de Asobancaria: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-sector-Hoteles-restaurantes-y-EDS-1.pdf>
- EMAS. (26 de Noviembre de 2021). *Buenas prácticas de gestión ambiental en cocinas de restaurantes y hoteles*. Obtenido de <https://higieneambiental.com/gestion-ambiental-cocinas-comerciales>
- Ministerio de salud y protección social. (16 de Julio de 1979). *Ley 9 de 1979*. Obtenido de Ministerio de salud y protección social: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Ministerio de salud y protección social. (22 de Julio de 2013). *Resolución número 00002674 de 2013*. Obtenido de Ministerio de salud y protección social: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf
- Instituto colombiano de normas técnicas y certificación. (1 de Octubre de 2002). *Norma técnica NTS-USNA sectorial colombiana 001*. Obtenido de FONTUR: https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_USNA001.pdf
- DIAN. (s.f). *IMPUESTOS SALUDABLES*. Obtenido de DIAN: <https://www.dian.gov.co/aduanas/Paginas/Impuestos-Saludables.aspx#:~:text=Los%20Impuestos%20saludables%20fueron%20establecidos,a%C3%B1adidos%2C%20sodio%20o%20grasas%20saturadas>
- Centro de Información Empresarial . (2023). *Actividad empresarial del sector restaurantes y bares en Santander 2022*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bucaramanga: https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_044ec75d2cc80f6b1ccada019acafd5e253dff9a.pdf

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- El tiempo. (24 de Febrero de 2021). *Los postres son la revelación de las comidas a domicilio*. Obtenido de El tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/postres-entre-las-comidas-a-domicilio-que-mas-crecieron-en-la-pandemia-569109>
- Vanguardia. (29 de Enero de 2021). *Demanda de comida balanceada aumentó en época de pandemia por parte de consumidores*. Obtenido de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/informes-comerciales/informacion-comercial/demanda-de-comida-balanceada-aumento-en-epoca-de-pandemia-por-parte-de-consumidores-GY3230459>
- LA REPUBLICA. (11 de Noviembre de 2023). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/el-11-de-noviembre-es-el-dia-mundial-de-brownie-un-alimento-que-genera-mas-de-340-000-millones-al-ano-3747258>
- RAMO. (2023). Obtenido de https://www.tiendaramo.com.co/chocorramo%20brownie?_q=chocorramo%20brownie&map=ft
- LA REPUBLICA. (11 de Noviembre de 2023). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/el-11-de-noviembre-es-el-dia-mundial-de-brownie-un-alimento-que-genera-mas-de-340-000-millones-al-ano-3747258>
- Brolate. (2024). Obtenido de <https://www.brolate.co/categorias/brownies>
- LA REPUBLICA. (2024). Producimos más de un millón de brownies cada año, entre 80.000 y 120.000 por mes.
- Legiscomex. (2023). Obtenido de Los consumidores prefieren productos saludables con etiqueta limpia: <https://legiscomex.com/es/los-consumidores-prefieren-productos-saludables-con-etiqueta-limpia>
- ZhujiWorld.com. (2024). *Bucaramanga, Colombia — estadísticas*. Obtenido de <https://es.zhujiworld.com/co/1949664-bucaramanga/>
- Vanguardia Liberal. (2017). *80% de los bumangueses dice que no hace ningún tipo de ejercicio físico*. Bucaramanga: Vanguardia Liberal.
- DANE. (2018). Obtenido de Principales resultados viviendas, hogares y personas (VIHOPE) versión 3: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/CNPV-2018-VIHOPE-v3.xls>
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Bellaterra, Barcelona, España: Epidem. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%20C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Baltar, F., & Gorjup, M. (Marzo de 2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Intangible Capital*, 123-149. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/549/54924517006.pdf
- QuestionPro. (2023). *Tamaño de muestra*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>
- Acosta, Y. (6 de Junio de 2017). *Terapia a través de la cocina. Artículo de divulgación de Josefina López Pérez*. Obtenido de The food studies: <https://thefoodiestudies.com/terapia-a-traves-de-la-cocina-articulo-de-divulgacion-de-josefina-lopez-perez/>
- Global Suite Soluções. (27 de 09 de 2023). Obtenido de Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora?: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20permite,de%20ejecución%2C%20de%20manera%20estructurada.>
- Lucidchart. (2024). Obtenido de Qué es un diagrama de flujo: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>
- Coursera Staff. (29 de 11 de 2023). *Las 4 P del marketing: Qué son y cómo utilizarlas*. Obtenido de <https://www.coursera.org/mx/articles/4-ps-of-marketing>
- El Molino del Artesano. (2018). Obtenido de Curso de repostería saludable en Colombia: <https://elmolinodelartesano.com/curso-de-bizcocheria-saludable-en-colombia/>
- Brownstastic Brownies. (Julio de 2024). Obtenido de <https://browntastic-brownies.ola.click/products>
- Valentia Vida Mia. (2023). Obtenido de BROWNIE VALENTÍA: <https://www.valentiavidamia.com/producto/brownie-valentia/>
- Valentia Vida Mia. (2023). Obtenido de <https://www.valentiavidamia.com/producto/vainilla-cake/>
- Choconato Artesanal. (2024). Obtenido de Torta de Vainilla Fit: <https://choconato.co/collections/linea-saludable/products/torta-de-vainilla-fit>
- El molino del artesano. (2024). Obtenido de Curso de repostería saludable en Colombia : <https://elmolinodelartesano.com/curso-de-bizcocheria-saludable-en-colombia/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2023). Obtenido de <https://dle.rae.es/aceite|>
- Congreso de Colombia. (2 de Mayo de 2016). *Ley 1780 de 2016*. Obtenido de Función pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69573>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

- Cámara de comercio de Bucaramanga. (9 de Enero de 2024). *Creación de empresa Bucaramanga*. Obtenido de Ventanilla única Empresarial:
<https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas/creacion-empresa-persona-natural-juridica/rionegro-2?c=68001>
- EVOK. (2024). Obtenido de <https://www.evok.com.co/ingredientes-evok/banano/>
- Nestlé. (26 de 01 de 2021). Obtenido de ¿QUÉ ES LA COCOA? CONOCE SUS BENEFICIOS:
<https://www.milo.com.co/articulos/que-es-la-cocoa>
- HSN Store. (2024). Obtenido de <https://www.hsnstore.com/blog/nutricion/carbohidratos/harina-de-avena/>
- Instituto de estudios del Huevo. (2023). Obtenido de
<https://www.institutohuevo.com/composicion-nutricional-del-huevo/>
(21 de Marzo de 2024). Obtenido de Aceite de coco:
<https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/diccionario/aceite-coco.html>
- Lupayante, E. M. (24 de Mayo de 2023). *Beneficios de la leche de almendras*. Obtenido de
<https://mejorconsalud.as.com/leche-de-almendras-beneficios/>
- Truffelinos. (2022). Obtenido de <https://truffelinos.com.co/chocolate-con-porcentaje/#:~:text=Simplemente%20que%20en%20una%20barra,y%2030%20gramos%20de%20az%C3%BAcar.>
- Romero, N. (10 de 03 de 2023). *Los dulces beneficios y contraindicaciones de la Stevia*. Obtenido de <https://www.sport.es/labolsadelcorredor/los-dulces-beneficios-y-contraindicaciones-de-la-stevia/>
- Minsalud. (1997). *Ley 09 de 1979, decreto 3075 de 1997*. Obtenido de
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf
- Bomberos de Bucaramanga. (2023). *Inspecciones comerciales*. Obtenido de Alcaldía de Bucaramanga: <https://bomberosdebucaramanga.gov.co/contenido/inspecciones-comerciales/>
- Alcaldía mayor de Bogotá. (s.f). *¿Qué debo saber si tengo o tendré un restaurante?* Obtenido de
<https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes>
- Centro de atención Empresarial. (s.f). *Tramites de Funcionamiento*. Obtenido de
<https://www.sintramites.com/sintramites/General/TramitesFuncionamiento.html>
- Servicio Legal. (17 de Marzo de 2023). *¿Cuánto cuesta crear empresa en Colombia? Medellín, Colombia*. Obtenido de <https://serviciolegal.com.co/cuanto-cuesta-crear-empresa-en->

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

<https://www.vanguardia.com/economia/local/2024/05/16/santander-huele-a-pan-un-evento-para-reactivar-la-industria-de-la-panaderia/>

Banco de la República. (2024). Obtenido de <https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go>

Datosmacro.com. (06 de 2024). Obtenido de Índice de la Bolsa de Valores de Colombia COLCAP: <https://datosmacro.expansion.com/bolsa/colombia>

Damodaran, A. (01 de 2024). Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

UNIR. (15 de 07 de 2022). Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/modelo-capm/>

DANE. (2024). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/cp-PM-2023.pdf>

Consumidora. (2021). La salud y la sostenibilidad marcan la alimentación del futuro. *Revista alimentaria*. Obtenido de <https://www.revistaalimentaria.es/consumidora/actualidad/la-salud-y-la-sostenibilidad-marcen-la-alimentacion-del-futuro>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA REPOSTERÍA EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Apéndices

Apéndice A. Preguntas encuesta

Apéndice B. Resultados obtenidos

Apéndice C. Distribución de la planta

Apéndice D. Imágenes 3D de la planta

Apéndice E. Diagrama funcional

Apéndice F. Manuales de funciones

Apéndice G. Estructura salarial

Apéndice H. Matriz de Leopold

Apéndice I. Análisis Financiero

Apéndice J. Modelo CANVAS

Apéndice K. Matriz DOFA