

Pastelería A la Rueda Rueda

Autor:

Nicolas Navia Fals

Trabajo de grado para el optar por el Título de Magister

Tutor:

Jhon Jairo Cuadros

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali

26 de Mayo del

2025

## **2. Resumen y palabras claves en español e inglés**

**Español:** El proyecto Pastelería A la Rueda Rueda busca innovar en el sector de la repostería artesanal premium mediante un modelo exclusivo basado en la oferta diaria de un único postre elaborado con ingredientes naturales, evitando ultraprocesados y garantizando una experiencia gastronómica saludable y auténtica. La propuesta responde a la creciente demanda de productos de alta calidad, transparencia en los ingredientes y diferenciación en el mercado, priorizando la confianza del consumidor y la accesibilidad a través de canales digitales. A través de estrategias de innovación y marketing digital, el negocio se posiciona como una alternativa disruptiva en el sector de la repostería en Colombia.

**Inglés:** The Pastelería A la Rueda Rueda project aims to innovate in the premium artisanal pastry sector through an exclusive model offering a single, daily dessert made with natural ingredients, avoiding ultra-processed products and ensuring a healthy and authentic gastronomic experience. This proposal addresses the growing demand for high-quality products, ingredient transparency, and market differentiation, prioritizing consumer trust and accessibility through digital channels. Through innovation, and digital marketing strategies, the business positions itself as a disruptive alternative in Colombia's pastry sector.

### **Palabras Clave:**

Ingredientes Naturales u orgánicos, Modelo de negocio exclusivo, Experiencia gastronómica saludable, Marketing Digital, Productos de alta calidad, Confianza del consumidor.

## Tabla de Contenidos

2.	Resumen y palabras claves en español e inglés .....	2
3.	Introducción .....	6
4.	Definición del Problema .....	7
4.1.	Hipótesis de Problema / Cliente .....	7
4.2.	Validación del Problema .....	8
4.3.	Análisis de Contexto .....	16
4.3.1.	Análisis de la Industria .....	17
4.3.2.	Análisis de Tendencias .....	17
4.4.	Descripción del problema validado y su impacto: .....	19
4.4.1.	Definición del Problema y su Magnitud .....	19
4.4.2.	Magnitud del Problema (Validación Inicial con Encuestas).....	20
4.4.3.	Validación Inicial y Principales Descubrimientos.....	21
4.4.4.	Principales Hallazgos de la Validación .....	21
4.5.	Análisis de Competencia.....	22
4.5.1.	Cuadro Panorama Competitivo.....	23
4.5.2.	Comparación de Competidores.....	24
4.5.3.	Ventaja Competitiva .....	26
5.	Definición del cliente y/o usuarios.....	26
5.1.	Descripción del adaptador temprano y/o usuarios .....	26

6.	Definición de Mercado.....	27
6.1.	Potencial del Mercado (Total Addressable Market - TAM) .....	27
6.2.	Mercado Disponible (Serviceable Available Market - SAM).....	27
6.3.	Mercado Objetivo (Serviceable Obtainable Market - SOM) .....	28
7.	Diseño de la solución: .....	28
7.1.	Análisis de Alternativas Competitivas y Tendencias Tecnológicas.....	28
7.2.	Priorización de las funcionalidades.....	30
7.3.	Roadmap de la solución .....	31
7.4.	Prototipado rápido.....	32
7.5.	Experimentación de la solución .....	33
8.	Diseño de la propuesta de valor .....	33
8.2.	Descripción de la propuesta de valor .....	34
8.3.	Matriz de valor .....	34
9.	Business Model .....	36
9.1.	Estrategia go-to-market / Canales .....	36
9.2.	Modelo de monetización y fuentes de ingresos .....	37
9.3.	Relacionamiento del cliente .....	37
9.4.	Experimentación de la oferta .....	38
9.5.	Plan de experimentación .....	38
10	Estrategia de mercado y crecimiento .....	38
10.1	Plan de marketing.....	38

10.2 Desarrollo y crecimiento .....	39
11 Infraestructura y aspectos legales y administrativos .....	40
11.1 Elementos operativos .....	40
11.2 Elementos administrativos .....	41
11.3 Aspectos legales y reglamentarios .....	41
12 Viabilidad Financiera y Evaluación de Riesgos.....	42
12.1 Estados Financieros y Necesidades de Financiación .....	42
12.2 Retorno de la Inversión .....	47
12.3 Riesgos y Mitigaciones .....	49
13 Conclusión de Rentabilidad para Inversores:.....	51
Referencias.....	53
Anexo A. Validación Tipo Entrevista.....	55
Anexo B. Validación Tipo Encuesta.....	57

### **3. Introducción**

En un mundo donde la alimentación ha evolucionado hacia la comodidad, el consumo de alimentos ultraprocesados se ha convertido en una norma, impactando negativamente la salud de las personas. Estudios recientes indican que estos productos, diseñados para maximizar la vida útil y reducir costos, están estrechamente vinculados a problemas como obesidad, enfermedades metabólicas e inflamación intestinal (Popkin, 2020). En Colombia, este fenómeno no es ajeno, y en el sector de la repostería, los consumidores se enfrentan a la difícil tarea de encontrar opciones que equilibren calidad, salud y sabor.

El proyecto busca innovar en la repostería artesanal premium en Colombia, respondiendo a la demanda de transparencia, ingredientes naturales y exclusividad. Pastelería A la Rueda Rueda ofrecerá un postre único diario, elaborado con ingredientes de alta calidad, sin conservantes artificiales ni ingredientes nocivos, diferenciándose de la oferta tradicional de productos genéricos y ultraprocesados.

Este modelo innovador es relevante en el contexto actual, donde crece la alimentación consciente y la búsqueda de opciones saludables. Encuestas revelan que más del 70% de los consumidores se preocupan por el impacto de los ultraprocesados en su salud, y el 92% pagaría más por un producto con ingredientes naturales y beneficios digestivos. El proyecto se enmarca en el emprendimiento gastronómico y la innovación en modelos de negocio, explorando estrategias del océano azul para diferenciarse en un mercado

establecido y estancado.

#### **4. Definición del Problema**

El sector de la repostería artesanal en Colombia enfrenta desafíos significativos, incluyendo falta de transparencia, escasez de opciones saludables e innovadoras, dificultad para verificar la calidad y el origen, acceso limitado a propuestas de valor integral y una percepción de valor inconsistente. Estas deficiencias impiden satisfacer las demandas de consumidores modernos que buscan calidad, transparencia, beneficios para la salud, diferenciación y una experiencia de compra-consumo valiosa. Existe una oportunidad para modelos de negocio que aborden estas problemáticas de manera integral.

##### **4.1. Hipótesis de Problema / Cliente**

Las hipótesis planteadas:

1. Falta de transparencia en los ingredientes: Los consumidores no tienen información clara sobre los ingredientes utilizados en los productos de repostería artesanal, lo que genera desconfianza.
2. Escasez de opciones saludables: La oferta de repostería artesanal se centra en productos tradicionales, con pocas opciones que consideren ingredientes saludables o necesidades dietéticas específicas.
3. Dificultad para distinguir entre productos artesanales e industrializados: La similitud en la presentación y comercialización de productos artesanales e industrializados confunde a los consumidores, que invierten tiempo y esfuerzo en verificar su autenticidad.

4. Oferta repetitiva y poco innovadora: La falta de creatividad y diferenciación en la oferta de repostería artesanal disminuye el interés y la conexión emocional de los consumidores con las marcas y los productos.
5. Acceso limitado a opciones saludables y de alta calidad: Los consumidores tienen dificultades para encontrar repostería artesanal que combine ingredientes saludables, calidad y exclusividad.
6. Precios elevados que no reflejan la calidad o los beneficios para la salud: La percepción de que los precios de la repostería artesanal son altos y no corresponden a una calidad superior o a beneficios reales para la salud refuerza la desconfianza de los consumidores.

#### **4.2. Validación del Problema**

Para validar la existencia de esta problemática, los *pains* y su impacto en el comportamiento del consumidor, se llevaron a cabo encuestas 19 y 36 entrevistas dirigidas a un grupo objetivo de personas, pertenecientes al segmento de mercado identificado.

A continuación, se relacionan los hallazgos de la validación tipo encuesta con las hipótesis planteadas en el punto 4.1:

#### **Hipótesis 1: Falta de transparencia en los ingredientes**

Esta hipótesis se ve respaldada por los resultados de los Anexos A (punto 1 y 2) y B (preguntas 4 y 5), donde los consumidores valoran fuertemente la transparencia en los ingredientes y procesos, pero expresan escepticismo respecto a la autenticidad de las etiquetas “artesanales”.

### **Hipótesis 2: Escasez de opciones saludables**

Los Anexos A (punto 1.4 y 3.3) y B (preguntas 2 y 3) reflejan que los consumidores otorgan gran importancia al uso de ingredientes naturales y muestran una alta preocupación por los efectos de los productos ultraprocesados, validando esta hipótesis.

### **Hipótesis 3: Dificultad para distinguir entre productos artesanales e industrializados**

Esta hipótesis se fundamenta en la desconfianza reflejada en los Anexos A (punto 2.1 y 2.3) y B (pregunta 4), donde se evidencia que muchos consumidores no confían plenamente en el etiquetado artesanal, destacando la necesidad de una mejor diferenciación frente a productos industrializados.

### **Hipótesis 4: Oferta repetitiva y poco innovadora**

Si bien esta hipótesis no es abordada directamente, los Anexos A (punto 3.1, 3.2 y 3.3) muestran que los consumidores valoran la variedad, están abiertos a probar ingredientes nuevos, y buscan experiencias distintas, lo cual sugiere una demanda por innovación en la oferta.

### **Hipótesis 5: Acceso limitado a opciones saludables y de alta calidad**

Según los Anexos A (punto 6.1 y 6.2) y B (pregunta 6), existe disposición a pagar más por productos saludables, lo cual sugiere que los consumidores valoran estas opciones y las adquirirán si estuvieran disponibles y accesibles.

## **Hipótesis 6: Precios elevados que no reflejan la calidad o los beneficios para la salud**

Esta hipótesis se ve contradicha por lo encontrado en los Anexos A (punto 5.1 y 5.2) y B (pregunta 6), donde se concluye que el precio no es una barrera si el consumidor percibe que el producto es natural, saludable y de calidad comprobada.

Estos hallazgos confirman varias, pero no todas las hipótesis que se habían planteado que afectan la experiencia del cliente y la percepción de valor en el mercado de la repostería artesanal en su totalidad.

Pero esta validación fue solo la etapa inicial y nos dejó con más *pains* por profundizar que nos llevó a agregarle al proyecto otra Validación y esta vez en formato Entrevista. A continuación, se relacionan los hallazgos de la validación tipo encuesta con las hipótesis planteadas en el punto 4.1:

- Ingredientes y Transparencia
  - Según el Anexo A, punto 1.1, los consumidores otorgan una alta importancia al conocimiento de los ingredientes en los productos de repostería.  
  
Relación con Hipótesis 1 (Falta de transparencia en los ingredientes): Este dato apoya directamente la hipótesis, indicando que la transparencia es altamente valorada por los consumidores.
  - Del Anexo A, punto 1.2, se desprende que una mayoría revisa etiquetas o consulta en el punto de venta para asegurar la calidad del producto y evitar alérgenos.

Relación con Hipótesis 1 y 2 (Falta de transparencia y escasez de opciones saludables): La revisión de etiquetas refleja la preocupación por la calidad y la posible presencia de ingredientes no deseados, vinculándose también con la búsqueda de opciones saludables.

- En el Anexo A, punto 1.3, se reporta que varios consumidores se han sentido engañados al descubrir ingredientes ultraprocesados en productos promocionados como “saludables”.

Relación con Hipótesis 1 y 3 (Falta de transparencia y dificultad para distinguir): Esta experiencia negativa valida la falta de transparencia y la dificultad para confiar en las etiquetas, dificultando la distinción entre productos artesanales e industrializados.

- Validación: Como se concluye en el Anexo A, validación del punto 1, la falta de información clara sobre los ingredientes representa un obstáculo para la compra. Es fundamental comunicar de manera directa y concisa la composición de nuestros productos.

Relación con Hipótesis 1: Esta validación reafirma la hipótesis sobre la necesidad de mayor transparencia.

- **Confianza en los Productos**

- Según el Anexo A, punto 2.1, muchos consumidores desconfían

de productos etiquetados como artesanales debido a etiquetado confuso o incompleto. Relación con Hipótesis 1 y 3 (Falta de transparencia y dificultad para distinguir): La desconfianza surge directamente de la falta de claridad en el etiquetado, lo que dificulta la identificación de productos auténticamente artesanales.

- En el Anexo A, punto 2.2, varios consumidores han desistido de comprar un producto por ausencia de información clara.

Relación con Hipótesis 1 (Falta de transparencia en los ingredientes): La falta de información actúa como una barrera para la compra, subrayando la importancia de la transparencia.

- Validación: El Anexo A, validación del punto 2, destaca la necesidad de mayor transparencia en el etiquetado y la comunicación de ingredientes para fortalecer la confianza en los productos.

Relación con Hipótesis 1: Esta validación enfatiza la necesidad de abordar la falta de transparencia para generar confianza.

- Innovación en el Mercado

- En el Anexo A, punto 3.1, se observa que los consumidores valoran la variedad y las novedades en productos de repostería.

Relación con Hipótesis 4 (Oferta repetitiva y poco innovadora): El deseo de variedad sugiere que la oferta actual no satisface las

expectativas de innovación.

- Según el Anexo A, punto 3.2, muchos consumidores estarían dispuestos a probar productos con ingredientes innovadores o con una historia atractiva. Relación con Hipótesis 4 (Oferta repetitiva y poco innovadora): La disposición a probar productos nuevos con elementos diferenciadores valida la hipótesis sobre la necesidad de innovación para captar el interés.
  - Validación: El Anexo A, validación del punto 3, identifica que la escasa innovación representa una oportunidad. Una estrategia de productos exclusivo y con cambios constantes podría generar diferenciación.

Relación con Hipótesis 4: Esta validación refuerza la idea de que la innovación puede ser clave para destacar en el mercado.

- Atención al Cliente y Experiencia de Compra
  - Del Anexo A, punto 4.1, se concluye que la amabilidad y la disposición para responder preguntas es un factor clave en la percepción del servicio.

Relación indirecta con Hipótesis 1 (Falta de transparencia): Una buena atención al cliente puede mitigar la falta de transparencia al ofrecer información adicional sobre los productos.
  - Según el Anexo A, punto 4.2, algunos consumidores han evitado regresar a una pastelería por una mala experiencia de servicio.

No directamente relacionada con las hipótesis: Este punto se centra en la calidad del servicio, un aspecto importante pero no abordado directamente en las hipótesis iniciales sobre el problema del producto

- Validación: La calidad de la atención al cliente influye directamente en la recompra y la lealtad hacia el negocio. No directamente relacionada con las hipótesis del punto 4.1: Similar al punto anterior, se enfoca en la experiencia de compra más que en el problema del producto en sí.
- Costo vs. Percepción de Calidad
  - Según el Anexo A, punto 5.1, los consumidores perciben que los precios de la repostería artesanal son algo elevados, pero los pagan ocasionalmente. Relación con Hipótesis 6 (Precios elevados que no reflejan la calidad o los beneficios para la salud): Esta percepción sugiere que, aunque los consumidores están dispuestos a pagar, existe una duda sobre si el precio siempre se justifica por la calidad o los beneficios.
  - En el Anexo A, punto 5.2, los consumidores muestran una disposición significativa a pagar más por productos con ingredientes naturales y buena digestibilidad, lo cual es consistente con lo observado también en el Anexo B, pregunta 6. Relación con Hipótesis 2 y 6 (Escasez de opciones saludables y

precios elevados): Esta disposición contradice parcialmente la hipótesis 6, indicando que el precio no es una barrera si el valor percibido (calidad, ingredientes naturales) es alto.

- Validación: Como se concluye en el Anexo A, validación del punto 5, el precio no es un factor limitante cuando el valor percibido es alto, lo que respalda un modelo de negocio premium.

Relación con Hipótesis 6: Esta validación sugiere que la clave no es el precio en sí, sino la justificación del precio a través de la calidad y los beneficios.

- Accesibilidad y Canales de Venta Según el Anexo A, punto 6.1, muchos consumidores consideran que acceder a repostería artesanal de calidad es moderadamente fácil, pero reconocen que hay pocas opciones que realmente cumplan con altos estándares.

Relación con Hipótesis 5 (Acceso limitado a opciones saludables y de alta calidad): Esta percepción apoya la hipótesis de que, si bien puede haber oferta, las opciones que combinan calidad con atributos deseados como salubridad o transparencia son limitadas.

- Del Anexo A, punto 6.2, se desprende que una parte de los consumidores preferiría la compra online, dependiendo de los costos de envío.

No directamente relacionada con las hipótesis: Este punto refleja una preferencia de canal de compra, pero no aborda directamente

el problema del producto.

- Validación: En el Anexo A, validación del punto 6, se identifica una oportunidad para ofrecer productos premium con entrega a domicilio y fácil acceso a través de canales digitales.

Relación indirecta con Hipótesis 5: Facilitar el acceso mediante plataformas digitales puede mitigar las barreras actuales para encontrar opciones saludables y de alta calidad.

### **4.3. Análisis de Contexto**

La Organización Panamericana de la Salud ha documentado que el consumo creciente de alimentos y bebidas ultraprocesados —formulaciones industriales elaboradas a partir de sustancias derivadas de alimentos o sintetizadas, con adición frecuente de azúcares, grasas no saludables, sal y aditivos— está directamente relacionado con el aumento de las tasas de obesidad y enfermedades no transmisibles (como las metabólicas y cardiovasculares) en América Latina. Estos productos, caracterizados por su baja calidad nutricional y a menudo diseñados para ser extremadamente apetecibles, desplazan las dietas tradicionales basadas en alimentos frescos y mínimamente procesados, generando preocupación por sus efectos adversos en la salud pública. Esta creciente evidencia y la consecuente preocupación de los consumidores impulsan significativamente la demanda hacia alternativas percibidas como más saludables, elaboradas con ingredientes naturales y mayor transparencia en su composición. (The Pan American Health

Organization (PAHO), 2015)

#### **4.3.1. Análisis de la Industria**

El análisis de hábitos de consumo en Bogotá revela una fuerte y creciente demanda por opciones de repostería consideradas más saludables, impulsada por consumidores que priorizan ingredientes naturales y buscan mayor transparencia en la composición de los productos (Arevalo Montaña et al., 2021). Un segmento significativo de estos consumidores revisa activamente la información nutricional y valora encontrar alternativas saludables en el mercado, demostrando incluso disposición a pagar un precio superior por productos que perciben con mayor valor nutricional o beneficios para el bienestar.

Está marcada preferencia por la salud y la confianza, posiblemente acentuada por una percepción de falta de opciones adecuadas en la oferta tradicional, configura una clara oportunidad de mercado. Las propuestas de repostería que enfatizan el uso de ingredientes naturales comuniquen transparentemente sus atributos y respondan a esta búsqueda de bienestar por parte del consumidor, tienen un potencial considerable para captar el interés y la lealtad de este segmento de mercado informado y exigente (Arevalo Montaña et al., 2021).

#### **4.3.2. Análisis de Tendencias**

**Tendencias Tecnológicas:** La transformación digital está redefiniendo el panorama del sector alimentario en Colombia, impulsando a las micro,

pequeñas y medianas empresas (MiPymes) a adoptar tecnologías emergentes para mejorar su competitividad y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

**Analítica de datos e inteligencia artificial:** La integración de la inteligencia artificial (IA) y el análisis de datos en los procesos productivos permite a las empresas optimizar operaciones, mejorar la calidad de los productos y responder eficazmente a las preferencias de los consumidores. Un estudio de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) destaca que la implementación de la IA en la industria alimentaria colombiana contribuye significativamente a la eficiencia operativa y a la sostenibilidad del sector. (Forero Torres, 2024)

**Normativas e Impuestos:** En el marco de la Ley 2277 de 2022, específicamente en su Título V denominado "Impuestos Saludables", se implementaron medidas fiscales orientadas a promover la salud pública mediante la imposición de gravámenes a ciertos productos alimenticios. Esta legislación establece impuestos sobre bebidas ultraprocesadas azucaradas y productos comestibles ultraprocesados industrialmente que contienen altos niveles de azúcares añadidos, sodio o grasas saturadas. La tarifa del impuesto a estos productos se fijó inicialmente en un 10% en 2023, incrementándose al 15% en 2024 y alcanzando el 20% a partir de 2025. (Martínez, 2023)

Específicamente, el artículo 513-6 del Estatuto Tributario, modificado por

la mencionada ley, define el hecho generador del impuesto para los productos comestibles ultraprocesados industrialmente y/o con alto contenido de azúcares añadidos, sodio o grasas saturadas. Este impuesto se aplica cuando dichos productos contienen ingredientes añadidos que superan ciertos umbrales establecidos en la normativa. (DIAN, 2022)

Estas disposiciones fiscales ofrecen una ventaja competitiva a las reposterías artesanales que elaboran productos con ingredientes naturales y sin aditivos industriales, ya que sus productos pueden quedar exentos de estos impuestos al no clasificarse como ultraprocesados ni superar los niveles críticos de los componentes mencionados. Además, la tendencia hacia una mayor transparencia en el etiquetado de alimentos, que exige la declaración detallada de ingredientes y advertencias sobre contenido calórico, favorece a las marcas que promueven opciones más saludables y naturales.

En este contexto, las empresas que se enfocan en la producción artesanal y el uso de ingredientes orgánicos tienen la oportunidad de posicionarse favorablemente en un mercado cada vez más consciente de la salud, sin necesidad de recurrir a alternativas que comprometan el sabor y la calidad de los productos tradicionales.

#### **4.4. Descripción del problema validado y su impacto:**

##### **4.4.1. Definición del Problema y su Magnitud**

Según la ANDI, el consumo en la industria de repostería en Colombia está en aumento. Al analizar las compras por gusto (17.13%), calidad (14.45%) y

costumbre (11.20%), se observa un segmento significativo de consumidores (31.58%) potencialmente interesados en opciones que cumplan con sus expectativas, diferenciándose de las compras por necesidad, precio, antojo o promoción. (La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023) La principal problemática identificada durante la validación radica en la escasez de alternativas artesanales confiables y transparentes para el consumidor.

#### **4.4.2. Magnitud del Problema (Validación Inicial con Encuestas)**

- Salud: Según el Anexo B, pregunta 3, los encuestados manifestaron una preocupación significativa por los efectos negativos de los productos ultraprocesados.
- Transparencia: En el Anexo B, pregunta 5, se evidencia que los consumidores consideran fundamental la claridad en los ingredientes al momento de realizar una compra.
- Disposición a Pagar: Tal como se presenta en el Anexo B, pregunta 6, existe una alta disposición a invertir más en productos que ofrezcan garantías de ser naturales y de fácil digestión.

Este problema impacta a un consumidor exigente de repostería premium y artesanal que se enfrenta a:

- Desconfianza: Generada por etiquetas engañosas en la industria.
- Falta de Diferenciación: Predominio de opciones genéricas y repetitivas.
- Precios Elevados Injustificados: Costos altos que no se corresponden

con la calidad real.

- Acceso Limitado: Dificultad para encontrar opciones premium fuera de las grandes ciudades.

Existe una oportunidad de negocio latente para una propuesta de repostería que satisfaga estas necesidades insatisfechas, ofreciendo transparencia, confianza y una experiencia superior.

#### **4.4.3. Validación Inicial y Principales Descubrimientos**

Para corroborar la importancia del problema, se realizaron encuestas y análisis de mercado enfocados en:

- 1) Preferencias de compra de repostería artesanal.
- 2) Percepción sobre la transparencia de los ingredientes.
- 3) Impacto de los ultraprocesados en la decisión de compra.
- 4) Disposición a pagar por calidad y exclusividad.

#### **4.4.4. Principales Hallazgos de la Validación**

- 1) Consumo Existente: Según el Anexo B, pregunta 1, una parte considerable de los encuestados ya consume repostería artesanal, lo que indica la existencia de un mercado activo.
- 2) Importancia de Ingredientes Naturales: En el Anexo B, pregunta 2, se evidencia que los ingredientes naturales son considerados un factor crucial en la decisión de compra.

- 3) Confianza y Transparencia: Tal como se observa en el Anexo B, pregunta 4, los consumidores confían en productos etiquetados como “artesanales”, aunque también exigen mayor transparencia en la información ofrecida.
- 4) Frecuencia de Compra: Según información adicional registrada durante la validación, una mayoría de encuestados indicó haber realizado al menos una compra de repostería artesanal en la última semana.

La validación realizada confirma la existencia de necesidades no cubiertas en el sector de la repostería artesanal, con un público dispuesto a invertir más por alternativas confiables, saludables y exclusivas.

#### **4.5. Análisis de Competencia**

En este momento nuestro enfoque todavía es a la región del Valle del Cauca con énfasis en entre Palmira, Tuluá y Buga. El sector de la repostería en esta área está compuesto por diferentes actores con distintos enfoques estratégicos por el momento nos enfocaremos en 3 actores regionales y 3 actores por fuera de la región que representan la aspiración de crecer más allá del Valle del Cauca y expandirse a Colombia.

#### 4.5.1. Cuadro Panorama Competitivo

Competidores Identificados y su Posicionamiento

Competidor	Posicionamiento	Fortalezas	Debilidades
<b>Laura Castaño</b>	Jugador establecido –	Alta calidad y	Precios elevados y
<b>Alta Pastelería</b>	premium	exclusividad	falta de innovación.
<b>Repostería La Macarena</b>	Jugador de nicho – eventos	Personalización y presentación impecable	Enfoque exclusivo en eventos, sabores limitados.
<b>Andrea's Repostería Artesanal</b>	Jugador establecido – sabores europeos	Alta calidad y tradición	Precio elevado y falta de opciones.
<b>Los Almendros</b>	Jugador tradicional – mercado masivo	Precios accesibles y fuerte presencia en el mercado	Falta de innovación y personalización
<b>Sin Azúcar</b>	Jugador de nicho – opciones saludables	Enfoque en salud y sostenibilidad	Público limitado, menor énfasis en sabor

<b>La Repostería de la Abuela</b>	Jugador de nicho – tradicional y saludable	Tradición y enfoque en bienestar	Poca innovación y variedad limitada
-----------------------------------	--	----------------------------------	-------------------------------------

---

#### 4.5.2. Comparación de Competidores

Para comprender el posicionamiento de Pastelería A la Rueda Rueda dentro del mercado, se llevó a cabo un análisis comparativo de sus competidores principales. Esta evaluación se basó en aspectos fundamentales como la calidad de los ingredientes, el nivel de innovación, la transparencia en la composición de sus productos, la diferenciación de su oferta y la accesibilidad para el consumidor.

#### Criterios de Evaluación Detallados:

<b>Criterio Evaluado</b>	<b>Descripción</b>
Calidad de los Ingredientes	Uso de ingredientes naturales y orgánicos; ausencia de aditivos en las preparaciones.
Innovación en la Oferta de Productos	Singularidad en recetas, originalidad de sabores y aplicación de técnicas novedosas.
Transparencia en la Composición	Claridad en la comunicación de los componentes de cada producto.

Capacidad de Personalización

Adaptación de los productos a requerimientos  
específicos de los clientes.

Experiencia del Cliente y  
Conexión con la Marca

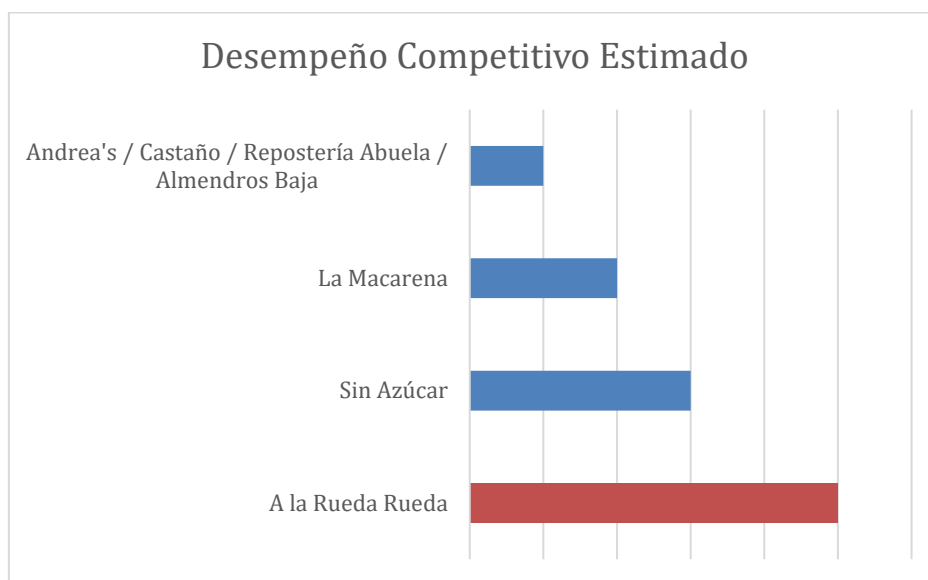
Nivel de conexión emocional e involucramiento del  
cliente con la marca.

Accesibilidad y Relación Calidad-  
Precio

Coherencia entre el costo y la calidad del producto;  
facilidad para adquirirlos.

Canales de Distribución

Disponibilidad de los productos en puntos físicos y  
plataformas digitales.



### **4.5.3. Ventaja Competitiva**

El análisis revela oportunidades clave para Pastelería A la Rueda Rueda en el competitivo mercado de repostería de alta calidad en Colombia.

#### **Vectores de Diferenciación Clave:**

- 1) Exclusividad e Innovación Diaria: La creación diaria de un postre único genera expectativa y dinamiza la oferta, diferenciándose de la competencia mediante experiencias novedosas impulsadas por marketing digital.
- 2) Transparencia Total en Ingredientes: Ofrecer información detallada sobre el origen y la ausencia de ultraprocesados, utilizando etiquetas, narrativas en redes sociales y certificaciones, desafiando la falta de autenticidad en el sector.
- 3) Experiencia Centrada en el Cliente: Presentar cada postre como una narración para conectar emocionalmente y reforzar la exclusividad, utilizando el *storytelling* en plataformas digitales, una estrategia poco común en la competencia para fidelizar clientes.

## **5. Definición del cliente y/o usuarios**

### **5.1. Descripción del adaptador temprano y/o usuarios**

Los adoptadores tempranos de Pastelería A la Rueda Rueda, identificados mediante la validación, el contexto del mercado y el análisis de la competencia, son consumidores de entre 25 y 40 años residentes en el casco urbano. Este segmento valora la calidad alimentaria, busca repostería saludable y exclusiva, e incluye profesionales ocupados y familias de ingresos medios y

altos. Se interesan por productos artesanales con ingredientes naturales, evitan los ultraprocesados, priorizan la confianza en sus alimentos y la experiencia que estos les brindan.

## **6. Definición de Mercado**

La estrategia de posicionamiento de Pastelería A la Rueda Rueda busca establecer una visión clara para la oportunidad de negocio y su crecimiento potencial. Inicialmente, se enfoca en Buga, con planes de expansión a Tuluá y Palmira una vez asegurada una mayor capacidad de producción.

### **6.1. Potencial del Mercado (Total Addressable Market - TAM)**

El TAM define el tamaño total del mercado sin limitaciones. En Colombia, el mercado de repostería artesanal y premium ha crecido significativamente en los últimos años, impulsado por la demanda de productos naturales y sin ultraprocesados. Según análisis de tendencias de la ANDI en 2022, el 31.58% de los consumidores prioriza la calidad y el gusto en el sector de consumo. Ante la falta de información específica para Buga, se toma como base el censo poblacional del DANE de 2024, que registró un total de 133,690 habitantes en Buga. (Telencuestas, 2024)

### **6.2. Mercado Disponible (Serviceable Available Market - SAM)**

El SAM representa la porción del TAM que se puede atender eficazmente, considerando la capacidad de entrega, la disposición geográfica y la capacidad productiva inicial del negocio.

El enfoque inicial es la ciudad de Buga, con una población

objetivo de 36,985 personas entre 25 y 44 años. (Telencuestas, 2024) aplicando la tendencia de consumo nacional aportado por la ANDI, la población objetivo de Buga, el 31.58% buscaría calidad y gusto en repostería artesanal y premium.

**SAM estimado:** 11,679 clientes potenciales en Buga con interés en repostería artesanal y premium, que valoran tanto la calidad como el sabor.

### **6.3. Mercado Objetivo (Serviceable Obtainable Market - SOM)**

El **SOM** es el mercado realista que se puede alcanzar en la fase inicial, considerando limitaciones de capacidad, logística, penetración de mercado y la competencia existente.

#### **Cálculo del SOM:**

Se estima una captación del 3% al 4% del mercado disponible durante los primeros años como negocio emergente. Aplicando este porcentaje al SAM de 11,679 personas, el mercado objetivo inicial se sitúa entre 467 y 583 clientes recurrentes, cifra que se encuentra por debajo de la capacidad de producción.

## **7. Diseño de la solución:**

### **7.1. Análisis de Alternativas Competitivas y Tendencias Tecnológicas**

La solución propuesta no se limita únicamente al producto, sino que responde de forma integral a los principales dolores detectados en el mercado, según lo evidenciado en las validaciones y las hipótesis formuladas.

Dolor: Falta de claridad y transparencia en los ingredientes.

Nuestra estrategia digital priorizará la comunicación clara y constante sobre la composición de cada postre. A través de redes sociales, se mostrarán los ingredientes naturales utilizados y el proceso artesanal de elaboración, reforzando la confianza del cliente desde el primer punto de contacto.

Dolor: Escasez de opciones saludables. El enfoque en postres elaborados sin ultraprocesados ni aditivos artificiales, combinado con una comunicación transparente, responde directamente a la necesidad de alternativas más saludables y digestivas. La propuesta incorpora información nutricional accesible y fichas informativas visibles en todos los canales de venta.

Dolor: Dificultad para distinguir productos artesanales de los industrializados. Reforzaremos nuestra autenticidad a través de contenido visual diario que muestre la preparación real en cocina, testimonios del equipo y detrás de cámaras. Este enfoque no solo diferencia nuestra oferta, sino que construye una narrativa honesta y cercana.

Dolor: Oferta repetitiva y poco innovadora. La propuesta de valor se basa en la rotación diaria de un único postre exclusivo, lo que asegura innovación constante y mantiene un flujo de interés. El uso de la analítica de datos permitirá además identificar patrones de preferencia para introducir nuevas creaciones alineadas con los gustos del público.

Dolor: Acceso limitado a opciones de alta calidad. Se implementará un sistema de pedidos en línea intuitivo y eficiente, que facilite el acceso a nuestros postres con entregas rápidas y cobertura local. Este canal reduce

fricciones en la compra y responde directamente a la necesidad de disponibilidad oportuna.

Dolor: Precio elevado percibido sin justificación clara. Al visibilizar la calidad de los ingredientes, el trabajo artesanal y los beneficios digestivos, se construye una percepción de valor acorde con el precio, reforzada por la experiencia personalizada y el contenido educativo que acompaña cada postre.

## 7.2. Priorización de las funcionalidades

Para garantizar el éxito del modelo de negocio, se han priorizado funcionalidades con base en impacto y viabilidad:

<b>Funcionalidad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Prioridad</b>
<b>Postre único diario</b>	Diferenciación mediante exclusividad y calidad superior	Alta
<b>Transparencia en ingredientes</b>	Generar confianza con etiquetado claro y narrativas detalladas	Alta
<b>Presencia digital fuerte</b>	Generación de demanda a través de redes sociales y marketing de <i>influencers</i>	Alta
<b>Manejo de inventario</b>	Generación de demanda a través de redes sociales y marketing de <i>influencers</i>	Baja
<i>just in time</i>		

<b>Personalización moderada</b>	Opciones ajustadas a restricciones dietéticas (sin gluten, sin lactosa)	Media
<b>Programas de fidelización</b>	Incentivar la recompra y retención de clientes	Media

---

### 7.3. Roadmap de la solución

Se han establecido tres fases de implementación:

#### **Fase 1: Validación Inicial (enero 2025 – febrero 2025)**

Transición de la validación mediante encuestas a entrevistas para confirmar los problemas identificados. Introducción de prototipos del postre único diario y obtención de retroalimentación. Evaluación del modelo de exclusividad y la voluntad de pago por productos premium.

#### **Fase 2: Optimización (mayo 2025 – septiembre 2025)**

Mejora de recetas, empaques y procesos logísticos (Basado en la validación de. Expansión de la cobertura de entregas y optimización de las estrategias de marketing digital para disminuir el costo de adquisición de clientes. Implementación de métricas para el seguimiento de la satisfacción del cliente y la retroalimentación recibida.

#### **Fase 3: Escalamiento (octubre 2025 – diciembre 2025)**

Análisis de la viabilidad de abrir un punto de venta físico, condicionado a la reputación favorable alcanzada por la marca. Alternativamente, establecer alianzas estratégicas con cafeterías y panaderías locales. Exploración de la introducción de líneas de productos

de temporada y el desarrollo de programas de fidelización.

#### **7.4. Prototipado rápido**

El prototipado rápido se concibió como una estrategia de experimentación estructurada, cuyo objetivo fue validar las necesidades detectadas durante la fase de investigación, ya confirmadas como hechos a través de la validación inicial. En este proceso, los productos desarrollados no representaron un fin en sí mismos, sino instrumentos para observar y medir la respuesta del mercado ante las propuestas de valor diseñadas.

Se llevó a cabo un piloto de una semana de duración, durante el cual se ofrecieron siete postres insignia cuidadosamente seleccionados para evaluar distintas dimensiones claves del modelo de negocio, incluyendo la transparencia en los ingredientes, la innovación en la oferta, la autenticidad percibida frente a productos industrializados, el interés por opciones orgánicas y exclusivas, y la percepción de la relación calidad-precio.

Cada producto se presentó acompañado de una ficha informativa detallada, destacando ingredientes, métodos de elaboración y atributos diferenciadores, con el propósito de reforzar la transparencia y fortalecer la conexión emocional con el cliente.

La evaluación del prototipo se realizó a través de dos mecanismos principales: número de recompras, enfocadas en medir percepción de calidad, confianza y disposición a recomendar.

Este enfoque permitió desglosar un especial interés de parte de los clientes no tanto en el departamento de recompras, sino que en el área de recomendaciones y un alza en el “voz a voz”.

## **7.5. Experimentación de la solución**

Tras concluir la fase de prototipado rápido, se llevó a cabo la experimentación de la solución para validar la viabilidad comercial y ajustar la propuesta de valor en función de los aprendizajes obtenidos.

Durante una semana de prueba, se analizaron indicadores de recompra y de recomendación. Los resultados mostraron que sólo el 18% de los clientes realizaron una recompra inmediata, mientras que la métrica de mayor alza fue el 47% de incremento en el “voz a voz”, que su aumento es motor de expansión de seguidores en Instagram.

La experimentación de la solución permitió confirmar que el valor del producto reside no solo en su calidad, sino en su capacidad de generar confianza, diferenciación emocional y recomendaciones orgánicas en el mercado.

## **8. Diseño de la propuesta de valor**

### **8.1. Mapa de valor**

#### **Mapa de Valor: Pastelería A la Rueda Rueda**

La pastelería genera valor conociendo las necesidades de sus clientes, mediante tres pilares:

- 1) **Confianza y transparencia:** Autenticidad de ingredientes y métodos, apertura para resolver dudas, exclusión de ultraprocesados y comunicación clara para decisiones informadas.
- 2) **Experiencia gastronómica singular:** Un postre único diario que genera anticipación y un vínculo emocional que fortalece la fidelidad.

## **8.2. Descripción de la propuesta de valor**

Desarrollo de productos: Postre único diario con ingredientes naturales y técnicas artesanales, variando diariamente para frescura y exclusividad.

Transparencia total en ingredientes y procesos, comunicando origen y beneficios, garantizando la ausencia de ultraprocesados para generar confianza en el consumidor.

## **8.3. Matriz de valor**

La matriz de valor permite visualizar cómo cada atributo clave del negocio se traduce en beneficios tangibles para el consumidor/usuario final.

<b>Atributo</b>	<b>Funcionalidad</b>	<b>Métrica de Éxito</b>
<b>Calidad de ingredientes</b>	Uso exclusivo de ingredientes naturales y libres de ultraprocesados	% de ventas decididas por la garantía de ingredientes
<b>Innovación constante</b>	Creación diaria de un postre único	% de clientes recurrentes por novedad
<b>Transparencia</b>	Etiquetado claro y narrativas sobre cada producto	% de consumidores que confirman confianza en encuestas
<b>Digestión amigable</b>	Productos diseñados sin ingredientes que generan malestar estomacal	% de clientes satisfechos con la experiencia de consumo
<b>Experiencia exclusiva</b>	Un postre único con <i>storytelling</i> y conexión emocional	<i>Engagement</i> en redes sociales y # repetición de compra
<b>Conveniencia</b>	Pedidos digitales con entrega a domicilio	Tasa de conversión en ventas y retención de clientes

## 9. Business Model

### 9.1. Estrategia go-to-market / Canales

La estrategia go-to-market de Pastelería A la Rueda Rueda se enfoca en un modelo digital con presencia en redes sociales, basado en exclusividad, confianza y conveniencia. Se divide en tres fases:

#### Fase 1: Adquisición

**Objetivo:** Atraer la atención del público objetivo y generar interés inicial.

**Estrategias:** Contenido atractivo en redes sociales, marketing de *influencers*, Publicidad digital, Programas de referidos.

**Meta:** Alcanzar 5,000 seguidores en redes tanto como lograr 100 pedidos mensuales durante los primeros 0 a 3 meses.

#### Fase 2: Activación

**Objetivo:** Convertir a los visitantes en clientes activos y fomentar primeras experiencias positivas.

**Estrategias:** Ofrecer descuentos en la primera compra, Fomentar reseñas de clientes tras la compra.

**Meta:** Obtener una tasa de conversión del 10% tanto como conseguir 50 reseñas verificadas durante los meses 3 a 6.

#### Fase 3: Retención

**Objetivo:** Fidelizar a los clientes y construir una relación de largo plazo.

**Estrategias:** Programas de lealtad, construcción de una comunidad online, organización de eventos especiales.

**Meta:** Alcanzar un 30% de clientes recurrentes, establecer colaboraciones con aliados

estratégicos entre los meses 6 a 12.

## **9.2. Modelo de monetización y fuentes de ingresos**

La estrategia de ventas directas será el eje central del modelo de negocio, apoyado en una oferta clara, exclusiva y emocionalmente atractiva.

**Oferta principal:** Un único postre diario como producto estrella, elaborado con ingredientes de alta calidad y presentado como una experiencia exclusiva y efímera. Este formato busca generar hábito y fidelización, representando el 75% de las ventas esperadas.

**Líneas complementarias:** Ediciones especiales ligadas a festividades o temáticas culturales puntuales, diseñadas para aumentar el *ticket* promedio. (10% de las ventas estimadas). Colaboraciones con cafés aliados, bajo acuerdo si se presentan oportunidades, ampliando el alcance y visibilidad de la marca. (15% de las ventas esperadas)

**Estrategia de precios:** Se adopta una estructura premium, respaldada por ingredientes naturales, procesos artesanales y una experiencia diferenciadora para el consumidor. Los márgenes brutos varían entre 28% y 41%, dependiendo del tipo de producto, manteniéndose dentro de un rango sostenible para un negocio artesanal de calidad.

## **9.3. Relacionamiento del cliente**

Pastelería A la Rueda Rueda busca generar confianza y lealtad a través de un modelo de relacionamiento con el cliente basado en interacción directa y personalizada vía WhatsApp/Instagram, marketing de contenido en redes sociales mostrando la preparación de postres e involucrando a los clientes en decisiones, programas de fidelización con beneficios, degustaciones VIP para clientes leales, y retroalimentación constante a través de encuestas y análisis de tendencias para mejorar la oferta.

#### **9.4. Experimentación de la oferta**

Se llevo a cabo un experimento piloto ofreciendo un postre único diariamente a un grupo de prueba de 10 clientes frecuentes seleccionados por redes sociales. El objetivo principal fue validar la propuesta de valor midiendo el impacto en la opinión de los clientes (a través de sus comentarios) y su intención de compra, así como evaluar su aceptación a un modelo de negocio con un menú reducido. Los resultados clave incluyen: la resistencia al cambio inicialmente por todos los clientes, aunque posteriormente se olvidaron sus objeciones puesto que aceptaron la oferta del plato único del día a diferentes puntos después de que presentaron sus objeciones.

#### **9.5. Plan de experimentación**

Para fortalecer el modelo de negocio y su crecimiento, se proponen varios experimentos. Estos incluyen la validación de precios para entender la elasticidad en el mercado, la expansión a nuevos canales de distribución como cafés y tiendas especializadas, la medición del impacto de campañas con influencers en la adquisición de clientes, y la evaluación de la personalización del producto para aumentar la retención del cliente. Cada experimento tiene un objetivo específico, una estrategia definida y métricas clave para medir su éxito.

### **10 Estrategia de mercado y crecimiento**

#### **10.1 Plan de marketing**

El público objetivo de Pastelería A la Rueda Rueda son consumidores de 25 a 40 años en el casco urbano de Buga, interesados en repostería

saludable, artesanal y exclusiva. Este grupo, compuesto por profesionales y familias de ingresos medios-altos, valora ingredientes naturales, evita ultraprocesados y prioriza experiencias gastronómicas auténticas.

Las estrategias comerciales se centran en: Contenido en redes sociales, resaltando diariamente el postre exclusivo, su proceso de elaboración y los ingredientes naturales utilizados, generando conexión emocional mediante *storytelling*. Marketing de *influencers*, colaborando con microinfluenciadores locales alineados con valores de alimentación saludable, para potenciar el alcance y credibilidad, programa de referidos, incentivando a los clientes satisfechos a recomendar la marca mediante recompensas por cada referido efectivo.

Los canales de distribución estarán basados en la venta digital y entrega a domicilio, utilizando *WhatsApp Business*, *Instagram* y una plataforma de pedidos propia, con exploración futura de aplicaciones de domicilios locales.

El presupuesto mensual de marketing asignado es de \$800.000 COP, destinado a publicidad digital segmentada, colaboraciones con *influencers*, generación de contenido de calidad y financiamiento de programas de referidos. Se espera alcanzar 5.000 seguidores y 100 pedidos mensuales en el primer trimestre.

## **10.2 Desarrollo y crecimiento**

La estrategia de crecimiento inicial se concentra en consolidar el mercado de Buga antes de expandirse. Se proyecta escalar a 200 pedidos

mensuales en el primer semestre y entre 400 y 500 pedidos hacia el primer año, captando un 3%-4% del mercado disponible.

La consolidación del Producto Mínimo Viable (PMV) —postre único diario de alta calidad— incluirá la estandarización de procesos, retroalimentación continua, y perfeccionamiento de la experiencia de compra.

La identificación de aliados estratégicos abarcará acuerdos con proveedores locales de ingredientes naturales, alianzas con cafeterías para ventas cruzadas, y vinculación a redes de apoyo emprendedor como la Cámara de Comercio de Buga y programas de emprendimiento.

## **11 Infraestructura y aspectos legales y administrativos**

### **11.1 Elementos operativos**

La operación se realizará en una cocina oculta adecuada a normativas sanitarias, equipada con horno industrial, refrigeración, utensilios de pastelería, empaques biodegradables y elementos de higiene, asegurando cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

El equipo inicial estará compuesto por el fundador como Director General, responsable de la gestión estratégica, producción y marketing, apoyado por uno o dos asistentes operativos con experiencia en repostería artesanal, manipulación de alimentos, logística y atención al cliente.

La venta se gestionará a través de sistemas digitales de pedidos,

coordinación de entregas eficientes en Buga, y comunicación directa con clientes por *WhatsApp e Instagram*, asegurando un flujo de operación *just-in-time* y una experiencia premium.

### **11.2 Elementos administrativos**

La estructura organizacional será horizontal y compacta. El fundador liderará las áreas gerenciales, operativas y administrativas, mientras los asistentes cubrirán producción, empaque y logística. Funciones de contabilidad básica y marketing digital se gestionarán internamente con apoyo de herramientas digitales, considerando tercerizar servicios conforme crezca la operación.

### **11.3 Aspectos legales y reglamentarios**

Pastelería A la Rueda Rueda se constituirá como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en Colombia, registrándose ante la Cámara de Comercio de Buga y obteniendo el RUT ante la DIAN. Se inscribirá en el régimen tributario correspondiente y cumplirá con obligaciones fiscales como Industria y Comercio (ICA).

Se tramitará el registro sanitario ante INVIMA para garantizar la inocuidad de los productos, además del permiso de funcionamiento sanitario municipal tras la inspección de las instalaciones. Se verificará el uso de suelo permitido para cocina comercial en la ubicación seleccionada.

Todo el personal contará con certificaciones de manipulación de

alimentos y se implementarán estrictas prácticas de BPM. Asimismo, se cumplirán las normativas laborales para la contratación formal, asegurando afiliaciones a seguridad social y cumplimiento de normas de salud y seguridad en el trabajo.

## **12 Viabilidad Financiera y Evaluación de Riesgos**

Este capítulo evaluaremos bajo un escenario de crecimiento escalonado y una estructura de costos operativos redefinida, considerando una inversión inicial actualizada. Se presentan los estados financieros proyectados, se definen las necesidades de capital, se calcula el retorno esperado para los inversores y se analizan los riesgos clave junto con sus estrategias de mitigación.

### **12.1 Estados Financieros y Necesidades de Financiación**

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se han elaborado proyecciones financieras para un horizonte de cinco años. Los supuestos clave para este escenario son: Inversión Inicial (Año 0): Adquisición de Horno Industrial: \$20,000,000 COP, Capital de Trabajo Inicial: \$56,400,000 COP, Total Inversión Inicial: \$76,400,000 COP.

Crecimiento de Ventas (26 días de operación al mes, precio promedio \$38,000 COP/postre):

<b>Año</b>	<b>Postres/Día</b>	<b>Incremento de Postres</b>
<b>Año 1</b>	3	-
<b>Año 2</b>	9	6
<b>Año 3</b>	15	6
<b>Año 4</b>	21	6
<b>Año 5</b>	27	6

- Costo de Ventas (COGS): \$15,800 COP por postre (41.58% del precio de venta).
- Gastos Operativos Fijos (OPEX) Mensuales (a partir del Año 1):
  - Marketing y Producción (incluye costos de personal de producción): \$4,700,000 COP.
  - Servicios Públicos: \$250,000 COP.
  - Otros Gastos Operativos: \$150,000 COP.
  - Total OPEX Fijo Mensual (sin depreciación): \$5,100,000 COP.
  - Total OPEX Fijo Anual (sin depreciación): \$61,200,000 COP.
- Depreciación Anual (Horno): \$2,000,000 COP (lineal a 10 años).
- Tasa Impositiva (Impuesto sobre la Renta): 35%.
- Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR): 20%.

- Financiación: 100% capital propio.

Estados Financieros Proyectados:

Cuenta de Resultados Proyectada (Cifras en COP):

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por	35,568,000	106,704,000	177,840,000	248,976,000	320,112,000
Ventas					
Costo de	(14,788,800)	(44,366,400)	(73,944,000)	(103,521,600)	(133,099,200)
Ventas (COGS)					
Utilidad Bruta	20,779,200	62,337,600	103,896,000	145,454,400	187,012,800
Gastos	(61,200,000)	(61,200,000)	(61,200,000)	(61,200,000)	(61,200,000)
Operativos					
(OPEX Fijo)					
Depreciación	(2,000,000)	(2,000,000)	(2,000,000)	(2,000,000)	(2,000,000)
Utilidad Antes	(42,420,800)	(862,400)	40,696,000	82,254,400	123,812,800
de Impuestos					
(UAI)					
Impuestos	0	0	(14,243,600)	(28,789,040)	(43,334,480)
(35%)					
Utilidad Neta	(42,420,800)	(862,400)	26,452,400	53,465,360	80,478,320

Flujo de Caja Libre del Proyecto (FCLP) Proyectado (Cifras en COP):

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Año 0	Inversión Inicial (Horno + Capital de Trabajo)	(76,400,000)
Año 1	Utilidad Neta + Depreciación	(40,420,800)
Año 2	Utilidad Neta + Depreciación	1,137,600
Año 3	Utilidad Neta + Depreciación	28,452,400
Año 4	Utilidad Neta + Depreciación	55,465,360
Año 5	Utilidad Neta + Depreciación	82,478,320

Observaciones Clave de los Estados Financieros:

Punto de Inflexión hacia la Rentabilidad: Bajo este escenario de crecimiento de ventas y con la estructura de OPEX, el proyecto muestra una viabilidad operativa.

Aunque los dos primeros años aún reflejan pérdidas netas, el Año 2 está muy cerca del punto de equilibrio operativo. A partir del año 3 comienza a generar utilidades netas positivas y crecientes.

Generación de Flujo de Caja Positivo: El flujo de caja libre del proyecto se vuelve positivo en el Año 2, lo cual es un indicador crucial de la capacidad del negocio para sostenerse y generar valor después de cubrir sus operaciones e impuestos.

Importancia y Cobertura del Capital de Trabajo Inicial: El flujo de caja negativo del Año 1 (\$40,420,800 COP) es sustancial. La asignación de un capital de trabajo inicial de \$56,400,000 COP está dimensionada precisamente para asegurar la cobertura de este déficit operativo del primer año, además de los gastos corrientes iniciales, lo cual es fundamental para la estabilidad financiera temprana del proyecto.

Definición de las Necesidades de Financiación:

Importe de la Inversión Necesaria: La inversión total requerida al inicio del proyecto es de \$76,400,000 COP.

Uso de los Fondos:

<b>Concepto</b>	<b>Monto (COP)</b>	<b>Descripción</b>
Adquisición de horno industrial	\$20.000.000	Activo productivo esencial para la operación del negocio.
Capital de trabajo inicial	\$56.400.000	Cubre gastos operativos iniciales, compra de materia prima y déficit proyectado.
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$76.400.000</b>	

- Fuentes de Financiación y Justificación:

Se propone que la inversión total inicial de \$76,400,000 COP sea financiado 100% con capital propio. Esta estrategia busca mantener el control total sobre las decisiones estratégicas del negocio tanto como evitar la carga financiera de la deuda (intereses y amortización de capital) durante los primeros años, que son financieramente más ajustados.

## **12.2 Retorno de la Inversión**

Las proyecciones de rentabilidad para los inversores (en este caso, los propios emprendedores) se evalúan utilizando los siguientes indicadores, con una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 20%:

Valor Actual Neto (VAN): Aproximadamente (\$32,945,813) COP.

Un VAN negativo indica que, a pesar de que el proyecto genera flujos positivos a partir del segundo año y utilidades desde el tercero, la alta inversión inicial y los flujos negativos del primer año, descontados a una tasa del 20%, hacen que el proyecto no alcance la rentabilidad mínima exigida. Desde una perspectiva estrictamente financiera basada en esta TMAR, el proyecto destruiría valor a corto plazo.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Aproximadamente 10.84%.

La TIR representa la tasa de rentabilidad intrínseca del proyecto. Dado que el 10.84% es inferior a la TMAR del 20%, se confirma que el

proyecto ofrece un retorno menor al mínimo esperado por las reglas generales de inversión, aunque la falta de inversores externos nos permite estar conformes con estas cifras sin presión de entrar en más riesgo por lo menos a corto plazo.

Periodo de Recuperación de la Inversión (*Payback*): Aunque el flujo de caja libre del Año 1 es considerablemente negativo (\$40,420,800 COP), lo que incrementa el monto total a recuperar, la inversión comienza a recuperarse a partir de los flujos positivos que inician en el Año 2, lográndose el *payback* completo en el Año 5. La inversión inicial de \$76,400,000 COP se recupera durante el Año 5. El detalle del flujo acumulado es el siguiente:

<b>Año</b>	<b>Flujo de Caja Libre (FCLP)</b>	<b>Flujo Acumulado</b>
<b>Año 0</b>	-\$76,400,000	-\$76,400,000
<b>Año 1</b>	-\$40,420,800	-\$116,820,800
<b>Año 2</b>	\$1,137,600	-\$115,683,200
<b>Año 3</b>	\$28,452,400	-\$87,230,800
<b>Año 4</b>	\$55,465,360	-\$31,765,440
<b>Año 5</b>	\$82,478,320	<b>\$50,712,880</b>

Es decir, en aproximadamente 4 años y 5 meses para el ROI. Si bien el capital se recupera dentro del horizonte de 5 años, el periodo es más extenso debido a la mayor inversión inicial.

### **12.3 Riesgos y Mitigaciones**

A pesar de la viabilidad proyectada, es crucial gestionar activamente los riesgos inherentes. Se han identificado estrategias clave para los desafíos más significativos:

<b>Categoría</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Mitigación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
Operacional - R1	Dificultad para mantener la calidad artesanal con mayor producción.	Estandarización rigurosa de recetas y procesos; controles de calidad diarios; capacitación continua; inversión gradual en equipamiento.	Media/Alto
Operacional - R2	Gestión de ingredientes frescos y variados para un volumen creciente.	Diversificación de proveedores locales/regionales; negociación de entregas; optimización de inventarios (uso de herramientas digitales).	Media/Medio
De Mercado - R3	No alcanzar las metas de crecimiento proyectadas.	Marketing adaptable basado en KPIs; programas de lealtad; optimización de canales (delivery, alianzas estratégicas).	Media/Alto
De Mercado - R4	Incremento de competidores directos o indirectos.	Reforzar diferenciadores (calidad, transparencia, experiencia); construir marca y comunidad; innovación constante; servicio al cliente superior.	Media/Medio

Financiero - R5	Aumento de COGS u OPEX que erosionen márgenes.	Monitoreo constante de costos; búsqueda de eficiencias; negociación con proveedores; ajustes de precios estratégicos y comunicados.	Alta/Medio
Financiero - R6	Alta inversión inicial reduce la rentabilidad (VAN/TIR) si los flujos tardan.	Optimización y revisión de la inversión; control presupuestario estricto; enfoque en acelerar el punto de equilibrio.	Media- Alta/Alto
Estratégico - R7	Dificultad para mantener la exclusividad y el toque artesanal al escalar.	Crecimiento controlado y sostenible; mantener foco en la autenticidad; comunicación transparente y coherente.	Media/Medio

---

### 13 Conclusión de Rentabilidad para Inversores:

Con una inversión inicial de \$76,400,000 COP, el perfil financiero de Pastelería A la Rueda Rueda presenta su primera señal adversa. El VAN es negativo y la TIR (10.84%) se sitúa por debajo de la TMAR (20%), lo que sugiere que el proyecto no cumple con las expectativas comunes sobre la rentabilidad para el nivel de riesgo asumido. Aunque el negocio alcanza la rentabilidad operativa y genera flujos de caja positivos a partir del segundo/tercer año, la magnitud de la inversión inicial impacta negativamente

los indicadores de retorno. Pero a falta de búsqueda de inversores externos no hace falta reevaluar la magnitud de la inversión inicial ya que me encuentro conforme con la fecha de ROI y el riesgo adoptado.

## Referencias

Arevalo Montaña, R. D., Gamboa Silva, S. F., Gonzalez Arevalo, J. A., & Orjuela Cortes, P. L. (2021).

*INFORME EJECUTIVO HÁBITOS DE CONSUMO DE PASTELERÍA SALUDABLE*. UNIVERSIDAD EAN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

<https://catedraalimentacioninstitucional.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/09/arevaloruben2021.pdf>

DIAN. (2022). *Impuestos Saludables*. DIAN.

<https://www.dian.gov.co/aduanas/Paginas/Impuestos-Saludables.aspx> Forero Torres, F. E. (2024). *Inteligencia artificial en el análisis en datos para la mejora de procesos productivos en empresas del sector alimenticio en Colombia* (J. N. Mora Alfonso, Ed.). la Universidad Nacional Abierta y a Distanci.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/62436/feforerot.pdf?isAllowed=y&sequence=3> La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2023, febrero 7).

*Las tendencias de consumo de alimentos en los hogares colombianos durante 2022*.

ANDI.<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17391-las-tendencias-de-consumo-de-alimentos>

Martínez, S. (2023, noviembre 14).

*Pequeños productores y tenderos en Colombia tiemblan por el impuesto saludable.* GOULA: periodismo especializado en la industria alimentica.  
<https://goula.lat/pequenos-productores-y-tenderos-en-colombia-tiemblan-por-el-impuesto-saludable>

The Pan American Health Organization (PAHO). (2015).

*Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas.*  
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/7698>

Popkin, B. (2020).

*El impacto de los alimentos ultraprocesados en la salud.*

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación  
Santiago de  
Chile.<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/c363cb5d-a2d2-40ea-abf3-1c10988bd540/content>

Telencuestas. (2024).

*Cuántos habitantes tenía Guadalajara de Buga, Valle del Cauca en 2024.*

Telencuestas. <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2024/valle-del-cauca/guadalajara-de-buga>

## Anexo A. Validación Tipo Entrevista

**Metodología:** Entrevistas cerradas y abiertas a 36 personas.

### Resultados principales:

Categoría	Hallazgos Clave
<b>Ingredientes y Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 60% considera muy importante conocer los ingredientes.</li><li>- 68% revisa etiquetas o pregunta por ingredientes.</li><li>- 50% ha sido engañado por productos “saludables” con ultraprocesados.</li><li>- Ingredientes a evitar: colorantes artificiales, conservantes, edulcorantes sintéticos.</li></ul>
<b>Confianza en Productos Artesanales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Solo 23% considera muy confiables los productos “artesanales”.</li><li>- 30% ha evitado comprar por información confusa.</li></ul>
<b>Innovación en la Oferta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 80% valora mucho la variedad e innovación.</li><li>- 85% estaría dispuesto a probar productos innovadores.</li></ul>
<b>Atención al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 47% valora la amabilidad y disposición a resolver dudas.</li></ul>

### **Precio y Valor Percibido**

- 58% ha evitado volver por mala atención.
- 80% considera los precios altos, pero aceptables si hay valor.
- 90% pagaría más por productos naturales y saludables.

### **Accesibilidad y Canales de Compra**

- 48% encuentra “moderadamente fácil” acceder a repostería artesanal.
  - 75% consideraría comprar online, dependiendo del costo de envío.
  - Canales preferidos: Instagram, WhatsApp, tiendas online locales.
-

## **Anexo B. Validación Tipo Encuesta**

**Metodología:** Encuestas estructuradas aplicadas a 19 personas.

### **Resultados clave:**

---

<b>Ítem Evaluado</b>	<b>Resultado</b>
Consumo de repostería artesanal	54% la consume (frecuente u ocasional).
Importancia de ingredientes naturales	79% lo considera muy importante.
Preocupación por ultraprocesados	70% está muy preocupado por sus efectos.
Confianza en productos “artesanales”	69% confía, aunque persiste cierto escepticismo.
Valoración de la transparencia	64% valora la transparencia en procesos e ingredientes.
Disposición a pagar más por productos naturales y saludables	92% está dispuesto a pagar más.

---