

Estrategias de innovación y diversificación para el crecimiento de sutil pastelería

Cristian Fernando Martínez Vanegas

Paula Yulieth Lizarazu Tovar

Diana Yulied Toro Trujillo

Jesus David Ortiz Pastrana

Uber Alcibiades Gamboa Cortes

Asesor

Ronald Joanny Rojas Alvarado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnológicas e Ingeniería ECBTI

Diplomado de Profundización en Gestión de la Innovación para el Diseño de Productos y

Servicios

2025

Resumen

El informe analiza estrategias de innovación y diversificación para promover el crecimiento de Sutil Pastelería, una empresa reconocida por su calidad artesanal y creatividad en productos de repostería. Se identifican desafíos clave, como la dependencia de una oferta limitada, deficiencias en comunicación y distribución, y la necesidad de fortalecer su posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo. Para abordar estas cuestiones, se recomienda consolidar la sostenibilidad económica y social, aprovechando ingredientes locales, diversificando proveedores y estableciendo alianzas con organizaciones educativas y de salud. Estas alianzas permiten promover hábitos alimenticios saludables y atender necesidades dietéticas específicas, ampliando así su mercado objetivo. Además, se propone diseñar nuevas líneas de productos saludables y personalizados, así como explorar diferentes canales de distribución mediante alianzas estratégicas. La implementación de metodologías como *Design Thinking* y OKR facilitará el proceso de innovación, estructurando el desarrollo de productos y estrategias de crecimiento. También, se destaca la importancia de fortalecer aspectos internos como el liderazgo, pensamiento estratégico y desarrollo de competencias organizacionales para mejorar la competitividad. El informe insiste en que la innovación en productos, procesos y experiencia del cliente es esencial para diferenciarse y lograr un crecimiento sostenible. La incorporación de nuevas tecnologías, técnicas avanzadas de producción y una estrategia de comunicación efectiva permitirán a Sutil Pastelería ampliar su alcance, mejorar su eficiencia y consolidar su posición en el mercado. La evaluación continua de las estrategias será clave para ajustar acciones y responder a las tendencias del mercado

Palabras clave: Innovación, Diversificación, Sutil Pastelería, Crecimiento, Competitividad.

Abstract

The report analyzes innovation and diversification strategies to promote the growth of Sutil Pastelería, a company recognized for its artisanal quality and creativity in pastry products. Key challenges are identified, such as dependence on a limited supply, deficiencies in communication and distribution, and the need to strengthen its positioning in an increasingly competitive market. To address these issues, it recommends consolidating economic and social sustainability by leveraging local ingredients, diversifying suppliers, and establishing partnerships with educational and healthcare institutions. These partnerships promote healthy eating habits and address specific dietary needs, thus expanding its target market. Furthermore, it proposes designing new lines of healthy and personalized products, as well as exploring different distribution channels through strategic alliances. The implementation of methodologies such as Design Thinking and OKRs will facilitate the innovation process by structuring product development and growth strategies. It also highlights the importance of strengthening internal aspects such as leadership, strategic thinking, and the development of organizational competencies to improve competitiveness. The report insists that innovation in products, processes, and customer experience is essential to differentiate itself and achieve sustainable growth. The incorporation of new technologies, advanced production techniques, and an effective communication strategy will allow Sutil Pastelería to expand its reach, improve its efficiency, and consolidate its position in the market. Continuous evaluation of strategies will be key to adjusting actions and responding to market trends.

Keywords: Innovation, Diversification, Subtle Pastry, Growth, Competitiveness

Tabla de Contenido

Introducción	10
Justificación	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Propuesta de Innovación en la Empresa Sutil Pastelería	15
Descripción del Problema.....	15
Sistematización del Problema.....	15
Conceptualización.....	18
Estado del Arte	18
Marco Contextual	22
Marco Conceptual.....	22
Marco Teórico	25
La Necesidad de Innovar en la Pastelería	25
Innovación Empresarial en Pastelerías	26
Ventajas de la Aplicación de Design Thinking	27
Consumidores Eco-conscientes	28
Productos Saludables	29
La Diversificación como Estrategia de Crecimiento.....	30
Marketing y Posicionamiento.....	30
OKRs, Método de Puntuación.....	30
Presentación de la Empresa	32

Un Poco Sobre Sutil Pastelería	32
Visión de Crecimiento y Sostenibilidad – Sutil.....	36
Visión de Crecimiento	36
Sostenibilidad	37
Perspectiva a Largo Plazo.....	37
Metodología	38
Enfoque Cuantitativo.....	38
Enfoque Cualitativo.....	38
Tipo de Estudio.....	39
Resultados	40
Identificación del Reto Empresarial	40
Análisis de Tendencias	41
Análisis de Patentes y Académicos	42
Proceso de Innovación Empresarial	48
Intención de Innovar	48
Insights de Oportunidades.....	52
Plataformas de Crecimiento.....	60
Concepto de Negocio.....	64
Caso de Negocio	73
Diseño de Productos y/o Servicios	82
“Design Thinking”	82
Empatizar.....	83
Definir.....	87

Idear	90
Prototipar	95
Evaluar	100
Objetivos y Resultados Clave (OKR).....	102
OKR.....	103
Método de Puntuación de los OKRs.....	103
Objetivo (O).....	103
Resultado Clave (KR).....	104
Resultados.....	104
Recomendaciones	108
Conclusiones	109
Referencias Bibliográficas	111

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Conceptualizacion</i>	25
Figura 2 <i>Linea de productos Sutil Pasteleria</i>	34
Figura 3 <i>Linea de productos Sutil Pasteleria</i>	35
Figura 4 <i>Linea de productos Sutil Pasteleria</i>	35
Figura 5 <i>Linea de productos Sutil Pasteleria</i>	36
Figura 6 <i>Cuadro comparativo sobre la VT</i>	42
Figura 7 <i>Razon de cambio</i>	49
Figura 8 <i>Brecha de crecimiento</i>	50
Figura 9 <i>Perfil de inversion</i>	51
Figura 10 <i>Clasificacion de las tendencias</i>	54
Figura 11 <i>Sospechos habituales e inusuales</i>	55
Figura 12 <i>Mapa de oportunidades</i>	58
Figura 13 <i>Plataforma de crecimiento</i>	60
Figura 14 <i>Panaderia funcional y saludable</i>	61
Figura 15 <i>Experiencia digital y comercio electronico</i>	61
Figura 16 <i>Sostenibilidad y produccion verde</i>	61
Figura 17 <i>Expansion a nuevas ocasiones de consumo</i>	62
Figura 18 <i>Canales de ventas alternativos y alianzas estrategicas</i>	63
Figura 19 <i>Evaluacion de las plataformas de crecimiento</i>	63
Figura 20 <i>Concepto priorizado</i>	69
Figura 21 <i>Ingeneria inversa</i>	72
Figura 22 <i>Reto a seguir</i>	82

Figura 23 <i>Sutil Pasteleria</i>	83
Figura 24 <i>Encuesta para usuarios</i>	84
Figura 25 <i>Respuestas de encuesta</i>	85
Figura 26 <i>Mapa de empatia</i>	87
Figura 27 <i>Brainstorming nueva linea de productos</i>	91
Figura 28 <i>Brainstorming empaques</i>	91
Figura 29 <i>Packaging eco-friendly</i>	93
Figura 30 <i>Matriz de seleccion</i>	93
Figura 31 <i>Analisis de viabilidad Muffin Artesanal</i>	96
Figura 32 <i>Analisis de vidabilidad Cookies de Bizcocho de Achira</i>	98
Figura 33 <i>Munay Muffin</i>	99
Figura 34 <i>Crocachira</i>	99
Figura 35 <i>Feedback Grid</i>	100

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Declaracion del reto empresarial</i>	40
Tabla 2 <i>Patentes y trabajos academicos</i>	44
Tabla 3 <i>Ingeneria inversa</i>	73
Tabla 4 <i>Matriz de motivaciones</i>	89
Tabla 5 <i>Matriz DOFA</i>	89
Tabla 6 <i>Resultados de los productos</i>	101
Tabla 7 <i>Resultado de impacto de los productos</i>	102
Tabla 8 <i>Objetivos y resultados OKR para Sutil Pasteleria</i>	105

Introducción

En un entorno competitivo y en constante evolución, la innovación y la diversificación se han convertido en pilares fundamentales para el crecimiento sostenible de las empresas. Sutil Pastelería, reconocida por su calidad artesanal y creatividad en la elaboración de productos, enfrenta el desafío de expandirse y fortalecer su posición en el mercado.

Este informe analiza estrategias clave de innovación y diversificación que permitirán a Sutil Pastelería ampliar su oferta, mejorar su eficiencia y captar nuevos segmentos de clientes. A través de la implementación de tendencias en productos, tecnología en producción y estrategias de mercado, la empresa podrá consolidar su marca, diferenciándose de la competencia y asegurando un crecimiento sostenido.

La búsqueda de estrategias de innovación y diversificación surgió de una situación problemática plenamente definida en la empresa, relacionada con el crecimiento empresarial.

El enfoque investigativo en este trabajo es mixto, porque se basa en una revisión teórica, o documental complementado con datos actuales proporcionados mediante la aplicación de encuestas que ilustran la realidad del problema abordado. Se ha procurado mantener una visión crítica y reflexiva que permita no solo describir, sino también evaluar y cuestionar las dinámicas observadas.

Las metodologías aplicadas, en el logro de cada uno de los objetivos específicos formulados, va desde la aplicación de encuestas hasta el Proceso de Innovación, aplicando diversas herramientas, tales como: *Design Thinking*, OKR, entre otras. Los resultados se incluyen en el mismo orden del logro de los objetivos.

Respecto del objetivo que hace referencia a la estructura del proceso de innovación implementando la metodología OKR, se establecen las estrategias de innovación y la diversificación para el crecimiento de Sutil Pastelería.

Justificación

La implementación de estrategias de innovación y diversificación para el crecimiento de Sutil Pastelería es un reto toda vez que en un mercado cada vez más competitivo, las empresas deben evolucionar constantemente para mantenerse relevantes y atractivas para sus clientes. Sutil Pastelería, con su compromiso con la calidad y la creatividad en la repostería, tiene la oportunidad de fortalecer su crecimiento mediante estrategias de innovación y diversificación.

La innovación es clave para mejorar la propuesta de valor, adaptarse a las nuevas tendencias de consumo y optimizar procesos internos. La incorporación de ingredientes novedosos, técnicas avanzadas de producción y herramientas digitales en la experiencia del cliente permitirá que la empresa se diferencie y fortalezca su posición en el sector.

Por otro lado, la diversificación de productos y servicios es esencial para ampliar el alcance de la marca y captar nuevos segmentos de mercado. La oferta de líneas especializadas, como opciones saludables o personalizadas, junto con la exploración de nuevas formas de distribución y alianzas estratégicas, contribuirá al crecimiento sostenible del negocio.

Implementar estas estrategias garantizará la expansión de Sutil Pastelería, fortaleciendo su competitividad y su capacidad de adaptación ante los cambios del entorno.

En el nivel teórico, apenas se cuenta con algunas investigaciones y estudios locales que permiten analizar esta situación desde una perspectiva integral, lo que termina generando vacíos en el conocimiento y en la formulación de estrategias adecuadas para enfrentarlo. El presente estudio pretende aportar estrategias y acciones, para la solución de la problemática planteada.

La implementación de estrategias de innovación y diversificación en Sutil Pastelería no solo tiene implicaciones comerciales, sino que también representa un aporte significativo al ámbito académico. Desde una perspectiva investigativa, estas estrategias permiten el análisis de

tendencias en el sector alimentario y la aplicación de modelos de gestión adaptativos que pueden servir de referencia en estudios empresariales.

La innovación en productos y procesos brinda la oportunidad de explorar nuevas tecnologías en la industria de la panadería y pastelería, enriqueciendo el conocimiento sobre formulaciones, eficiencia en producción y sostenibilidad. Asimismo, la diversificación amplía el campo de estudio en mercadeo, comportamiento del consumidor y gestión estratégica, proporcionando datos valiosos para investigaciones futuras.

Además, la implementación de estas estrategias contribuye a la formación académica en gestión empresarial y administración, ofreciendo un caso de estudio aplicable en programas de educación superior. Su impacto no solo favorece el crecimiento de la empresa, sino que también aporta al desarrollo de conocimientos prácticos y teóricos en el ámbito educativo.

Objetivos

Objetivo General

Implementar estrategias de innovación y diversificación que fortalezcan el posicionamiento de Sutil Pastelería en el mercado, incrementen su competitividad y promuevan un crecimiento sostenible, mediante la incorporación de prácticas innovadoras en productos, procesos y modelos de negocio.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el contexto actual de Sutil Pastelería en relación con su capacidad para el proceso de innovación y diversificación, considerando aspectos como producto, proceso, mercado, organización, fuentes de financiación, mecanismos de protección de la innovación y barreras existentes.

Identificar nuevas oportunidades de mercado para el desarrollo de productos y servicios innovadores.

Analizar las tendencias emergentes en innovación y diversificación aplicables al sector de la pastelería.

Diseñar una nueva línea de productos y servicios alineada con las demandas del mercado y la identidad de Sutil Pastelería aplicando la metodología de *Design Thinking*.

Implementar el proceso de innovación organizacional basado en la metodología OKR “Objectives and Key Results”, con el fin de formar los objetivos estratégicos y operativos.

Propuesta de Innovación en la Empresa Sutil Pastelería

En Sutil Pastelería les interesa incorporar nuevas herramientas para estar acorde a las nuevas tendencias como a su competencia. Por consiguiente, desde un panorama de la Ingeniería Industrial y Diseño Industrial se desea cumplir los deseos de la compañía bajo un enfoque de eco-consciente y productos saludables (alimentación saludable).

Descripción del Problema

En Sutil Pastelería se identificaron carencias en la diversificación de productos/herramientas de estrategia de comunicación (forma y función de las herramientas y/o servicios) para la captación de segmentos de mercado, factor que no permite un aumento de las ventas. Además, su distribución y logística no presenta una buena organización. Por tal motivo, se desea reestructurar cada necesidad de la empresa para aumentar su rendimiento e innovación impulsando nuevas líneas de mercado.

Sistematización del Problema

Situación problemática que ha sido sistematizada de la siguiente manera, desglosando el problema mediante la formulación de preguntas concretas relacionadas con la operación del negocio y su producción. Este desglose permitió descomponer el reto identificado en Sutil Pastelería, para facilitar su estudio, análisis y la determinación de estrategias para su crecimiento:

¿Cuál es el contexto de Sutil Pastelería para la innovación y la diversificación en términos de innovación en el producto, el proceso, el mercado, y la organización; protección y financiación a la innovación; y barreras para la innovación?

¿Cuáles son las nuevas líneas de mercado para productos y/o servicios?

¿Cuáles son las nuevas tendencias de innovación y diversificación?

¿Cómo diseñar la línea de productos y servicios para Sutil Pastelería en el marco de la innovación y diversificación?

¿Cómo diseñar el Plan de innovación para sutil Pastelería aplicando la metodología *Design Thinking*?

¿Cómo estructurar el proceso de innovación implementando la metodología OKR?

Sin embargo, esta sistematización del problema genera la formulación de una pregunta clave para la determinación de acciones orientadas al crecimiento de la empresa, en el marco del propósito del Diplomado: ¿cómo implementar estrategias de innovación y diversificación para el crecimiento de Sutil Pastelería?

Ahora bien, implementar estrategias de innovación y diversificación en Sutil Pastelería requiere un enfoque estructurado que combine creatividad, análisis de mercado y adaptación a las tendencias del sector.

De una parte, la innovación puede centrarse en el desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento de procesos de producción y la incorporación de tecnología en la atención al cliente. Apostar por ingredientes diferenciados, técnicas modernas de repostería y experiencias sensoriales puede fortalecer la propuesta de valor y atraer a una clientela más amplia. Además, la digitalización de pedidos y la automatización en ciertos procesos pueden optimizar la eficiencia operativa.

Por otro lado, la diversificación implica explorar nuevos mercados y ampliar la oferta de servicios. Esto puede incluir la creación de líneas de productos para nichos específicos (como opciones saludables o sin gluten), la implementación de servicios de catering y alianzas estratégicas con eventos y negocios locales. También es clave desarrollar una identidad de marca

fuerte que comunique innovación y calidad, aprovechando estrategias de marketing digital y fidelización de clientes.

La combinación de innovación y diversificación permitirá a Sutil Pastelería posicionarse como una empresa versátil, capaz de adaptarse a los cambios del mercado y garantizar un crecimiento sostenido.

Teniendo en cuenta el contexto propio de la empresa, y su problemática, se definieron algunas ideas y/o servicios, en este sentido:

Línea de panes artesanales premium (pan brioche, ciabatta, pan de masa madre).

Pan saludable (integral, sin gluten, vegano, con semillas).

Mini panes gourmet para eventos y catering.

Paquetes para el hogar (panes congelados listos para hornear).

Panes con sabores especiales (ajo, espinaca, cúrcuma, remolacha).

Conceptualización

Estado del Arte

Para desarrollar el estado del arte sobre estrategias de innovación y diversificación para el crecimiento de Sutil Pastelería, es importante la revisión de estudios y enfoques recientes en gestión empresarial y desarrollo estratégico:

Un interesante artículo sobre innovación en empresas que analiza tendencias y estrategias de implementación, con especial atención a la transferencia tecnológica en Colombia (Velasquez Restrepo, Pino Martínez, Restrepo Zapata, & Viana Rúa, 2018). Aquí se presenta un valioso estado del arte acerca de las tendencias sobre la innovación desarrollada en el sector empresarial, proporcionando criterios para elegir la mejor estrategia apoyada en la innovación de acuerdo con las necesidades particulares de la organización. Así mismo, se hace una interesante exposición de los ejes fundamentales de la innovación, estrategias que se han empleado para su implementación y una especial atención a la contribución de la transferencia tecnológica en Colombia en el fortalecimiento de la cultura empresarial basada en la innovación.

Se mencionan varios tipos de innovación: de producto o servicio, de proceso, de marketing, de organización, incremental, y radical, que se tuvieron en cuenta en la elaboración de este informe, previo proceso teórico y práctico. Además, y esto es importante, las innovaciones tecnológicas y comerciales u organizacionales.

La metodología fue de tipo cualitativo, mediante el análisis documental.

Entre las conclusiones, que se resaltan aquí, se mencionan dos: la primera, que existen diversos enfoques para abordar la innovación, tanto desde el punto de vista de los conceptos necesarios para involucrarse en la innovación, como teniendo en cuenta las metodologías mencionadas en la literatura para implementar una estrategia basada en la innovación. Y, el

estado del arte sobre las principales tendencias sobre la innovación desarrollada en el sector empresarial permitió identificar que las empresas realizan diversos tipos de innovación, de acuerdo con sus necesidades específicas pero que se debe tener presente la planeación estratégica de la empresa para que se presente una adecuada articulación entre actividades y metas.

La segunda: el valor del potencial de la transferencia tecnológica como mecanismo para apalancar la cultura de la innovación en las empresas. Un dato importante en este artículo: en Colombia, el papel de entidades del estado y del sector privado es vital para impulsar la innovación, pero a la fecha (2018) la proporción de empresas en realidad innovadoras es realmente baja.

Un estudio sobre estrategia y estructura organizacional desde el análisis documental (Monroy Leandro, 2014). En esta investigación, se buscó hacer una aproximación al estado del arte en el conocimiento sobre estrategia y estructura de las organizaciones en el período comprendido entre 2009 y 2013. Se inicia con la siguiente pregunta: ¿cuál es el estado del arte sobre el conocimiento de estrategia y estructura de las organizaciones publicadas en los *journals* especializadas en el periodo de 2009 a 2013?

Para responder al proceso investigativo, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura publicada en los *journals*, sobre el tema central de la investigación y que, además, efectivamente hubieran publicado continuamente artículos relacionados sobre estrategia y estructura de las organizaciones en el período de estudio. Se termina identificando las tendencias, y se logró identificar los temas para investigaciones futuras en el desarrollo de la investigación.

Como se puede advertir se utilizó un enfoque cualitativo, basado en el análisis documental, como metodología en esta investigación.

La investigación permite mostrar el campo de la estrategia y la estructura identificando los temas globales como: pensamiento estratégico, poder directivo, desarrollo de competencias organizacionales, liderazgo, estrategia operativa, alianzas estratégicas, diseño del producto, procesos organizativos, cultura organizacional, misión empresarial y gestión del talento humano. Lo que significa que este trabajo queda abierto para continuar con nuevas investigaciones acerca del tema tratado y su influencia en las organizaciones modernas.

Se abren puertas para nuevas investigaciones sobre todo en el poder que tiene una organización en el entorno, las decisiones estratégicas que llevan a la prosperidad o por el contrario, lo que causa su desaparición en el mercado, la innovación como punto de partida para mantenerse competitivo, el poder de una empresa bien direccionada y enfocada a una misión con calidad, y la importancia de elegir el personal por sus actitudes y aptitudes para el crecimiento de todos quienes conforman la empresa.

A lo largo de la investigación se identificó la importancia de la estrategia y estructura de las organizaciones en la vida académica, porque produce conocimiento y nuevas formas de enfrentar, dirigir y dar continuidad a las empresas con ideas nuevas y que los futuros administradores, egresados de la escuela y de la universidad pueden tomar como base para su desarrollo productivo y empresarial

Por lo tanto, se puede afirmar que el desarrollo de esta investigación es resultado de un proceso de aprendizaje aportado en la revisión documental, en las metodologías de investigación cualitativa, y en el uso de herramientas para analizar la información como el software atlas TI.

Un tercer estudio, Proyecto de Fortalecimiento de Pastelería Santa Elena (Bernal Campos & Lopez Orjuela , 2018): examina cómo una pastelería puede mejorar su posición en el mercado mediante estrategias de crecimiento y fortalecimiento, aplicando modelos de marketing de Philip

Kotler y Porter. Se trata de lograr un fortalecimiento de estrategias para el mejor resultado integral de la empresa Pastelería Santa Elena.

Inicialmente, se determina como se están viendo afectadas las áreas de la compañía en general y a cada una de las áreas se le hace un diagnóstico para identificar aspectos que inciden en la organización determinando situaciones a fortalecer. Lo que termina señalando el desarrollo de estrategias de mejoramiento, como la priorización de marketing, que debe adoptar la empresa PSE, para abarcar todo su público potencial del mercado.

Las estrategias por implementar en esta investigación son de crecimiento y fortalecimiento. El modelo para aplicar es el de los principales padres del marketing Philip Kotler y las estrategias de Porter mediante la aplicación de las cinco fuerzas. Y se implementa el proceso investigativo del profesor Horacio Murcia resumido en su estrategia “auditoria administrativa- 2014” para un alcance profundo y conciso en la Pastelería Santa Elena.

Finalmente, se presentan recomendaciones y propuestas de mejoramiento para que la Pastelería Santa Elena pueda optimizar su posición en el mercado entre las competencias de grandes organizaciones, por lo tanto, se debe generar un Plan Estratégico y diagramas de priorización de debilidades para proyectar un análisis de mejoramiento y fortalecimiento de cada una de las debilidades y/o falencias que presente la empresa.

Con el propósito de apoyar el mejoramiento de la Pastelería Santa Elena, se plantea en el estudio un plan de fortalecimiento organizacional que está dirigido al desarrollo de las estrategias para el mayor posicionamiento del mercado nacional, se realizan y se desarrollan varias herramientas que faciliten la correctivas a los problemas coyunturales de la compañía para optimizar la situación en el mercado y en la organización.

Marco Contextual

Sutil Pastelería, ubicada en la Carrera 9 No. 16-42, Barrio Chapinero, Comuna 3 de Neiva, Huila:

La Ubicación del Negocio, y su Entorno. El barrio Chapinero es una zona con actividad comercial y residencial, lo que ofrece oportunidades para captar clientes locales y visitantes. Y la Comuna 3 de Neiva es un sector con crecimiento económico, donde la gastronomía y el comercio han tenido un desarrollo significativo.

Competencia y Mercado. Existen otras pastelerías y negocios de repostería en la zona, lo que implica la necesidad de estrategias de diferenciación, y, por lo tanto, de mejoramiento desde la calidad. La demanda de productos artesanales y personalizados ha aumentado, lo que representa una oportunidad para la innovación en sabores y presentaciones, entre otros aspectos.

Factores Socioeconómicos. La población de Neiva tiene un interés creciente en productos de calidad y experiencias gastronómicas únicas. Y, el poder adquisitivo y las tendencias de consumo en la ciudad pueden influir en la estrategia de precios y promociones de Sutil Pastelería.

Regulaciones y Normatividad. Es importante considerar las normativas locales sobre manipulación de alimentos, permisos de funcionamiento y regulaciones sanitarias. Además, la implementación de buenas prácticas de manufactura puede fortalecer la confianza de los clientes y mejorar la reputación del negocio.

Marco Conceptual

Es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos clave:

Alimentación Saludable. Consiste en ingerir una variedad de alimentos que te brinden los nutrientes que necesitas para mantenerte sana, sentirte bien y tener energía. Estos nutrientes

incluyen las proteínas, los carbohidratos, las grasas, el agua, las vitaminas y los minerales (breastcancer.org, 2024).

Business Case (Caso de Negocio). “Es un documento que explica el valor o los beneficios que obtendrá tu empresa si realiza una inversión importante o lleva a cabo una iniciativa comercial significativa” (Martins, 2024).

Design Thinking. Es una estrategia para la definición de soluciones innovadoras a situaciones, preguntas o conflictos centrados en el usuario (el ser humano). Se formulan alternativas que rompen con esquemas establecidos y se eligen aquellas que, además de creativas, resultan funcionales (Berríos, 2021).

Diversificación de Productos. Se refiere a la expansión de la gama de productos de una empresa. Esto significa que la empresa decide expandir su mercado o llegar a una nueva clientela ofreciendo nuevos productos o diversificando los existentes (Audet, 2024).

DOFA. “Es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce, 2006)

Eco-consciente. Es un término que describe a una empresa, persona o practica que tiene conciencia del impacto ambiental de sus acciones y toma de decisiones para reducir el daño ambiental.

Innovación. Según la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO5800 “es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un método organizativo” (NTC5800, 2008).

Innovación de Producto. “Corresponde a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado” (NTC5800, 2008).

Innovación en el Sector de la Pastelería. La innovación se puede abordar desde el mejoramiento de productos, procesos y modelos de negocio. Y, se pueden aplicar estrategias como la digitalización, la personalización de productos y la sostenibilidad (Unad, 2018).

Innovación Empresarial. “Se refiere a la mejora continua de los procesos corporativos y a la incorporación de nuevas ideas, servicios y productos que permitan incrementar los ingresos de una organización” (IL3, 2024).

Marketing y Posicionamiento. El marketing estratégico y operativo son esenciales para la expansión de una pastelería. Y, en este sentido, se pueden aplicar estrategias de diferenciación, branding y fidelización de clientes (Bravo Cabal , 2010).

Objetivo (O). Es una meta cualitativa, inspiradora y ambiciosa que permite definir *qué* se quiere lograr. Es una comunicación clara que guía los esfuerzos del equipo hacia una dirección específica (Doerr, 2018).

OKR. “Un OKR es una metodología de gestión de trabajo que tiene como finalidad facilitar los objetivos marcados por una empresa mediante la medición de manera cuantitativa y cualitativa del progreso de metas que fijaron los equipos” (Brunetta H. , 2023). Por consiguiente, esta metodología no solamente compromete a quienes monitorean el rumbo de las acciones, sino especialmente a quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas (Brunetta H. , 2023).

Resultado Clave (KR). Es un resultado medible, es decir, cuantitativo que indica *cómo* saber si se está logrando el objetivo. Son métricas que permiten evaluar el progreso (Doerr, 2018). Se enfoca en resultados, no en esfuerzos. Entre 3 y 5 KR por Objetivo es lo recomendable.

Marco Teórico

Figura 1

Conceptualización



Nota. Resumen del marco teórico. *Fuente.* Autoría propia.

Como marco teórico del presente informe sobre estrategias de innovación y diversificación para el crecimiento de Sutil Pastelería, se mencionan los siguientes:

La Necesidad de Innovar en la Pastelería

La innovación en productos y procesos es fundamental para la diferenciación en el mercado. Se pueden aplicar estrategias como el desarrollo de recetas saludables, el uso de ingredientes sostenibles y la digitalización de la experiencia de compra, entre otras (Unad, 2018). Aquí se menciona la teoría de la capacidad dinámica de Pisano destaca la importancia de la adaptación y mejoramiento continua en un entorno cambiante, dinámico.

Además, la innovación en la repostería no solo implica nuevas técnicas y presentaciones, sino también la exploración y el uso creativo de ingredientes innovadores que pueden

transformar recetas clásicas en experiencias culinarias únicas y saludables (fran, 2024). Por otro lado, la aplicación de las nuevas tendencias debe ser valoradas y aplicadas en una pastelería para generar un cambio constructivo e innovador.

Algunas de estas tendencias son:

Ingredientes naturales y sostenibles.

Sabores exóticos y fusionados.

Productos personalizados y miniaturizados.

Pastelería 3D.

Técnicas avanzadas.

Ingredientes alternativos.

Presentaciones innovadoras.

Eficacia y simplicidad.

Innovación Empresarial en Pastelerías

La innovación empresarial se ha convertido en un factor clave para la competitividad y sostenibilidad de los negocios, incluyendo aquellos del sector de la pastelería. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005), la innovación puede clasificarse en cuatro tipos principales: innovación de productos, de procesos, de marketing y organizacional. En el contexto de las pastelerías, estos tipos de innovación pueden ser estratégicamente aplicados para diferenciarse en un mercado cada vez más exigente.

La innovación de productos implica la introducción de nuevos sabores, presentaciones o ingredientes, respondiendo a las demandas de consumidores que buscan opciones más saludables, sostenibles o personalizadas (Kotler & Keller, 2016). Por su parte, la innovación de procesos se enfoca en mejorar la eficiencia operativa mediante nuevas tecnologías, técnicas de

producción o automatización, lo que permite reducir costos y tiempos de producción (Drucker, 1985).

Asimismo, la innovación en marketing y ventas en pastelerías incluye estrategias como el uso de redes sociales, programas de fidelización o comercio electrónico para alcanzar nuevos segmentos de mercado y mejorar la experiencia del cliente (Armstrong, Kotler, & Opresnik, 2017). Finalmente, la innovación disruptiva puede transformar completamente el modelo de negocio tradicional de una pastelería, por ejemplo, mediante la incorporación de impresoras 3D de alimentos o el desarrollo de modelos de suscripción digital para pedidos personalizados (Christensen et al., 2015).

En suma, la implementación de estos tipos de innovación no solo permite a las pastelerías mejorar su propuesta de valor, sino también adaptarse a un entorno competitivo cambiante y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento

Ventajas de la Aplicación de Design Thinking

La aplicación de la metodología de *Design Thinking* permite generar una serie de cambios que impactan los resultados de una compañía:

Fomento de la Empatía. “Cultiva la empatía como una habilidad esencial para comprender las necesidades, motivaciones y contexto de las personas” (Repsol, 2024).

Aumento de la Creatividad. “Fomenta la generación de ideas originales que rompen con los esquemas tradicionales y aportan soluciones innovadoras” (Repsol, 2024).

Mejora en la Toma de Decisiones. “Permite tomar decisiones basadas en datos concretos y en la comprensión profunda del usuario, reduciendo así los riesgos y la incertidumbre” (Repsol, 2024).

Prototipado Rápido. “Facilita la creación de prototipos funcionales de manera rápida y económica. Esto permite materializar las ideas, visualizarlas y probarlas con los usuarios en etapas tempranas del proceso” (Repsol, 2024).

Mayor Eficiencia. “Ayuda a optimizar los recursos y los tiempos, y evitar así soluciones inviables o que no respondan a las demandas reales” (Repsol, 2024).

Mejora de la Satisfacción del Cliente. “La creación de productos y servicios que realmente responden a las necesidades y expectativas de los usuarios genera mayor satisfacción y fidelización” (Repsol, 2024).

Esta metodología no se limita a analizar la situación y buscar una solución rápida, sino que se sumerge en la comprensión profunda de las necesidades, motivaciones y contexto de los usuarios; una herramienta real para usuarios reales (Repsol, 2024).

Consumidores Eco-conscientes

En los últimos años, el perfil del consumidor ha evolucionado significativamente, dando lugar a una creciente preocupación por el impacto ambiental de los productos y servicios que se consumen. Este cambio ha dado origen a los consumidores eco-conscientes, definidos como aquellos individuos que integran criterios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en sus decisiones de compra (Ottman, 2015). Estos consumidores valoran productos que minimizan el daño al medio ambiente, priorizan prácticas éticas en la cadena de suministro y favorecen marcas comprometidas con el desarrollo sostenible.

Según (Peattie & Crane, 2005) “el comportamiento del consumidor verde no solo responde a factores individuales como creencias personales y valores ecológicos, sino también a presiones sociales y al acceso a información ambiental clara y confiable”. En este sentido, las

empresas se ven obligadas a adaptar sus estrategias de producción, comercialización y comunicación para satisfacer esta nueva demanda consciente.

Además, estudios recientes señalan que el consumo eco-consciente no solo se limita a sectores como la moda o los productos de limpieza, sino que también ha cobrado relevancia en la industria alimentaria, incluyendo panaderías y pastelerías. Los consumidores prefieren productos elaborados con ingredientes orgánicos, empaques biodegradables y procesos de producción que reduzcan la huella de carbono (Young et al., 2010). Esta tendencia representa tanto un desafío como una oportunidad para las empresas, que deben innovar para alinearse con los valores de este segmento de mercado creciente.

Productos Saludables

El creciente interés por el bienestar físico y la prevención de enfermedades ha impulsado un aumento en la demanda de productos saludables, especialmente en el sector alimentario. Estos productos se caracterizan por su bajo contenido en azúcares, grasas saturadas y aditivos artificiales, así como por la inclusión de ingredientes funcionales como granos integrales, frutas, probióticos o alternativas sin gluten (Wansink, 2006). Esta tendencia se enmarca en el movimiento global por una alimentación más consciente y equilibrada, donde los consumidores buscan opciones que contribuyan positivamente a su salud sin sacrificar el sabor ni la calidad.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002), “una dieta saludable es fundamental para reducir el riesgo de enfermedades no transmisibles como la obesidad, la diabetes tipo 2 y las enfermedades cardiovasculares”. En respuesta a estas preocupaciones, muchas empresas alimentarias han reformulado sus productos, adoptando perfiles nutricionales más saludables y transparentes en su etiquetado (Nestle, 2002).

En la industria de la pastelería, esta transformación se refleja en la incorporación de productos reducidos en azúcar, opciones sin lactosa o elaborados con harinas integrales y endulzantes naturales. Además, se observa una creciente preferencia por productos orgánicos y artesanales, considerados por muchos consumidores como más nutritivos y menos procesados (Ares et al., 2010). Esta orientación hacia lo saludable no solo responde a la demanda del consumidor, sino que también representa una estrategia de diferenciación y valor agregado para las marcas.

La Diversificación como Estrategia de Crecimiento

La diversificación es una estrategia empresarial que busca el crecimiento mediante la incorporación de nuevos productos, servicios o mercados, permitiendo a las organizaciones reducir riesgos y aumentar su competitividad. Puede ser en horizontal (nuevos productos dentro del mismo sector) o vertical (expansión hacia nuevos mercados o canales de distribución). Los modelos de negocio como el de Nutricake han demostrado cómo la diversificación puede fortalecer la cohesión social y la sostenibilidad (Unad, 2018).

Marketing y Posicionamiento

El marketing estratégico y operativo son esenciales para la expansión de una pastelería. Se pueden aplicar estrategias de diferenciación, branding y fidelización de clientes (Bravo, 2010). Además, la teoría del emprendimiento y estrategia de Shuen enfatiza la importancia de identificar oportunidades de mercado y diseñar estrategias de posicionamiento.

OKRs, Método de Puntuación

El método de puntuación OKR se califica de la siguiente manera:

Cada trimestre se debería medir y valorar los resultados obtenidos por parte de cada empleado, siempre en una escala del 0 al 1 o de 1 al 100. Si obtenemos un 100%, es probable que el objetivo no fuera lo suficientemente ambicioso, mientras que, si se queda

por debajo del 70%, sería conveniente revisar si los objetivos que se colocaron son por demás exigentes o cuestionar los métodos que se están utilizando. Un buen resultado final para esta metodología gira alrededor del 70% (Brunetta, 2023).

Presentación de la Empresa

Defina acá el nombre de la empresa, el tamaño, la historia, a qué se dedica, qué vende, cuál es su visión o perspectiva de crecimiento y sostenibilidad

Nombre de la empresa: Sutil Pastelería.

Tamaño de la empresa: empresa pequeña.

Un Poco Sobre Sutil Pastelería

Daniel Eduardo García nació en Neiva el 17 de febrero de 1992. Es el menor de tres hermanos. Completó su educación secundaria en el Colegio Gimnasio Moderno de Neiva. Afortunadamente, contó con el apoyo constante de su familia, lo que le permitió tener un crecimiento académico significativo y, gracias a ello, estudiar una carrera artística, apasionante y que día a día le brinda la oportunidad de enamorarse y seguir creciendo en ella.

A los 16 años, al terminar el bachillerato, tenía muy claro que no quería dedicarse a una carrera convencional, ya que consideraba que su fortaleza era crear. Por eso, decidió que la gastronomía sería su camino. Cuando cumplió 17 años, se radicó en la ciudad de Bogotá e inició sus estudios en la Academia de Cocina Verde Oliva.

Al año de estudiar en la academia, tuvo la oportunidad de postularse y ganó una beca educativa en la Ciudad de México, donde realizó un diplomado en cocina tradicional de la región. Al regresar de México, finalizó sus estudios en Verde Oliva y emprendió un nuevo viaje, esta vez a Barcelona, para realizar un posgrado en panadería y pastelería. Vivió allí durante dos años, experiencia que fortaleció su perfil profesional y le permitió trabajar en prestigiosos hoteles, restaurantes y panaderías.

Anteriormente, la gastronomía era considerada un pasatiempo o hobby; en la actualidad, esta profesión es vista como una de las más privilegiadas del mundo, valorada por su ingenio, creatividad y sabor.

El cuidado de la salud se ha convertido en una tendencia en el mercado actual. La evolución del sector ha llevado a muchas empresas a invertir en nuevas líneas de productos que buscan satisfacer a una población cada vez más interesada en llevar un estilo de vida saludable. La panadería Boutipan responde a esta tendencia, siendo un modelo de negocio diseñado para cubrir las necesidades nutricionales de todas las personas, ya sea por edad o por motivos de salud, que deciden adoptar hábitos de vida y consumo más saludables.

Hace diez años, en la ciudad de Neiva, nació la marca de Daniel García, un chef dedicado y apasionado por el arte de la panadería y la pastelería. Desde muy joven, Daniel mostró un interés especial por transformar ingredientes simples en obras de arte comestibles, siempre buscando perfeccionar sus técnicas y aprender nuevas recetas.

Con esa pasión en el corazón, en su propia cocina y con mucho esfuerzo, decidió dar un paso audaz: fundar Sutil Pastelería. Su objetivo era claro desde el principio: ofrecer productos de pan y pastelería que no solo fueran deliciosos, sino que también transmitieran la calidez y la creatividad que él quería compartir con su comunidad.

A lo largo de estos diez años, Sutil Pastelería se ha convertido en un referente en Neiva, conocido por su calidad, y atención personalizada. Daniel ha dedicado su vida a perfeccionar cada receta, experimentando con sabores modernos, siempre buscando sorprender y deleitar a sus clientes.

Hoy en día, Sutil Pastelería está catalogada como una empresa pequeña en donde, no solo se encuentran productos para comprar pan y pasteles, sino un espacio donde la pasión por la

buena gastronomía se comparte y se vive. Daniel García continúa inspirando a su comunidad con su talento y dedicación, demostrando que, con amor y esfuerzo, los sueños pueden convertirse en una dulce realidad.

Actualmente, los productos son elaborados bajo pedido o previo agendamiento. Entre los productos que se ofrecen se encuentran panes de panadería institucional, como panes de hamburguesa, sándwich, perro, minihamburguesa, mini perro, baguette, además de una variedad de productos de pastelería, incluyendo pan de masa madre.

Figura 2

Línea de productos Sutil Pastelería



Nota. Línea de panadería. *Fuente.* Autoría propia.

Figura 3

Línea de productos Sutil Pastelería



Nota. Línea de panadería. Fuente. Autoría propia.

Figura 4

Línea de productos Sutil Pastelería



Nota. Línea de pastelería. Fuente. Autoría propia.

Figura 5

Línea de productos Sutil Pastelería



Nota. Línea de pastelería. *Fuente.* Autoría propia.

Visión de Crecimiento y Sostenibilidad – Sutil

Visión de Crecimiento

Expansión Artesanal con Propósito. Sutil Pastelería busca crecer de manera controlada, manteniendo siempre su esencia artesanal y compromiso con la calidad, explorando nuevas ubicaciones y canales digitales para llegar a más personas sin comprometer sus altos estándares.

Experiencias Únicas. Se enfoca en crear experiencias memorables para sus clientes, innovando constantemente con nuevos sabores y presentaciones que combinan tradición y modernidad.

Desarrollo del Talento Interno. Invierte en su equipo, fomentando un ambiente de trabajo positivo y creativo, donde cada miembro se sienta parte de la familia Sutil y contribuya al éxito colectivo.

Sostenibilidad

Ingredientes Éticos y Locales. Prioriza el uso de materias primas sostenibles y de origen local, apoyando a pequeños productores y promoviendo una cadena de suministros justa.

Impacto Comunitario Positivo. Colabora activamente con iniciativas locales por medio de donaciones de panes apoyando diferentes causas que fortalecen la comunidad.

Perspectiva a Largo Plazo

Marca Reconocida y Respetada. Sutil pastelería desea posicionarse como un referente en calidad y sostenibilidad, conocida no solo por sus productos excepcionales, sino también por su ética y compromiso social.

Cultura Empresarial Sólida. Fomentar una cultura interna basada en valores como honestidad, respeto, pasión y creatividad, creando un entorno en donde todos se sientan valorados.

Innovación Continua. Adoptar nuevas tecnologías y técnicas sin perder su esencia artesanal, siempre con el objetivo de ofrecer productos frescos, creativos y sostenibles.

Metodología

La metodología aplicada en este proyecto es cualitativa-cuantitativa (metodología de enfoque mixto). Esta metodología combinó el uso de herramientas estadísticas, análisis documental, métodos centrados en el usuario y un proceso estructurado de innovación, enfocado en el análisis de productos saludables y diversificación de productos para el desarrollo de crecimiento de Sutil Pastelería. El objetivo fue incorporar una nueva línea de negocio para impulsar las ventas, obtener un sello distintivo de la competencia y crear conciencia en la elaboración de productos saludables dentro de una pastelería.

Enfoque Cuantitativo

Se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a consumidores (usuarios) y al equipo interno de la empresa (cuantitativo a la medida que recopila información cuantificable, a partir de la aplicación de dos encuestas). Los objetivos de estas encuestas fueron:

Determinar preferencias y tendencias de consumo en productos de panadería saludable.

Evaluar el nivel de innovación actual en productos, procesos, organización y mercado.

Recoger datos que permitieran establecer indicadores en el marco de la metodología

OKR.

Estos datos se cuantificaron y analizaron para sustentar decisiones estratégicas, establecer líneas de producto, y definir metas medibles.

Enfoque Cualitativo.

Desde la dimensión cualitativa (cualitativo, por el estudio y análisis de documentos, patentes, entre otros), se desarrolló un análisis documental que incluyó:

Revisión de literatura científica, patentes y estudios de caso sobre innovación en el sector de panadería.

Análisis del entorno organizacional, tendencias, cultura de innovación y capacidades internas de Sutil Pastelería.

Se aplicaron dos metodologías clave: *Design Thinking* y OKR, las cuales fueron integradas al proceso estructurado de innovación. Por otro lado, también se aplicó el Proceso de Innovación basado en el referente del *Global Innovation Management Institute* (GIMI).

Proceso de Innovación. Se basó en cinco etapas fundamentales (Intención de Innovar, Mapa de Oportunidades, Plataforma de Crecimiento, Concepto de Negocio y Caso de Negocio) que estructuraron el diseño e implementación de las estrategias de innovación y diversificación.

Design Thinking. soluciones centradas en el usuario. Las cinco fases desarrolladas fueron: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar (Testear).

OKR “Objectives and Key Results”. Se aplicó para estructurar los objetivos de innovación en cinco áreas clave de la empresa: administración, ventas, producción, marketing y reparto. Se definieron metas cualitativas y resultados clave medibles por trimestre, alineados con el caso de negocio.

Tipo de Estudio

El estudio es de tipo aplicado, ya que responde a una necesidad real del entorno empresarial. Combina herramientas de diagnóstico, diseño estratégico y validación empírica con el fin de generar valor práctico.

Resultados

Identificación del Reto Empresarial

Tabla 1

Declaración del reto empresarial

1. Nombre de la Empresa	SUTIL PASTELERÍA
2. Título del Reto	<p>Estrategias de Innovación y Diversificación para el Crecimiento de SUTIL PASTELERÍA</p> <p>En la entidad se identificó carencias en la diversificación de productos/herramientas de estrategia de comunicación (forma y función de las herramientas y/o servicios) para La captación de segmentos de mercado; factor el cual no permite un aumento de las ventas, y su distribución y logística no presenta una buena organización. Por tal motivo, se desea reestructurar cada necesidad de la empresa para aumentar su rendimiento e innovación impulsando nuevas líneas de mercado.</p>
3. ¿Qué problema resolver?	<p>Ideas de productos y/o servicios:</p> <p>Línea de panes artesanales premium (pan brioche, <i>ciabatta</i>, pan de masa madre).</p> <p>Pan saludable (integral, sin gluten, vegano, con semillas).</p> <p>Mini panes gourmet para eventos y catering.</p> <p>Paquetes para el hogar (panes congelados listos para hornear).</p> <p>Panes con sabores especiales (ajo, espinaca, cúrcuma, remolacha).</p> <p>Porque se puede mejorar y desarrollar nuevos métodos de estrategias para incorporar la innovación como una herramienta fundamental dentro de la misma.</p> <p>La diversificación de productos y servicios posibilita alcanzar nuevos segmentos de mercado, incrementar la demanda y producir más ingresos. No solo implica comercializar pan, sino también generar experiencias y soluciones vanguardistas para clientes y negocios.</p>
4. ¿Por qué es esto emocionante?	<p>El mercado de panificación está en constante cambio, y al introducir nuevas gamas de productos y tácticas de comunicación, SUTIL PASTELERÍA tiene la capacidad de distinguirse de sus competidores y establecerse como líder en innovación en la industria queriendo incorporar el Diseño Industrial.</p>

5. Marque con una x las respuestas a la siguiente pregunta: ¿Qué aportarían las soluciones?

El uso de instrumentos digitales, tales como pedidos por internet y tácticas de marketing en redes sociales, actualiza la compañía, volviéndola más accesible y eficaz en el servicio al cliente.

Esto es emocionante porque no solo se trata de vender más, sino de transformar la empresa, hacerla más competitiva y construir un futuro más sólido para SUTIL PASTELERÍA.

- Mejorar la experiencia del cliente
- Reducir tiempos de comercializaciónx
- Capturar un mayor segmento de mercadox
- Hacer la solución disponible menos costosax
- Identificar nuevas tecnologíasx
- Identificar nuevos modelos de negociox
- Aportar nuevas colaboraciones

Describa el Objetivo general y al menos 3 objetivos específicos incluyendo al menos una cifra de la brecha a cerrar.

Objetivo general:

Elaborar técnicas y procedimientos innovadores que posibiliten a SUTIL PASTELERÍA diversificar su gama de productos, potenciar su presencia en el mercado y mejorar su desempeño, incrementando su reconocimiento y competitividad en la industria.

Objetivos Específicos:

Crear nuevas gamas de productos y servicios que incorporen valor y se ajusten a las tendencias del mercado, expandiendo la clientela y los segmentos que se atienden.

Desarrollar tácticas de comunicación y marketing digital para consolidar la identidad de la marca, potenciar la captación de clientes y elevar la notoriedad de la compañía.

Efectuar optimizaciones en la logística y distribución para acelerar los procesos de operación, disminuir gastos y asegurar una entrega más eficaz a los clientes.

6. ¿Cuál es el objetivo? (Brecha a cerrar y para cuándo)

Nota. La tabla evidencia la identificación del reto, esta identificación fue obtenida a través de la encuesta de Innovación Organizacional Colombiana que fue aplicada para Sutil Pastelería.

Fuente. Autoría propia

Análisis de Tendencias

Figura 6

Cuadro comparativo sobre la Vigilancia Tecnológica

Sutil PASTELERÍA // CUADRO COMPARATIVO

Sobre los conceptos de IN, VT e IC y sus aplicaciones a la solución del reto en Sutil Pastelería.

Fase 3 - Identificación de Tendencias_grupo_16

	DEFINICIONES	ALCANCES	APLICACIONES en Sutil pastelería
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS (IN)	Adquiere, examina, interpreta y posteriormente difunde información específica, otorgando un valor estratégico. (+)	Permite a las organizaciones recolectar, procesar y analizar grandes volúmenes de información tecnológica de manera eficiente. (+)	Adoptar nuevas estrategias de negocios dentro de la línea de pastelerías, analizando la información específica para agregar un valor estratégico en su industria. (+)
VIGILANCIA TECNOLÓGICA (VT)	Identifica oportunidades, anticipa amenazas y toma decisiones informadas. Un proceso continuo de recolección, análisis y difusión de información. (+)	La vigilancia pone el esfuerzo en la detección y monitorización de información estratégica para la organización. (+)	Analizar el entorno de las pastelerías, con el fin, de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios con base a las tecnologías existentes y su evolución. (+)
INTELIGENCIA COMPETITIVA (IC)	Recopilar, analizar, interpretar y difundir información sobre la competencia y la industria. Constituye tanto un procedimiento como un resultado. (+)	Permite a la organización anticiparse a los cambios; tomar decisiones estratégicas basadas en recomendaciones informadas. (+)	Facilita la toma de decisiones para posicionarse mejor en el mercado, generando una ventaja competitiva. (+)

Nota. Definición, alcance sobre los conceptos IN, VT e IC y su aplicación a la solución del reto en Sutil Pastelería. *Fuente* Autoría propia.

Enlace para mejor visualización

<https://view.genially.com/67c871925bccaec1cb798fb70/interactive-content-cuadro-comparativo>

Análisis de Patentes y Académicos

Se realizó un análisis de patentes y académicos con el fin de identificar sus posibles aplicaciones dentro de la empresa Sutil pastelería para el mejoramiento de sus necesidades presentadas. Por consiguiente, para ejecutar estas investigaciones se identificaron palabras claves asociadas al sector productivo o productos y servicios asociados al reto:

Sector Productivo y Procesos.

Innovación en panadería = *Bakery innovation*

Procesos de fermentación prolongada = *Extended fermentation processes*

Panificación artesanal = *Artisanal baking*

Optimización de logística en panadería = *Bakery logistics optimization*

Automatización en la producción de pan = *Bakery production automation*

Sostenibilidad en la industria panadera = *Sustainability in the bakery industry*

Productos y Tendencias.

Pan funcional saludable = *Healthy functional bread*

Pan sin gluten = *Gluten-free bread*

Pan con masa madre = *Sourdough bread*

Pan enriquecido con proteínas = *Protein-enriched bread*

Pan de granos ancestrales = *Ancient grains bread*

Alternativas veganas en panadería = *Vegan bakery alternatives*

Marketing y Digitalización.

Transformación digital en panaderías = *Digital transformation in bakeries*

Tendencias en consumo de pan = *Bread consumption trends*

Estrategias de fidelización en panaderías = *Bakery customer loyalty strategies*

Plataformas de venta online para -panaderías = *Online bakery sales platforms*

Tabla 2*Patentes y trabajos académicos*

Título, Año, Inventores y Categoría	Palabras claves utilizadas en el buscador	Análisis	Aplicación en la empresa seleccionada	Url o cita
<p>Título: “Yeast compositions and starter cultures” Año:2024 Inventores: Sommer Peter, Nielsen Jan C Categoría: Patente</p>	<p>“Sourdough bread innovation”</p>	<p>La patente detalla una combinación de levaduras innovadoras que optimiza el proceso de fermentación sin sacrificar las propiedades preferidas de algunas especies menos competitivas. La mezcla abarca seres de la familia Saccharomycetaceae, sin incluir el género Saccharomyces, y otras variantes que mejoran la fermentación en productos como zumo de uva.</p>	<p>Innovación en fermentación: Aplicar estas levaduras para desarrollar panes con perfiles de sabor únicos. Panadería funcional: Mejorar la textura y propiedades nutricionales de los productos. Fermentación optimizada: Aumentar la eficiencia y diferenciación en el mercado.</p>	<p>https://www.lens.org/lens/patent/032-111-718-112-355/frontpage</p>
<p>Título: “Use of Flavored Yeasts for Producing Baked Products Based on Milled Cereal Products Without Using Additives and Method for Producing the Same” Año:2006</p>	<p>“Sourdough bread innovation”</p>	<p>La invención se enfoca en la utilización de una levadura con aroma para producir productos de horno sin la necesidad de aditivos como emulsificantes, preservativos, potenciadores de sabor o espesantes. Además, explica un procedimiento para elaborar una masa preliminar con esta levadura, mejorando el</p>	<p>Innovación en fermentación: Emplear estas levaduras con el fin de elaborar panes con singulares perfiles de gusto. Panadería funcional: Perfeccionar la consistencia y las características nutritivas de los productos.</p>	<p>https://www.lens.org/lens/patent/075-275-599-294-862/frontpage</p>

<p>Inventores: Zehle Frank, Freund Walter, Dellweg Thomas</p> <p>Categoría: Patente</p> <p>Título: “Trends and Innovations in Bread, Bakery, and Pastry”</p>		<p>proceso de panificación y disminuyendo los componentes artificiales.</p>	<p>Fermentación mejorada: Incrementar la eficacia y la distinción en el mercado.</p>	
<p>Año: 2013</p>		<p>La innovación es el pilar de la estructuración de un negocio, por ende, se tiene en cuenta en todos sus aspectos, donde incorporan las tendencias básicas en innovación de productos de panadería y pastelería</p>	<p>Esta metodología se puede aplicar al desarrollar nuevos productos con una estrategia significativa para el consumidor, exponiendo también su nueva línea de negocio (saludables, sostenibles y personalizados) para la pastelería.</p>	<p>https://www.lens.org/lens/scholar/article/005-467-995-823-970/main</p>
<p>Autores: Javier Martínez-Monzó, Purificación Segovia, Jose Albornoz Garrigos</p>	<p>“Bakery innovation”</p>	<p>relacionadas con la salud, el placer y la comodidad. Se valora cada necesidad del consumidor de acuerdo a su salud, el placer y comodidad incorporando productos saludables con características específicas</p>	<p>“simples y ligeras” convirtiéndose en un “indulgent sin culpa”.</p>	
<p>Categoría: trabajos académicos</p>		<p>“simples y ligeras” convirtiéndose en un “indulgent sin culpa”.</p>		
<p>Título: “How bakery industry is changing to comply with new consumer trends on sustainability and eco-consciousness”</p>	<p>“Sustainability in the bakery industry”</p>	<p>En la industria de las panaderías se encuentran en un constante cambio, un nuevo paradigma de consumo de productos de panadería sujeta a las nuevas generaciones nativas digitales, presentando un interés de consumo frente al desarrollo sostenible y la nutrición saludable. Por consiguiente, el</p>	<p>Implementar elementos del capital natural para agregar un valor sostenible al negocio, como: Fuentes de energía tradicionales y no tradicionales (solar, eólica, hidroeléctrica).</p>	<p>https://www.lens.org/lens/scholar/article/021-074-856-956-346/main</p>
<p>Año: 2023</p>			<p>Recursos biológicos naturales renovables: materias primas</p>	

Autores: Igor
Shaposhnikov, Anatoliy
Kosovan, Andrey
Vedernikov, Sergey
Sergeev, Nikolai Tagiev

Categoría: trabajos
académicos

negocio de panaderías debe adaptarse a las nuevas necesidades e incorporar nuevas tendencias sostenibles y amigables tanto para el producto de panadería como para las herramientas que permiten su ejecución (embalaje, reciclado, etc.).

vegetales y levaduras y otros microorganismos
Combustibles fósiles
Agua para fines tecnológicos y generales.

Esto teniendo en cuenta que “Cuanto mayor sea el resultado extraído de estos recursos renovables en la relación, mayor será la eficiencia del negocio desde el punto de vista de la economía ecológica” (Vedernikov et al. #).

Nota. Investigación de patentes y trabajos académicos entorno a la innovación para la aplicación del reto identificado en Sutil Pastelería. *Fuente.* Autoría propia.

Mediante la investigación basada en las necesidades que tiene Sutil Pastelería por innovar en la diversificación de sus productos y en el proceso de transformación que se requiere, se encontraron las siguientes patentes y obras de educación para establecer unas ideas importantes en el desarrollo del reto de innovación de la pastelería Sutil.

Innovación en Masa Madre. La idea es transformar la línea de panes que la Pastelería Sutil ofrece a sus clientes en este momento con eso pretende innovar en el uso de levaduras con distintos procesos que permitan a la entidad tener una línea de panes más nutritiva con un sello distinto al convencional, a esta investigación se resalta en la idea de cómo la entidad puede cambiar la manera que ofrece un producto al transformar un proceso que conlleva a la innovación de su producto final.

Bioteología en el Pan. La parte tradicional en la elaboración del pan ya es arcaica cuando se habla del proceso de fermentación de la levadura del pan, es por eso que, según lo investigado, el uso de la bioteología en la elaboración de la masa del pan son el uso de enzimas que tienen un profundo impacto en la calidad del pan. Al descomponer las moléculas de almidón en azúcares, las enzimas ayudan a mejorar el proceso de fermentación lo que ayuda al proceso haciendo que las enzimas modifican las proteínas del gluten generando que la masa sea más elástica y fácil de trabajar brindando una mejor elaboración del producto final.

Salud y Bienestar. La calidad nutricional del producto como método de innovación asumiendo el reto de transformar la línea utilizando compuestos más salúferos que permitan tener beneficios a los clientes ya que el pan obtendría un mejor sabor, aroma y se conservará mejor.

Es comprensible que existe parte de la población que no consume pan en cualquiera de sus presentaciones, es por eso por lo que llegaremos a captar aquellos que ven el pan no tan

saludable, ya que al transformar la calidad del pan se evitará que, al consumirlo aumentar los picos de azúcar en la sangre, aquel estaría más compuesto fibra y prebióticos ayudando a tener un proceso mejor de digestión y evitando aumentar el índice de obesidad de la población.

Viabilidad. Hoy en día según FENALCO el consumo de pan de los colombianos es del 98% *La República*(2024) el cual permite ver la viabilidad que tiene la integración de líneas diferentes de pan; explico con sabores nutritivos, vegetales y saludables que permitan tener un concepto y una idea diferente, se entiende el peso que tiene la industria en la fabricación de la panadería por este motivo con la marca se quiere transformar, la cual no solo es vender sino exponer nuevas experiencias dando alternativas sostenibles y saludables con productos acordes a la necesidad y satisfacción del cliente.

Proceso de Innovación Empresarial

Intención de Innovar

Se definió el compromiso de la empresa con el cambio, la transformación y la búsqueda de soluciones innovadoras para adaptarse al mercado. Se identificó la necesidad de diversificar productos, modernizar procesos y fortalecer la propuesta de valor de Sutil Pastelería. Se priorizó una estrategia de innovación enfocada en productos saludables, tecnológicos y sostenibles.

La Razón de Cambio.

Figura 7

Razón de cambio

Proceso Razón de Cambio

Ejercicio 1.1: Acordar la Razón de Cambio

¿Por qué necesitamos innovar?

¿De dónde viene la presión?

¿De dónde viene la presión?	Bajo	Alto	¿Por qué?
Accionistas exigentes	← X	→	En Sutil pastelería no presentan accionistas, por ende, no existe una presión en esa área.
Liderazgo impulsado por el crecimiento	←	→ X	Se necesita incorporar nuevos elementos a la pastelería que incorporen una nueva línea de negocio e impulsen con el crecimiento de esta.
Entorno cambiante	←	→ X	Actualmente en la industria de panaderías, pastelerías, etc., están en cambios constantes, como la evolución tecnológica, la competencia en línea y la demanda de productos más saludables. Cada día surgen nuevas tendencias del cual provoca cambios en la industria.
Competencia	←	→ X	Es importante crear una diferenciación de la competencia, fidelizar clientes y ofrecer una experiencia de compra satisfactoria para impulsar una identificación a los demás competidores.
Clientes exigentes	←	→ X	Las nuevas tendencias han influido en las nuevas necesidades del usuario ya que están alineadas a sus estilos de vida y valores. Por consiguiente, es ideal tener en cuenta sus características y deseos porque valoran la calidad, la variedad, la innovación y la responsabilidad ambiental.
Otro	←	→ X	El surgimiento de nuevas herramientas y/o estrategias en la industria se deben tener en cuenta para el mejoramiento de la entidad ya sea de carácter bajo (para no agregarlo) o de carácter alto (para incorporarlo), con el fin, de estar actualizado y estar presente en futuras tendencias (innovación).

Marcar con: X

Certified Innovation Professional Master Class – January Cohort <V3> 01/27/2023 © 2009-2023 Global Innovation Management Institute

UNAD

Nota. Identificación de donde surge la presión para poder innovar en Sutil Pastelería. *Fuente.*

Autoría propia.

La empresa Sutil Pastelería, sin la presión de accionistas, reconoce la urgencia de innovar frente a un entorno cambiante, competencia creciente y consumidores más exigentes. Su visión apunta a diferenciarse mediante productos saludables, sostenibles y personalizados, alineándose con valores como la calidad, la innovación y la responsabilidad ambiental. La intención de innovar surge de cuatro factores claves: entorno cambiante, liderazgo impulsado por el crecimiento, competencia y consumidores exigentes.

Definir los Objetivos de Crecimiento.

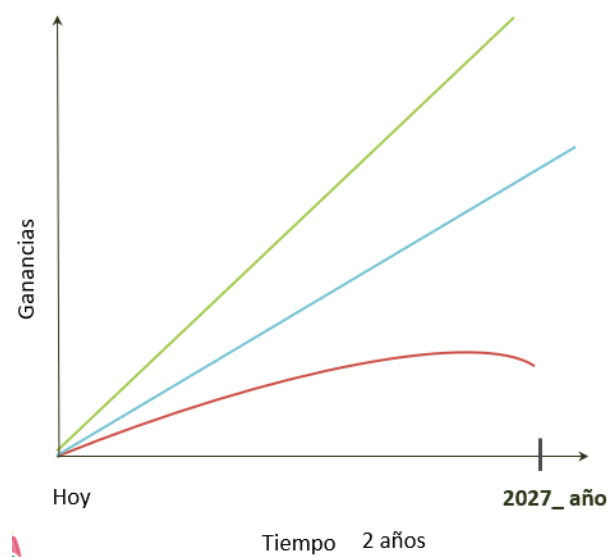
Objetivo. Elaborar nuevas líneas de negocios saludables y sostenibles para diversificar la gama de productos con el fin de potenciar su presencia en el mercado.

Brecha de Crecimiento. La innovación disruptiva permite una transformación e identificación de áreas de mejora, como la eficiencia, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, etc.

Curso Actual. Es necesario implementar nuevas mejoras y estrategias, de lo contrario, Sutil pastelería no tendrá una evolución e innovación en el mercado y podría quedar estancado frente a los demás competidores.

Figura 8

Brecha de crecimiento



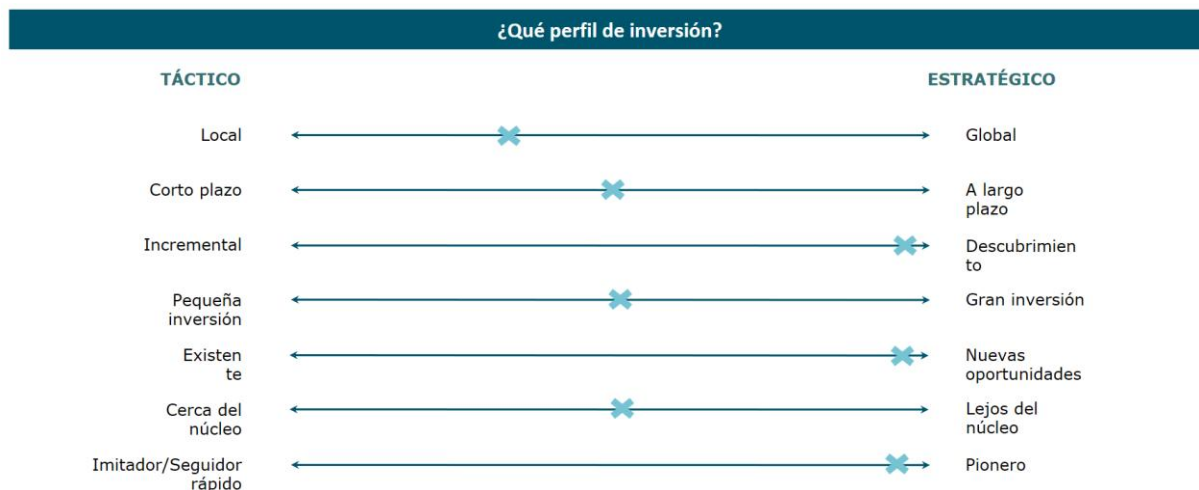
Nota. Brecha de crecimiento para la empresa Sutil Pastelería en un tiempo de 2 años. *Fuente.* autoría propia.

Introducir nuevas líneas de productos saludables y sostenibles en los próximos 2 años, con el fin de aumentar ventas entre un 10%-30%, fidelizar un 30% más de clientes y mejorar la rentabilidad hasta en un 15% mediante procesos eficientes.

Comprenda su Perfil de Inversión. El perfil de inversión definido, están dispuestos a realizar inversión hacia una apuesta local, visión a mediano plazo, mediana inversión, oportunidades nuevas alejadas del núcleo del negocio y con posicionamiento pionero.

Figura 9

Perfil de inversión



Nota. La imagen muestra qué tan tácticos y estratégicos está la empresa Sutil pastelería. *Fuente.*

Autoría propia.

Resumir la Intención de Innovar. Nos enfrentamos a una creciente presión por parte de múltiples factores clave:

Clientes cada vez más exigentes, que demandan productos diferenciados y de mayor valor.

Un entorno cambiante, tanto a nivel económico como tecnológico y regulatorio.

Un liderazgo orientado al crecimiento, que busca resultados sostenibles y escalables.

Una competencia activa, que se adapta e innova constantemente.

Si no innovamos, no alcanzaremos nuestros objetivos en los próximos 2 años. Los datos lo evidencian:

La introducción de nuevos productos innovadores puede incrementar las ventas entre un 10% y 20%.

Un marketing innovador, alineado con nuestra estrategia, puede aumentar las ventas entre un 15% y 30%.

La fidelización del cliente puede traducirse en un incremento del 30% en la recurrencia y lealtad.

La implementación de procesos más eficientes puede mejorar la rentabilidad entre un 5% y 15%.

Por lo tanto, decidimos invertir estratégicamente en proyectos que impulsen la innovación, con enfoque en:

Productos y herramientas saludables y sostenibles.

Adopción de nuevas tecnologías emergentes.

Incorporación de marketing y estrategias innovadoras del sector de la pastelería.

Revalorización de productos locales y tradicionales del Huila.

Con estas acciones, se busca no solo adaptarnos al presente, sino liderar el futuro del sector pastelero.

Insights de Oportunidades.

Identificar las Tendencias que Afectan a su Industria.

Mega Fuerzas Globales.

Aumento de demanda por productos saludables, personalizados y sostenibles.

Digitalización y automatización en pedidos, pagos y producción.

Presión por inflación y altos costos lleva a optimización de recursos.

Nuevas regulaciones en etiquetado y sostenibilidad.

Preferencia por ingredientes locales y empaques biodegradables.

Competidores, Nuevos Participantes y Sustitos.

Marcas reconocidas apuestan por pastelería funcional y ecológica.

Empresas enfocadas en productos veganos y de alto valor nutricional.

Popularidad de snacks saludables como barras proteicas y frutas deshidratadas.

Cambios en las Capacidades.

Mayor capacitación en innovación, nutrición y digitalización.

Incremento en ingredientes orgánicos/ecológicos.

Alianzas con *influencers*, chefs y marcas saludables.

Expansión de ventas por comercio electrónico y *delivery*.

Necesidades Cambiantes de los Clientes.

Búsqueda de productos más saludables sin perder sabor ni experiencia.

Crecimiento de compras online y preferencia por entregas rápidas.

Influencia de creadores de contenido en decisiones de compra y tendencias.

Clasificar las Tendencias Según el Impacto y la Incertidumbre.

Figura 10

Clasificación de las tendencias



Nota. Se clasificación de tendencias según el impacto e incertidumbre identificadas anteriormente. *Fuente.* Autoría propia.

Imaginemos un Futuro en el que Nuestro Desafío Esté Resuelto. ¿Cómo sería ese mundo?

En el año 2030, Sutil Pastelería se ha consolidado como una marca líder en repostería saludable y sostenible. Su portafolio incluye productos innovadores que combinan tradición con ingredientes locales del Huila, alineándose con las tendencias de bienestar y alimentación consciente.

Los clientes disfrutan de experiencias personalizadas gracias a la inteligencia artificial y realidad aumentada en sus compras, mientras que la producción es altamente eficiente con procesos automatizados y energías renovables. La empresa ha expandido su mercado globalmente, posicionándose como referente en innovación pastelera.

En qué se invertirá:

Desarrollo de productos saludables y sostenibles.

Adopción de tecnologías emergentes (IA, automatización, RA).

Marketing innovador alineado con tendencias del sector pastelero.

Revalorización de productos locales y tradicionales del Huila.

Los Sospechosos Habituales e Inusuales.

Sospechosos Habituales. El entorno del negocio está influenciado por la competencia directa de pastelerías y panaderías, regulaciones alimentarias estrictas, tendencias de consumo hacia lo saludable y sostenible, disponibilidad y costos de insumos clave, y la diversificación en canales de distribución como supermercados, tiendas especializadas y *delivery*.

Sospechosos Inusuales. Las innovaciones tecnológicas como *blockchain*, impresión 3D y realidad aumentada están revolucionando la producción y experiencia de compra. A su vez, el cambio climático impacta la disponibilidad de insumos, mientras que los *influencers* gastronómicos influyen en las decisiones de consumo.

Figura 11

Sospechosos habituales e inusuales

Sospechosos habituales	Sospechosos inusuales
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa – Otras pastelerías y panaderías locales e internacionales. • Regulaciones alimentarias – Normativas sobre etiquetado, ingredientes y producción. • Tendencias de consumo – Preferencias hacia productos saludables y sostenibles. • Proveedores – Disponibilidad y costos de materias primas clave. • Canales de distribución – Supermercados, tiendas especializadas y plataformas de <i>delivery</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología blockchain – Trazabilidad y certificación de ingredientes. • Impresión 3D de alimentos – Creación de postres personalizados. • Cambio climático – Impacto en cultivos de cacao, trigo y otros insumos. • Influencers gastronómicos – Influencia en la percepción y demanda de productos. • Realidad aumentada – Experiencias interactivas en la compra de productos.

Nota. Clasificación de los sospechosos habituales e inusuales Sutil Pastelería. *Fuente.* Autoría propia.

Nuevos Socios.

Superfüds: Superalimentos saludables

Fungi Life: Productos a base de hongos funcionales

EatCloud: Plataforma para reducir el desperdicio alimentario

Lucy Sodas: Bebidas naturales y sostenibles

Ecocosta: Productos del mar o ecológicos

LifePack: Empaques biodegradables

Rappi: Canal de entrega digital / delivery

Tipo de Idea.

Mercados (Clientes, Comportamientos, Necesidades, Experiencias: explorar nuevos perfiles de clientes o necesidades no cubiertas.

Entrega (ocasiones, ubicaciones, canales): innovar en cómo, cuándo y dónde se entregan los productos.

Oferta (productos, servicios, sistemas, marca): cambiar lo que vendes o cómo lo comunicas.

Producción (competencias, activos, tecnologías): mejoras, con tecnología o saber local.

Modelo de negocio (redes, socios, modelos de precios): transformar cómo se genera valor y se monetiza.

Nuevos Movimientos.

Creación de una línea de repostería funcional (proteica, keto, sin azúcar).

Desarrollo de experiencias inmersivas en tiendas con realidad aumentada.

Incorporación de inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas.

Expansión a mercados internacionales con productos regionales distintivos.

Implementación de un programa de fidelización basado en *blockchain* o NFTs.

Ponerse en los Zapatos del Otro.

Compañía: EcoPanadería Tech_

Área: innovación de procesos de producción sostenible y distribución eficiente.

Posición: Proveedor de soluciones tecnológicas y sostenibles para la industria de la panadería.

Proveedor, cliente, consumidor. Competidor, distribuidor. Gobierno/reguladores, otros.

Nuevos Movimientos.

Tecnología de Producción. Implementación de tecnologías de automatización e impresión 3D en la producción de panes personalizados, mejorando la eficiencia y reduciendo los costos.

Sostenibilidad. Proporcionar ingredientes orgánicos y saludables, con un enfoque en productos locales y sostenibles del Huila.

Envases Ecológicos. Suministro de envases biodegradables o reciclables, ayudando a Sutil Pastelería a alinearse con su compromiso con la sostenibilidad.

Logística Verde. Colaboración en la creación de una red de distribución eficiente y ecológica, utilizando transporte con bajo impacto ambiental.

Marketing y Tecnología. Implementación de plataformas tecnológicas que integren marketing digital, ventas online y análisis de comportamiento del consumidor, para una mejor personalización de las ofertas.

Figura 12

Mapa de oportunidades

	Su empresa	Futuro	Competidores	Adyacencias	Cadena de valor
Mercado Clientes Necesidades Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Público exigente, preocupado por la calidad, salud y sostenibilidad. • Opciones más saludables sin aditivos ni conservantes. • Compra tradicional en tienda física sin diferenciación en la experiencia del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de clientes ampliada, incluyendo consumidores fitness, veganos y con dietas especiales. • Opciones sin azúcar, sin gluten y con ingredientes funcionales. • Compra inmersiva con degustaciones, realidad aumentada y personalización digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pan Pa' Ya, Múltipan Colombia, Peter Pan (Huila), Pan Dumbo (Meta), Florida (Bogotá) • Estrategias de marketing innovadoras. • Enfoque en productos saludables, sostenibles y con ingredientes naturales. • Uso de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de ingredientes saludables, influencers locales, chefs. • Expandir a productos sin gluten, veganos y para deportistas. Crear línea B2B para empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión hacia clientes conscientes de la salud y la sostenibilidad. • Mayor demanda por productos con ingredientes saludables, opciones sin gluten, veganas y con envases ecológicos. • Integración de experiencias digitales
Entrega Ocasión Ubicación Canales	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo en eventos, celebraciones y consumo personal ocasional. • Ventas al por mayor de pan de Hamburguesas y perros • Venta en punto físico con poca presencia en nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor consumo diario con opciones para desayuno y snacks saludables. • Expansión a mercados nacionales e internacionales. • Venta omnicanal (tienda, web, app, marketplaces). 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión a nuevas ocasiones de consumo (snacks, regalos, eventos). • Mayor presencia en tiendas físicas y en línea. • E-commerce, aplicaciones de delivery y alianzas con supermercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de delivery (Rappi, Uber Eats), tiendas de productos saludables. • Suscripción de productos saludables, aplicación de pedidos personalizados. • Desarrollar productos inspirados en la gastronomía internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión para incluir productos de temporada, productos de regalo y personalizados. • Posible expansión nacional e internacional, con tiendas online y físicas. • Venta online, plataformas de delivery y alianzas con tiendas especializadas
Ofrenda Productos Servicios Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Pastelería tradicional sin una línea clara de productos saludables. • Personalización básica sin programas de fidelización. • Reconocida localmente, pero sin un posicionamiento fuerte en innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea premium saludable, sostenible y personalizada. • Suscripciones, asesoramiento nutricional y experiencias interactivas. • Referente en innovación y salud dentro de la pastelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pastelería saludable, sin gluten, con proteínas y endulzantes naturales. • Clases de repostería, experiencias interactivas en tiendas, personalización. • Posicionamiento como empresa innovadora y eco-friendly. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas locales del Huila, proveedores de envases ecológicos • Línea de repostería vegana, productos internacionales con ingredientes locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación a productos saludables y diversificación de sabores con productos locales de la región. • Opciones personalizadas y en línea. • Posicionamiento como marca ecológica y saludable, con un enfoque claro en sostenibilidad y productos locales.
Producción Competencias Activos Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Buen dominio en recetas tradicionales, pero falta desarrollo en productos innovadores. • Infraestructura adecuada, pero con maquinaria convencional. • Procesos manuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en innovación, nutrición y sostenibilidad. • Equipos modernos para producción eficiente y ecológica. • Digitalización de procesos, automatización y análisis de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en talento especializado y chefs reconocidos. • Plantas de producción eficientes con automatización avanzada. • Uso de inteligencia artificial para análisis de tendencias y optimización de recetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Startups tecnológicas, laboratorios de investigación alimentaria. • Automatización de producción, uso de tecnología de impresión 3D. • Herramientas para optimizar el tiempo de preparación y la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de competencias en innovación tecnológica y sostenibilidad en producción. • Capacitación en el uso de nuevas tecnologías • Inversión en equipos más sostenibles y eficientes, producción verde. • Implementación de procesos automatizados
Modelo de negocio Redes Fogonadura Modelos de precios	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con proveedores locales, pero falta de alianzas estratégicas. • Métodos tradicionales sin integración de prácticas sostenibles. • Estrategia de precios estándar sin opciones diferenciadas por segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con proveedores orgánicos y chefs reconocidos. • Integración de prácticas sostenibles (cero desperdicio, empaques biodegradables). • Estrategia segmentada con opciones premium, accesibles y de suscripción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con influencers, chefs y marcas de productos naturales. • Expansión de franquicias y licencias de marca. • Estrategias de precios dinámicos y promociones basadas en datos. • Economía circular 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de comercio electrónico, empresas de bienestar y salud. • Nuevas jugadas: Modelo B2B, precios dinámicos según demanda y estacionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de alianzas con proveedores y distribuidores ecológicos, ampliación de la red de socios estratégicos • Estrategias de negocio, venta en línea, suscripciones o 'kits de panadería saludable' para los consumidores. • Precios competitivos con enfoque en la sostenibilidad (salud, dietas, etc.)

Nota. Se visualizo la empresa, el futuro, los competidores, adyacencias y cadena de valor de Sutil Pastelería. *Fuente.* Autoría propia.

El mapa de oportunidades se encuentra dividido en seis áreas claves del modelo de negocio, con fragmentos de ideas organizadas en cinco categorías: Su empresa, Futuro, Competidores, Adyacencias y Cadena de valor. A continuación, se resume por cada área:

Mercado (Clientes, Necesidades, Experiencias).

Actual. Público exigente, preocupado por salud y sostenibilidad; opciones sin aditivos.

Futuro. Ampliación de base de clientes (veganos, fitness); experiencias digitales personalizadas.

Competidores. Ofrecen productos saludables, sostenibles y con marketing innovador.

Adyacencias. Proveedores e *influencers* locales; productos sin gluten y funcionales.

Cadena de Valor. Expansión a clientes conscientes, integración de experiencias digitales.

Entrega (Ocasión, Ubicación, Canales).

Actual. Presencia en eventos; ventas mayoristas y en punto físico.

Futuro. Consumo diario, expansión internacional, venta omnicanal.

Competidores. Presencia física y digital, alianzas con supermercados.

Adyacencias. Plataformas de *delivery*, apps, productos inspirados en gastronomía internacional.

Cadena de Valor. Venta online, alianzas con tiendas especializadas.

Ofrenda (Productos, Servicios, Marca).

Actual. Pastelería tradicional, personalización básica.

Futuro. Línea premium saludable, suscripciones, asesoría nutricional.

Competidores. Pastelería sin gluten, enfoque en salud e innovación.

Adyacencias. Marcas locales, productos veganos y envasados ecológicos.

Cadena de Valor. Diversificación, productos locales, personalización.

Producción (Competencias, Activos, Tecnologías).

Actual. Tradicional, poca automatización.

Futuro. Sostenibilidad, automatización, digitalización de procesos.

Competidores. Chefs reconocidos, IA para análisis de datos, plantas eficientes.

Adyacencias. Startups, herramientas para optimización.

Cadena de Valor. Innovación tecnológica, procesos automatizados.

Modelo de Negocio (Redes, Innovaciones, Métodos de precios).

Actual. Relaciones con proveedores locales, precios diferenciados.

Futuro. Alianzas con chefs e *influencers*, estrategias basadas en datos.

Competidores. Licencias de marca, precios dinámicos.

Adyacencias. Comercio electrónico, plataformas B2B.

Cadena de Valor. Alianzas con distribuidores ecológicos, productos personalizados.

Plataformas de Crecimiento

Identificar Nuevas Áreas en las que la Empresa Pueda Actuar.

Panadería funcional y saludable

Experiencia digital y comercio electrónico

Sostenibilidad y producción verde

Expansión a nuevas ocasiones de consumo

Canales de venta alternativos y alianzas estratégicas

Figura 13

Plataforma de crecimiento



Nota. Ver más allá las plataformas de crecimiento en Sutil Pastelería. *Fuente.* Autoría propia.

Figura 14

Panadería funcional y saludable



Nota. Se estudia el mercado, la demanda, lo que se puede ofrecer, expansión del negocio.

Fuente. Autoría propia.

Figura 15

Experiencia digital y comercio electrónico



Nota. Se estudia el mercado, la demanda, lo que se puede ofrecer, expansión del negocio.

Fuente. Autoría propia.

Figura 16

Sostenibilidad y producción verde



Nota. Se estudia el mercado, la demanda, lo que se puede ofrecer, expansión del negocio.

Fuente. Autoría propia.

Figura 17

Expansión a nuevas ocasiones de consumo



Nota. Se estudia el mercado, la demanda, lo que se puede ofrecer, expansión del negocio.

Fuente. Autoría propia.

Figura 18

Canales de venta alternativos y alianzas estratégicas



Nota. Se estudia el mercado, la demanda, lo que se puede ofrecer, expansión del negocio.

Fuente. Autoría propia.

Evaluación de Oportunidades FOP.

Se analizaron cinco Frentes de Oportunidad Prioritarios (FOP) bajo cinco criterios:

Tamaño potencial, Convinciente, Accionable, Encaje y Robustez. El resultado fue el siguiente:

Figura 19

Evaluación de las plataformas de crecimiento

	Tamaño potencial	Convinciente	Accionable	Encaje	Robusto	Total
FOP 1: Panadería Funcional y Saludable	5	5	4	5	4	23
FOP 2: Experiencia Digital y Comercio Electrónico	4	5	4	5	4	22
FOP 3: Sostenibilidad y Producción Verde	4	4	5	4	4	21
FOP 4: Expansión a Nuevas Ocasiones de Consumo	3	5	4	5	3	20
FOP 5: Canales de Venta Alternativos y Alianzas Estratégicas	3	4	3	4	5	19

Nota. Se realizó la evaluación de las plataformas de crecimiento, aplicando la escala de 1 (más bajo) a 5 (más alto). *Fuente.* Autoría propia.

El FOP 1 se destaca como la opción más prometedora con un total de 23 puntos, lo cual la posiciona como la prioridad para estrategias futuras en sutil pastelería.

Concepto de Negocio.

Identificación de Conceptos de Negocio Incremental Entorno al Campo de Juego Priorizado. Se realizó la construcción de conceptos con base a los FOP de mayor calificación: panadería funcional y saludable, experiencia digital y comercio electrónico y sostenibilidad y producción verde.

Panadería Funcional y Saludable. Se ofrecerán productos de panadería funcionales y saludables dirigidos a consumidores preocupados por su salud y bienestar, incluyendo personas con dietas especiales (sin gluten, sin azúcar, veganas, fitness).

Modelo de Negocio.

Colaboraciones con chefs, *influencers* y nutricionistas para aumentar visibilidad.

Alianzas con supermercados, tiendas de alimentos saludables y gimnasios.

Estrategia diferenciada con opciones premium, estándar y suscripción, descuentos por fidelización.

Mercado (Clientes, Necesidades, Experiencias).

Dirigido a personas interesadas en alimentación saludable y con restricciones (sin gluten, sin azúcar, veganos, fitness).

Ofrece mayor variedad de productos saludables y funcionales sin aditivos.

Compra personalizada por e-commerce y tiendas físicas con suscripción, recomendaciones basadas en preferencias del cliente.

Oferta (Productos, Servicios, Marca).

Expansión de línea funcional: productos sin gluten, sin azúcar, veganos, con alta proteína y superalimentos.

Servicios adicionales: personalización de pedidos, asesoría nutricional digital, suscripción mensual.

Diferenciación por sostenibilidad, empaques biodegradables y trazabilidad.

Producción (Competencias, Activos, Tecnologías).

Recetas innovadoras y producción sostenible con procesos eficientes.

Uso de maquinaria ecoeficiente y optimización de recursos.

Automatización de pedidos e inventario, empaques biodegradables.

Entrega (Ocasión, Ubicación, Canales).

Enfocado en consumo diario y celebraciones, regalos personalizados.

Canales: puntos físicos (supermercados, tiendas, gimnasios), *online, delivery* (Rappi, Uber Eats), y alianzas B2B.

Experiencia Digital y Comercio Electrónico. El modelo de negocio innovador para sutil pastelería propone la utilización de tecnología avanzada como impresión 3D, inteligencia artificial y *blockchain*. Se enfoca en ofrecer productos adaptados a necesidades nutricionales específicas, con alianzas estratégicas, distribución global y opciones de suscripción, todo orientado a consumidores interesados en salud, sostenibilidad y personalización.

Modelo de Negocio.

Alianzas con startups de tecnología alimentaria, laboratorios de investigación nutricional y chefs innovadores.

Empresas de biotecnología, apps de salud y nutrición, plataformas de e-commerce.

Tarifificación basada en suscripción, precios dinámicos según personalización y demanda, paquetes premium con asesoramiento especializado.

Mercado (Clientes, Necesidades, Experiencias).

Consumidores fitness, veganos, diabéticos y con necesidades nutricionales específicas.

Alternativas innovadoras a la panadería tradicional con opciones saludables, personalizadas y sostenibles.

Interacción digital con realidad aumentada, suscripciones de panadería funcional y asesoramiento nutricional personalizado.

Oferta (Productos, Servicios, Marca).

Panadería impresa en 3D con ingredientes adaptados a necesidades nutricionales

Repostería con proteínas y superalimentos, postres funcionales con probióticos.

Personalización en línea con inteligencia artificial, análisis nutricional basado en datos de consumo, suscripción de productos adaptados al perfil del cliente.

Posicionamiento como panadería disruptiva en salud, tecnología y sostenibilidad.

Producción (Competencias, Activos, Tecnologías).

Uso de biotecnología en panadería, formulaciones adaptadas a necesidades de salud, producción automatizada y digitalizada.

Equipos de impresión 3D para panadería personalizada, procesos de fermentación avanzada, insumos sostenibles.

Inteligencia artificial para recomendación de productos, *blockchain* para trazabilidad de ingredientes, empaques inteligentes que informan sobre frescura y nutrientes.

Entrega (Ocasión, Ubicación, Canales).

Consumo personalizado en función de salud y bienestar, opciones de snacks funcionales y alimentación terapéutica.

Distribución global a través de *dark kitchens* especializadas, tiendas inteligentes sin contacto.

Venta en línea con inteligencia predictiva, suscripciones automatizadas, alianzas con gimnasios y clínicas de salud.

Sostenibilidad y Producción Verde. Este modelo de negocio radical se centra en transformar la industria de la alimentación saludable mediante la integración de tecnologías innovadoras, colaboración con expertos en nutrición y biotecnología, y una oferta altamente personalizada. La propuesta prioriza un campo de juego que combina la salud, la sostenibilidad y la tecnología, permitiendo la creación de productos alimenticios diseñados a medida, basados en datos biométricos y análisis de microbiota. Se busca ofrecer experiencias de consumo únicas y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, revolucionando la forma en que las personas acceden y disfrutan de alimentos funcionales.

Modelo de Negocio.

Colaboración con laboratorios de nutrición, startups de biotecnología y plataformas de salud digital.

Empresas de wearables, clínicas de bienestar, plataformas de e-commerce y apps de alimentación saludable.

Tarifificación dinámica basada en personalización, membresías exclusivas y suscripciones a planes nutricionales integrales.

Mercado (Clientes, Necesidades, Experiencias).

Personas que buscan nutrición personalizada, deportistas, pacientes con restricciones dietéticas, consumidores de alimentos sostenibles y tecnológicos.

Opciones de panadería ultra-personalizada, sin aditivos artificiales, con beneficios funcionales y sostenibilidad garantizada.

Compra basada en análisis biométrico, personalización total de recetas, consumo inteligente con empaques interactivos.

Oferta (Productos, Servicios, Marca).

Panes y postres diseñados a medida según ADN, microbiota o estilo de vida, elaborados con fermentación avanzada y superalimentos.

Análisis nutricional basado en IA, personalización mediante datos de salud, suscripción de productos adaptados a cada perfil.

Panadería del futuro, integrando biotecnología, salud y personalización total en la alimentación.

Producción (Competencias, Activos, Tecnologías).

Innovación en fermentación inteligente, panadería molecular, uso de inteligencia artificial en formulaciones.

Laboratorios de innovación alimentaria, equipos de bioimpresión 3D, ingredientes funcionales con beneficios comprobados.

Inteligencia artificial para personalización, *blockchain* para trazabilidad de ingredientes, empaques interactivos con información nutricional en tiempo real.

Entrega (Ocasión, Ubicación, Canales).

Alimentación terapéutica, planes de bienestar, consumo en experiencias gastronómicas personalizadas.

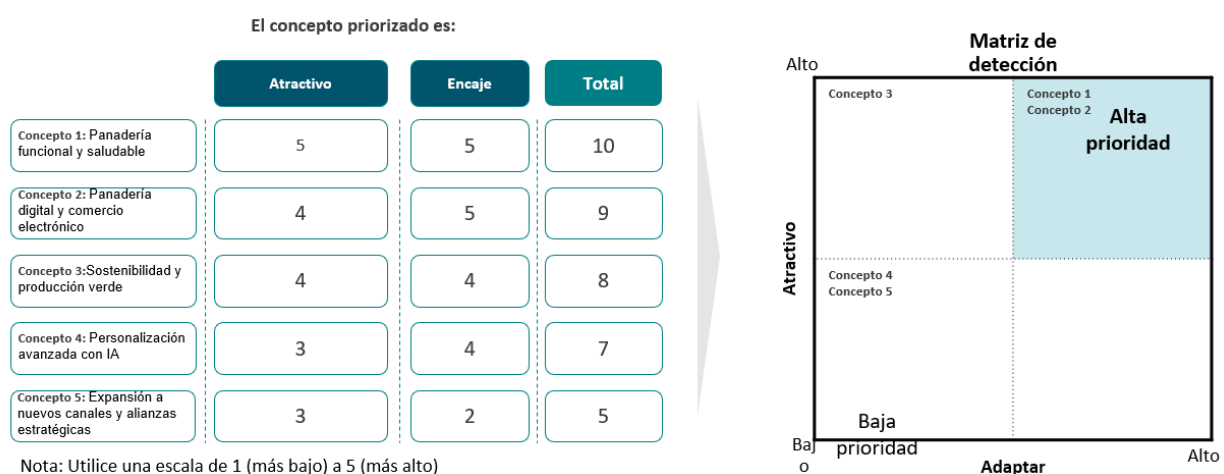
Tiendas inteligentes sin contacto, *dark kitchens* especializadas, distribución global mediante plataformas digitales.

Venta directa basada en análisis biométrico, suscripción a planes de alimentación, integración con apps de monitoreo de salud.

Evaluación del Concepto Priorizado.

Figura 20

Concepto priorizado



Nota. En el cuadro anterior se realizó una votación para identificar el concepto priorizado en el cual la mayor puntuación la obtuvo panadería funcional y saludable. *Fuente.* Autoría propia.

Brochure.

Mercado.

¿Qué necesidades resuelve la empresa? La empresa atiende la creciente demanda de productos de panadería y repostería saludables, dirigidos a personas con dietas especiales (sin gluten, sin azúcar, veganas, fitness), así como a consumidores preocupados por su bienestar y el impacto ambiental de su alimentación. Su propuesta responde a la necesidad de opciones funcionales, personalizadas, sin aditivos artificiales y respetuosas con el medio ambiente.

¿Cómo se soluciona esa necesidad? Se elaboran productos utilizando ingredientes naturales, funcionales y sostenibles, como superalimentos, harinas alternativas y endulzantes saludables. La empresa aplica técnicas innovadoras como fermentación avanzada, impresión 3D, análisis de datos y personalización nutricional basada en inteligencia artificial.

¿Por qué es mejor que las alternativas actuales? Porque emplea únicamente ingredientes 100% naturales, sin aditivos ni conservantes artificiales.

Ofrece personalización completa de productos según necesidades dietéticas individuales.

Muestra un firme compromiso con la sostenibilidad, a través de empaques biodegradables y estrategias de reducción de desperdicios.

Entrega.

¿Cómo pueden los clientes adquirir los productos o servicios? La empresa ha desarrollado una estrategia de distribución omnicanal para maximizar el acceso y la conveniencia:

Venta en tiendas físicas y supermercados especializados.

Comercio electrónico a través de una plataforma propia y apps de *delivery*.

Modelo de suscripción mensual que ofrece productos adaptados a cada perfil de cliente.

Oferta.

¿Qué tiene de innovador y emocionante la propuesta? La oferta se distingue por su enfoque en la salud, la personalización y la tecnología:

Panadería personalizada con base en el perfil nutricional, estilo de vida, ADN o microbiota del consumidor.

Uso de superalimentos, probióticos y fermentación inteligente.

Experiencias digitales interactivas mediante empaques inteligentes, realidad aumentada y plataformas de asesoramiento nutricional.

Producción.

¿Cómo se puede hacer esto más barato, más rápido y mejor? La eficiencia y la innovación son pilares claves del proceso productivo:

Automatización de procesos y digitalización del inventario.

Empleo de ingredientes locales y sostenibles para reducir costos logísticos.

Optimización de la cadena de suministro mediante inteligencia artificial y *blockchain*, asegurando trazabilidad y personalización en tiempo real.

Modelo de negocio.

¿Cuál es la estrategia de precios? Se aplica un sistema de precios segmentado que se adapta al perfil del consumidor:

Categoría premium con productos altamente personalizados.

Línea estándar con opciones saludables a precios accesibles.

Planes de suscripción que ofrecen productos mensuales, asesoramiento y beneficios exclusivos.

¿Por qué este modelo es difícil de copiar? Las fórmulas desarrolladas incorporan ingredientes funcionales con beneficios comprobados.

Se aplica tecnología propia para la personalización del producto y la trazabilidad de ingredientes.

Se cuenta con una red sólida de alianzas estratégicas en los sectores de salud, tecnología y sostenibilidad.

¿Quiénes son los socios clave? Los socios claves son:

Proveedores de ingredientes ecológicos y naturales.

Plataformas digitales de e-commerce y apps de salud y nutrición.

Expertos en nutrición, chefs funcionales e *influencers* que fortalecen el posicionamiento de la marca.

Ingeniería Inversa del Concepto de negocio.

Figura 21

Ingeniería inversa

	¿Qué tenemos que creer que tiene que ser verdad para que el concepto de negocio sea exitoso?	¿A cuál cree menos) (Marque los tres primeros)
1	Que los consumidores estarán dispuestos a pagar más por productos saludables.	x
2	Que podremos escalar el modelo sin perder calidad ni identidad de marca.	x
3	Que encontraremos aliados estratégicos para reducir costos y mejorar distribución.	x
4	Que los competidores no replicarán fácilmente nuestro modelo de negocio.	
5	Que la producción sostenible no incrementará significativamente los costos.	
6	Que la logística y distribución serán eficientes sin aumentar los precios finales.	
7	Que la diferenciación de marca será clara y atractiva para los clientes.	
8	Que los proveedores de ingredientes naturales garantizarán un suministro constante.	
9	Que el marketing digital será suficiente para atraer y fidelizar clientes.	
10	Que los clientes preferirán comprar en nuestra plataforma en lugar de la competencia.	

Tenga en cuenta los siguientes "desencadenantes" durante este ejercicio:

Modelo de negocio

Proveedores

Empleados

Producción

Oferta

Entrega

Clientes

Aliados

Competidores

Nota. Aplicación de la ingeniería inversa. *Fuente.* Autoría propia.

Durante el análisis de factibilidad del modelo de negocio, se identificaron creencias que deben sostenerse para garantizar el éxito del concepto. Las tres en las que el grupo muestra menor grado de confianza son:

Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos saludables.

Se escala el modelo sin perder calidad ni identidad de marca.

Se encontrarán aliados estratégicos para reducir costos y mejorar la distribución.

Estos supuestos están relacionados principalmente con los aspectos de Clientes, Modelo de negocio y Aliados, lo que sugiere que las áreas de enfoque deben ser robustecidas con evidencia de mercado, pruebas piloto, y alianzas claves.

Tabla 3

Ingeniería inversa

¿Cuáles condiciones son las más esenciales para explorar primero para determinar la viabilidad?	Para cada una, ¿cuáles son las pruebas “rápidas” o los experimentos críticos?	¿Cuáles son los resultados deseados?
1. Disposición de los clientes a pagar más por productos saludables.	Encuestas, pruebas de precios y análisis de competencia.	Validar que el segmento de clientes está dispuesto a pagar por calidad y salud.
2. Capacidad de escalar sin perder calidad ni identidad.	Pruebas piloto en diferentes mercados, control de calidad automatizado.	Determinar si la expansión es viable sin afectar la esencia del negocio.
3. Encontrar aliados estratégicos para reducir costos y mejorar distribución.	<i>Networking</i> con proveedores, alianzas con distribuidores locales y estudios de costos.	Identificar socios clave que permitan optimizar costos y logística.

Nota. Aplicación de ingeniería inversa de 3 cosas principales en las que menos se cree para que el concepto sea todo un éxito. *Fuente.* Autoría propia.

Caso de Negocio

Resumen del Cuadernillo GIMI. El grupo de trabajo está conformado por cinco integrantes, quienes comparten una visión común: impulsar el crecimiento estratégico de la

marca Sutil pastelería, una empresa que se caracteriza por su dedicación a la elaboración artesanal de productos de repostería. Ante un entorno cada vez más competitivo, se identifica la necesidad de evolucionar y adaptarse a las nuevas demandas del mercado, integrando prácticas saludables en la producción y aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles para mejorar la interacción y el vínculo con los clientes.

El potencial de este proyecto radica en la transformación del concepto tradicional de pastelería hacia una propuesta innovadora, que combine calidad artesanal, nutrición, sostenibilidad y tecnología. Con ello, se busca posicionar a Sutil pastelería como un referente en repostería saludable y moderna dentro del mercado local y regional.

Haga Realidad el Concepto. El objetivo principal es ampliar el portafolio de productos, introduciendo nuevas líneas enfocadas en el bienestar del consumidor, tales como opciones sin azúcar, sin gluten, veganas o ricas en proteínas, que respondan a las tendencias globales en alimentación saludable.

Para lograrlo, se incorporarán tecnologías que permitan dinamizar la experiencia del cliente: desde plataformas de pedidos personalizables, hasta herramientas digitales que proporcionen información nutricional en tiempo real. Esto no solo enriquecerá la experiencia de compra, sino que fomentará una relación más cercana, transparente y duradera con el consumidor.

La combinación de innovación en productos, canales de venta digitalizados y atención personalizada posicionará a Pastelería SUTIL en un nuevo nivel de competitividad y reconocimiento en el mercado.

Definición del Mercado. El mercado prioritario se encuentra en la ciudad de Neiva, donde actualmente es limitado el acceso a panaderías o pastelerías que ofrezcan productos

saludables y nutricionalmente equilibrados. Este nicho de mercado se muestra cada vez más receptivo a propuestas que integren bienestar, calidad y sostenibilidad.

Además, se observa una creciente necesidad de modernizar los canales de atención al cliente. En este sentido, el uso de herramientas tecnológicas, como plataformas de venta online, pedidos personalizados, y sistemas de fidelización digital resulta clave para adaptarse a un entorno influenciado por la transformación digital y los cambios en los hábitos de consumo.

Modelo de Negocio y Tamaño del Mercado. El modelo de negocio propuesto mantiene el carácter artesanal y exclusivo de los productos de Sutil pastelería, resaltando su autenticidad y calidad diferenciadora. Esta propuesta se complementa con una oferta especializada en productos saludables, lo cual representa una ventaja competitiva frente a otras pastelerías tradicionales.

Según datos de FENALCO, el 98% de los hogares colombianos consumen panadería de forma regular, lo que demuestra el enorme potencial de este mercado. Este alto consumo, combinado con una propuesta de valor innovadora, permite atraer a nuevos segmentos de clientes más exigentes, informados y comprometidos con su salud. La estrategia contempla el aprovechamiento de esta amplia base de consumidores para consolidar una marca con identidad fuerte, relevante y moderna.

Identificación de Riesgos y Estrategias de Mitigación. Entre los principales riesgos identificados se encuentran:

Riesgo de plagio o copia de los productos, debido a la naturaleza artesanal y la innovación en las recetas. Para mitigar este riesgo, se implementarán contratos de confidencialidad con proveedores y socios estratégicos, además del registro de fórmulas y diseños propios.

Falta de aceptación de las nuevas líneas de productos. Este riesgo se aborda mediante la realización de pruebas piloto previas al lanzamiento, que permitirán obtener retroalimentación directa del cliente y ajustar la propuesta según sus preferencias.

Asimismo, se fortalecerá la protección de la marca y el diseño de identidad visual para asegurar una ventaja competitiva sostenible.

Plan de Acción. Para la implementación del proyecto, se seguirá un plan estructurado que incluye las siguientes acciones:

Investigación de mercado inicial mediante encuestas y entrevistas a clientes actuales y potenciales, con el fin de validar la necesidad de productos saludables y digitalización del servicio.

Desarrollo de prototipos y pruebas piloto con nuevas líneas de productos, evaluando su aceptación, impacto nutricional y viabilidad operativa.

Capacitación del equipo en el uso de nuevas herramientas tecnológicas y en procesos de innovación orientados al cliente.

Presentación.

Eslogan. “Inventa y deléitate saludablemente con todo lo que elaboramos con el corazón” Este eslogan refleja la esencia del proyecto: una combinación entre creatividad, bienestar y compromiso emocional. La propuesta va más allá de un simple producto; es una experiencia saludable, personalizada y hecha con dedicación, que conecta emocionalmente con el cliente.

¿Qué es la oferta? La propuesta de valor se basa en una panadería personalizada que responde de manera precisa a las necesidades nutricionales específicas de cada cliente. Esto se logra mediante la integración de tecnologías interactivas en el proceso de pedido y producción,

permitiendo a los consumidores elegir entre una variedad de ingredientes saludables, como harinas alternativas, endulzantes naturales y superalimentos.

Además, se apuesta por un modelo de producción responsable y sostenible, en el que se utilizan empaques biodegradables y procesos que reducen el desperdicio alimentario. La innovación no solo está en el producto, sino en la forma de crearlo, compartirlo y vivirlo.

¿Cuáles son las alternativas y por qué es mejor? En el mercado existen productos de panadería industrial y algunas opciones etiquetadas como saludables; sin embargo, suelen estar estandarizadas, contener aditivos artificiales y carecer de opciones verdaderamente personalizadas.

Nuestra propuesta supera estas alternativas porque:

Utiliza ingredientes 100% naturales, sin colorantes, conservantes ni aditivos químicos.

Ofrece personalización completa basada en necesidades individuales: sin gluten, sin azúcar, vegano, alto en proteína, etc.

Se centra en la transparencia y trazabilidad, permitiendo al cliente conocer el origen de los ingredientes y el valor nutricional de su producto.

¿Cuál es la visión? La visión de sutil pastelería es convertirse en un referente nacional en el desarrollo de productos de panadería saludable, funcional y sostenible. Se busca impactar positivamente la vida de los clientes, expandiendo el consumo masivo de nuevas e innovadoras líneas de productos que promuevan el bienestar, el cuidado del medio ambiente y una relación más consciente con la alimentación.

La marca aspira a brindar experiencias memorables que combinen sabor, salud y tecnología, generando una comunidad de consumidores informados, comprometidos y satisfechos con cada elección que hacen.

¿Quién lo necesita? Esta propuesta está diseñada para atender a diversos segmentos de consumidores que comparten una preocupación común por su salud y bienestar. Entre ellos se encuentran:

Personas con necesidades nutricionales específicas, como diabéticos, celíacos o personas con intolerancias alimentarias.

Consumidores fitness que buscan productos altos en proteína, bajos en carbohidratos o sin azúcares añadidos.

Público vegano y vegetariano, que demanda opciones sin ingredientes de origen animal.

Consumidores habituales de panadería, pero que desean versiones más nutritivas y responsables de sus productos favoritos.

En suma, este modelo responde a una tendencia global de alimentación consciente y funcional.

¿Por qué los competidores no pueden copiarlo? La diferenciación de esta propuesta radica en varios factores claves que dificultan su imitación por parte de la competencia:

Formulaciones exclusivas creadas con ingredientes funcionales específicos, desarrolladas con asesoría de expertos en nutrición y repostería saludable.

Aplicación de tecnología personalizada que permite ajustar los productos a las preferencias de cada cliente, desde el pedido hasta la entrega.

Red de aliados estratégicos en sectores como salud, nutrición, tecnología y sostenibilidad, que refuerzan el modelo con respaldo profesional y ético.

Estas características construyen una barrera competitiva robusta que no solo protege la innovación, sino que también posiciona a la marca como pionera en un segmento en crecimiento.

Sutil Pastelería presenta una oportunidad clara para posicionarse como líder en el nicho de panadería saludable, funcional y sostenible en Colombia. La claridad en la intención de innovar, la validación de tendencias, y el desarrollo de un concepto integral permiten visualizar un modelo de negocio robusto con capacidad de escalar y generar impacto real.

¿Qué es lo que hace diferente esta panadería a las otras? Sutil Pastelería se diferencia notablemente de las panaderías tradicionales gracias a su enfoque integral en la salud, la sostenibilidad y la personalización de cada producto. Mientras que gran parte de la industria panadera convencional continúa operando con métodos estandarizados y poco saludables, Sutil apuesta por un modelo innovador que promueve una panadería consciente, ecológica y tecnológicamente avanzada, adaptada a las nuevas necesidades del consumidor; actualmente se elaboran productos con ingredientes reales y de primera calidad, garantizando no solo sabor sino beneficios nutricionales concretos.

Cada receta es única e innovadora, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente (sin gluten, sin azúcar, vegano, alto en proteína, etc.).

La empresa implementa tecnología interactiva, lo que permite a los clientes ser parte activa del proceso, visualizar su pedido, personalizarlo y conocer a fondo sus propiedades. Esto no solo fortalece el vínculo con el cliente, sino que crea una experiencia de marca diferenciadora.

Esta panadería no solo vende productos: educa, conecta y transforma la relación que las personas tienen con el pan y la repostería, convirtiendo un acto cotidiano en una elección consciente.

¿Se obtienen beneficios? Sí, y en múltiples dimensiones. La propuesta de esta panadería genera beneficios tanto para los consumidores como para el medio ambiente y la comunidad en general:

Se utilizan empaques biodegradables y materiales sostenibles, lo que ayuda significativamente a reducir la huella de carbono y proteger el planeta.

No se trata solamente de atraer clientes, sino de construir una comunidad de personas comprometidas con una alimentación saludable y un estilo de vida más responsable.

Se generan experiencias innovadoras mediante la tecnología: encuestas, personalización en tiempo real, seguimiento de pedidos y retroalimentación directa del consumidor, lo que hace que cada cliente se sienta escuchado y valorado.

¿Queremos mejorar en?

Innovación. Desarrollo continuo de productos personalizados con base en necesidades nutricionales específicas.

Fortalecimiento del compromiso ambiental mediante el uso sistemático de empaques ecológicos.

Ampliación de la red de aliados estratégicos en áreas como salud, nutrición, bienestar y sostenibilidad, para mejorar la calidad del servicio y la innovación del producto.

Personalización. Cada producto es diseñado en función de la necesidad del cliente: sin lactosa, keto, vegano, entre otros.

Se implementa una estrategia de precios diferenciadores, adaptada a distintos segmentos (línea premium, estándar y suscripción mensual).

Programas de fidelización: descuentos exclusivos y paquetes especiales para clientes frecuentes o por temporadas.

Calidad. Elaboración de productos con ingredientes 100% naturales, sin aditivos ni conservantes artificiales.

Uso de fórmulas únicas con ingredientes funcionales, como semillas, superalimentos, prebióticos y más, que no solo aportan sabor, sino salud.

¿Oportunidades? Según FENALCO, el 98% de los colombianos consume pan a diario; Esta cifra representa un mercado gigantesco y constante. Sin embargo, dentro de ese alto consumo, la oferta de panaderías saludables sigue siendo escasa, lo que representa una oportunidad clara de posicionamiento.

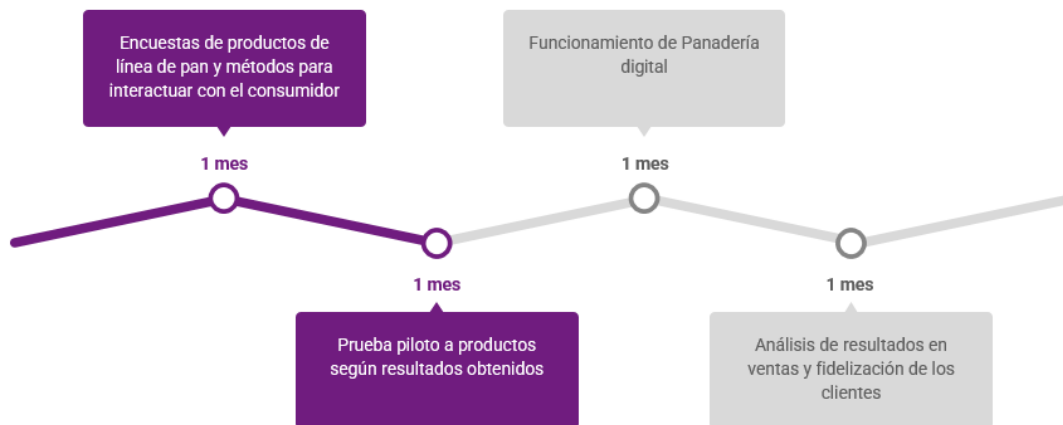
Las encuestas aplicadas reflejan una creciente necesidad de productos más nutritivos, personalizados y sostenibles, una necesidad que este modelo de negocio está plenamente preparado para satisfacer.

Actualmente existe una brecha importante en el mercado digital, lo que abre una gran oportunidad para el desarrollo de una panadería completamente digital, que integre comercio electrónico, entrega a domicilio y personalización de productos a través de una aplicación móvil. Esta propuesta representa un factor diferencial clave y una ventaja competitiva frente a la oferta tradicional.

Idea de Innovar para el Negocio. Mediante la introducción de nuevos productos saludables, alineados con el modelo artesanal que ofrece una propuesta única y no replicable, se espera incrementar las ventas entre un 10% y un 20%.

La implementación de una panadería digital con plataforma de e-commerce y app interactiva podría impulsar un aumento en ventas del 15% al 30%, al facilitar el acceso, la personalización y la fidelización del cliente.

Con estas estrategias, se proyecta un crecimiento de hasta 30% en el reconocimiento de marca y fidelización del consumidor, al generar una experiencia integral centrada en el bienestar, la innovación y el respeto por el medio ambiente.

Figura 22*Reto a seguir*

Nota. Se identifica el reto a seguir para el caso de negocio. *Fuente.* Autoría propia.

Diseño de Productos y/o Servicios

“Design Thinking”

A través del proceso de innovación empresarial se realiza la aplicación de esta metodología manteniendo el concepto de negocio, pero con un enfoque más significativo para el usuario, es decir, resolver el reto identificado bajo los requerimientos que presenta este. Por consiguiente, se tuvo como objetivo elaborar nuevas líneas de negocios saludables y sostenibles para diversificar la gama de productos con el fin de potenciar su presencia en el mercado, se han elaborado las 5 fases de esta metodología: empatizar (análisis e interpretación del usuario, es decir, identificar las necesidades reales que presentan), definir (redefinición del reto identificado en Sutil pastelería teniendo en cuenta las necesidades del usuario e investigación), idear (desarrollo de ideas para dar solución a la necesidad identificada, propuestas de productos y selección), prototipar (elaboración del producto, presentación y análisis de su viabilidad) y evaluar/testear (evaluar el producto frente al usuario).

Empatizar.

En esta etapa se conoció las necesidades que presentaba el usuario, su experiencia y expectativas frente a Sutil Pastelería. Por ende, se realizó una encuesta, una observación directa y mapa de empatía, con el fin, de conocer e identificar lo que desea el cliente en la pastelería.

Herramientas aplicadas: encuesta, observación directa y mapa de empatía.

Figura 23

Sutil Pastelería



Nota. Fotografía del punto físico de Sutil Pastelería. Tomada de su cuenta de *Instagram Sutil*

Bakery <https://www.instagram.com/sutilbakery?igsh=MWF2YXcwdjU5OWdrdQ==>

Encuesta. Preguntas realizadas:

¿Cuánto es el rango de sus ingresos?

¿Estarías dispuesto comprar productos de pastelería que sean saludables y sostenibles?

¿Qué tan importante es para ti que los productos de pastelería sean saludables?

¿Qué tipo de producto te gustaría ver más en versión saludable?

¿Qué te preocupa más al elegir productos de pastelerías saludables?

¿Qué tan importante es para ti que la pastelería utilice practicas sostenibles, como empaques reciclables o bajo impacto ambiental?

¿Estarías dispuesto apoyar a una pastelería local que ofrezca herramientas sostenibles, aunque sus precios sean un poco más altos?

¿Hay algo más que te gustaría que las pastelerías hicieran para ser más saludables y sostenibles?

Diseño de la Encuesta.

Figura 24

Encuesta para usuarios

¡Ayúdanos a crear la pastelería del futuro!

¡Para un futuro saludable y sostenible!

Sutil PASTELERÍA
Since 2015

Nombre del entrevistado: *

Tu respuesta

¿De qué edad eres? *

Tu respuesta

¿Cuánto te gustaría comprar productos de pastelería que sean saludables y sostenibles? *

Nunca
 Frecuente
 Independiente
 Pocos veces
 Otro de más

¿De cuánto es el rango de sus ingresos? *

Menos de \$1.473.000
 Entre \$1.473.000 - \$2.946.000
 Entre \$2.946.000 - \$4.419.000
 Más de \$4.419.000 + más

¿Estarías dispuesto comprar productos de pastelería que sean saludables y sostenibles? *

Sí
 No
 Tal vez

¿Qué tan importante es para ti que los productos de pastelería sean saludables? *

Muy importante
 Algo importante
 No es importante

¿Qué tan importante es para ti que la pastelería utilice prácticas sostenibles, como empaques reciclables o bajo impacto ambiental? *

Muy importante
 Algo importante
 No es importante

¿Qué tipo de producto te gustaría ver más en versión saludable? Elige varias opciones.

Pastel
 Galletas
 Muffin
 Panes
 Otros

¿Qué te preocupa más al elegir productos de pastelería saludables? Elige varias opciones.

El precio
 El sabor
 La disponibilidad
 La cantidad
 Otros

¿Estarías dispuesto apoyar a una pastelería local que ofrezca herramientas sostenibles, aunque sus precios sean un poco más altos? *

Sí
 No
 Tal vez

¿Hay algo más que te gustaría que las pastelerías hicieran para ser más saludables y sostenibles? *

Tu respuesta

Enviar Guardar formulario

Nota. Diseño de encuesta para usuarios. *Fuente.* Autoría propia.

Enlace de visualización

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfzKLbyDDI7brbo80MF7N-MadaurFk0ewI-sKs4Nko0ep4h_Q/viewform

En la Panadería, los pasteles y las galletas son la gama de productos que más les gustaría a los consumidores probar en un producto saludable.

El precio y el sabor es la preocupación de los consumidores.

Para los consumidores una pastelería con prácticas verdes es muy importante desde su proceso de producción, servicio y entrega final.

Entonces, en Sutil Pastelería se ve la necesidad de fortalecer e impulsar las ventas en:

Desarrollo de productos sin azúcar: incorporar opciones de repostería sin azúcar para responder a la creciente demanda de consumidores que buscan mantener un estilo de vida saludable, sin renunciar al placer de un buen postre.

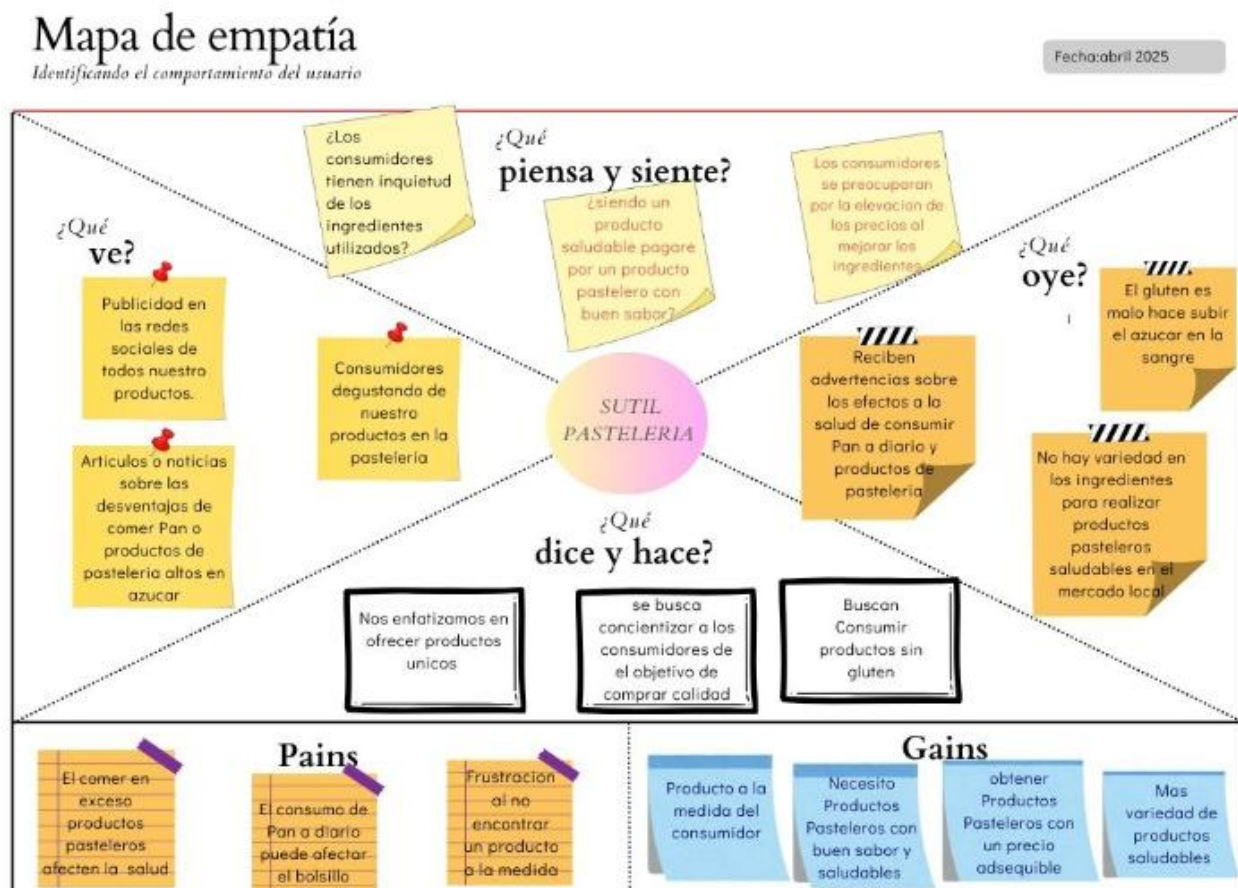
Transparencia en los procesos de elaboración: adaptar nuestras prácticas de producción para garantizar el uso de ingredientes naturales, sin aditivos artificiales, y comunicar claramente estos procesos al cliente, en respuesta a su creciente interés por productos más conscientes y saludables.

Atracción de nuevos segmentos de mercado: diseñar estrategias dirigidas a públicos específicos como deportistas, entrenadores personales y consumidores del mundo fitness, que valoran una alimentación balanceada y buscan alternativas dulces alineadas con sus objetivos nutricionales.

Mapa de Empatía.

Figura 26

Mapa de empatía



Nota. Identificación del comportamiento del usuario. Fuente. Autoría propia.

Definir

Con base al análisis e identificación de la necesidad del usuario se realizó una reformulación del reto de innovación.

Redefinición del Problema. ¿Cómo podemos diversificar la oferta de productos de Sutil Pastelería con opciones saludables y sostenibles, mejorando a su vez las herramientas de comunicación y presentación de los productos, para captar nuevos segmentos de mercado y aumentar las ventas?

Segmentos del Mercado Objetivo.

Consumidores Saludables. Personas que cuidan su alimentación, entre 20 y 45 años. Necesitan productos bajos en azúcar, con ingredientes naturales.

Eco-conscientes. Apoyan prácticas verdes y responsables. Necesitan empaques reciclables y transparencia en los procesos.

Clientes con Ingresos Medios. Rango entre \$1.423.500 - \$3.000.000. Buscan un buen balance entre precio, sabor y calidad.

Clientes Tradicionales Curiosos. Consumidores habituales con apertura al cambio. Quieren versiones saludables de productos clásicos como galletas y pasteles.

Herramientas de Comunicación.

Redes Sociales (Instagram, Facebook, TikTok). Mostrar procesos sostenibles, beneficios de los productos saludables, recetas.

WhatsApp Business. Atención al cliente, promociones, gestión de pedidos.

Material Impreso en Punto de Venta. Educación visual directa: etiquetas, folletos, afiches.

Catálogo Digital / Página Web. Acceso a toda la línea saludable con información nutricional y pedidos online.

Matriz de Motivaciones.

Tabla 4*Matriz de motivaciones*

Segmento	Motivaciones / Necesidades	Oportunidades
Saludables	Cuidar la salud sin sacrificar sabor.	Promocionar ingredientes naturales y beneficios.
Eco-conscientes	Sentirse parte del cambio.	Mostrar empaques ecológicos y procesos responsables.
Ingreso medio	Relación calidad - precio.	Combos o promociones saludables.
Tradicionales curiosos	Experimentar algo nuevo sin perder lo familiar.	Reformular los clásicos con ingredientes más sanos.

Nota. Identificación de motivaciones y oportunidades correspondientes a los segmentos del mercado. *Fuente.* Autoría propia.

Matriz DOFA.**Tabla 5***Matriz DOFA*

Debilidades (D)	Oportunidades (O)
- Recursos limitados para innovación.	- Tendencia creciente hacia productos saludables y sostenibles.
- Dependencia de materias primas tradicionales.	- Aumento de consumidores eco-conscientes.
- Baja capacidad de producción en volumen.	- Uso activo de redes sociales para promoción.
	- Alianzas con productores locales.

- Falta de diferenciación en el mercado local.

Fortalezas (F)

- Reconocimiento de marca local.

- Variedad de productos tradicionales.

- Capacidad artesanal flexible.

- Relación cercana con clientes.

Amenazas (A)

- Competencia con productos saludables más consolidados.

- Percepción de que lo saludable es más caro o con menor sabor.

- Dificultad en la adquisición de insumos sostenibles.

Nota. Desarrollo de matriz DOFA aplicada a Sutil Pastelería. *Fuente.* Autoría propia.

Idear

Se planteo dos posibles soluciones al reto/necesidad:

Rediseñar los productos existentes de la pastelería, esta nos permite captar la atención de antiguos y nuevos consumidores.

Creación de una nueva línea de productos saludables, como objetivo de expandir el mercado saludable en la ciudad Neiva.

Brainstorming (Lluvia de Ideas). Se han realizado dos lluvias de ideas enfocadas a la creación de productos y a la creación de sus empaques, buscando responder:

Innovación de productos.

Conciencia de alimentación de los actuales y futuros clientes.

Ideas para productos que generen enfoques distintos de ingredientes convencionales.

Figura 27

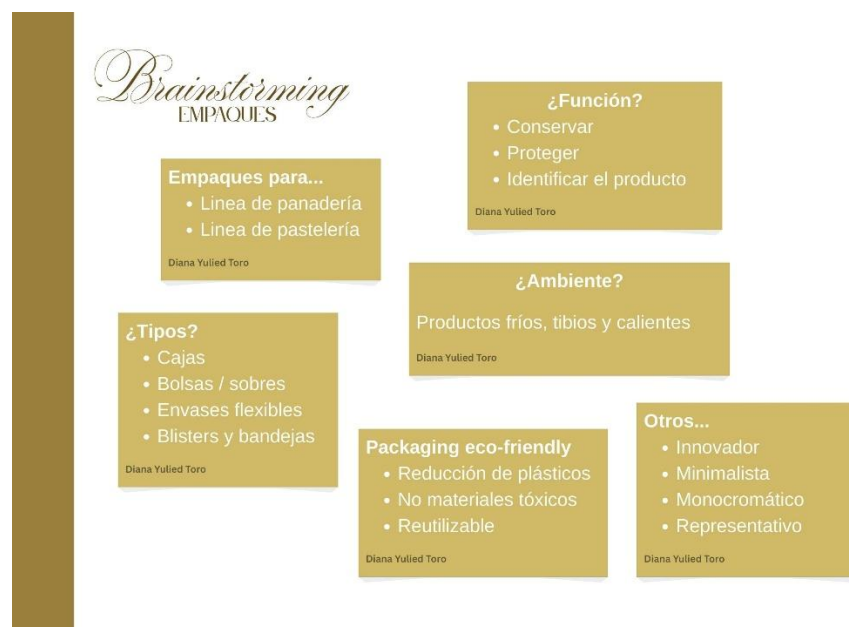
Brainstorming nueva línea de productos



Nota. Ideas para un nuevo producto. *Fuente.* Autoría propia.

Figura 28

Brainstorming empaques



Nota. Ideas para la elaboración de un empaque. *Fuente.* Autoría propia.

Listas de Propuestas de Productos. Las propuestas que se plantearon fueron de autoría propia como propuestas existentes en el mercado. Por ende, las propuestas que indican “nuevo” corresponde a las propuestas de autoría propia:

Cheesecake sin azúcar con base de nuez y dátiles.

Tarta de chocolate con aguacate y harina de almendra.

Cookies de chía con relleno de cholupa (nuevo).

Cookies de bizcocho de achira con relleno de choupa / maracuyá / bocadillo de guayaba (nuevo).

Muffins de café con relleno y/o glaseado de panela (nuevo).

Mojicón relleno de crema pastelera de cholupa y quesillo yaguareño (nuevo).

Croissants integrales con relleno de crema vegana de almendra.

Brownies de cacao puro con sirope de agave (nuevo).

Muffin artesanal de harina de achira con pulpa de cholupa, trozos de guayaba deshidratada y chips/cubierta de cacao (nuevo).

Propuesta de Empaque. A continuación, se dará unas recomendaciones frente a los empaques adecuados para los productos:

Figura 29*Packaging eco-friendly*

Nota. Recomendaciones a tener en cuenta para la elaboración de los empaques. *Fuente.* Autoría propia.

Observación: es importante tener en cuenta que para la elaboración de empaques se debe realizar una investigación más profunda con base a la necesidad de cada producto ya que este debe proteger, conservar e identificar y preservar el ambiente del producto sea frío, tibio, caliente porque para cada temperatura se requiere un empaque apropiado. Por consiguiente, se ha priorizado en este caso la creación de nuevos productos alimenticios por temas de tiempo ya que el desarrollo de los empaques se requiere de más profundización para obtener un buen empaque funcional y práctico.

Selección de Propuesta.**Figura 30**

Matriz de selección

MATRIZ DE SELECCIÓN (Calificación 1 a 5)									
Criterios	Cheesecake de nuez	Tarta de chocolate con aguacate	Cookies de chia	Cookies de bizcocho de achira	Muffins de café con panela	Mojicon de la región	Croissantns integral	Brownies de cacao puro	Muffins artesanal
Innovador	3	3,5	4,5	4,5	4	4,5	3	3	4,5
Ingredientes saludables	4	4	4,5	4	4	4	3,5	4	4,5
Ingredientes representativos del departamento	0	0	3,8	5	4	5	0	0	4,5
Cumplimiento de tendencias	2	4	4,5	4,5	4	4,5	2	3	4
Total	9	11,5	17,3	18	16	18	8,5	10	17,5

Nota. Evaluación de las 9 propuestas. *Fuente.* Autoría propia.

Se evidencia 4 propuestas con una calificación alta e ideal a lo que se desea, teniendo en cuenta, los criterios establecidos, por ende, cualquiera de estas *4 propuestas es viables para la línea de productos saludables.*

Especificación de las 4 Propuestas.

Mojicón de la Región. Mojicón esponjoso y dorado, que se caracteriza por su textura suave y su sabor reconfortante. Relleno de crema pastelera de cholupa, la cual aporta un toque tropical y dulce, con el sabor característico de la fruta. Además, el sabor del quesillo yaguareño; con su frescura y cremosidad, se mezclan perfectamente con la crema creando una combinación irresistible. Al morderlo, sentirás la suavidad del mojicón y la explosión de sabores de la crema y el quesillo, ¡una verdadera delicia que te transporta a la región del HUILA.

Muffin Artesanal. Muffin artesanal hecho de ingredientes locales de harina de achira mezclado con la pulpa de cholupa agregando trozos de guayaba deshidratada y cacao en chips o como cubierta. El sabor podría resultar único y aportaría beneficios para la salud, la cholupa es rica en vitamina C y antioxidantes, la guayaba aporta fibra, el cacao antioxidante, y se puede endulzar naturalmente con miel o panela. La harina de achira es libre de gluten, rica en fibra y vitaminas. No se utilizarían azúcares procesados.

Cookies de Bizcocho de Achira. Galleta funcional a base de bizcocho de achira, elaborada con almidón de achira 100% natural y sin gluten. Rellena con tres opciones de sabores tropicales y saludables: cholupa, maracuyá y bocadillo de guayaba sin azúcar añadida. Una opción ideal para quienes buscan una merienda ligera, nutritiva y con sabores autóctonos.

Cookies de Chía. Galleta de chía con rellena reparación natural a base de cholupa; su mezcla es con harinas saludables (puede ser almendra / avena / coco / quinoa, según preferencia) y semilla de chía. Este producto está diseñado como una opción nutritiva, sin azúcares refinados, ideal para quienes buscan una alimentación más consciente y equilibrada.

Prototipar

Teniendo en cuenta que hay 4 propuestas ideales para la línea de productos saludables, se eligieron 2 para la etapa prototipar y evaluar "Muffin Artesanal" y "Cookies de Bizcocho de Achira".

Muffin Artesanal.

Presentación. Nombre comercial: "MUFFIN SUTIL" o "MUNAY MUFFIN"

Subtitulo: "Con superalimentos nativos para nutrir cuerpo y alma".

Eslogan del producto: "El muffin que nutre tus raíces"

Ingredientes. Harina de achira, pulpa de cholupa, guayaba deshidratada, cacao, huevos, yogurt natural, polvo de proteína vegetal, sirope de agave.

Propiedades. Libre de gluten, libre de azúcares procesados, rica en fibra y vitaminas, aporte proteico, antioxidantes naturales.

Oferta Única. Ideal para quienes buscan sabor auténtico, bienestar digestivo y un dulce sin culpa.

Lugares de Muestra.

Mercados saludables y ferias locales (ferias, mercados y eventos).

Espacios de bienestar y salud (tiendas naturistas, centros de yoga y GYM).

Cafeterías y panaderías artesanales (Sutil, realizar alianzas).

Concept stores y tiendas de diseño local (tiendas de emprendedores y Espacios tipo “pop-up store”.

¿Qué queremos comunicar? Es más que un muffin: es una forma de reconectar con nuestras raíces, apoyar lo local y nutrirse de manera real y equilibrada.

Análisis de Viabilidad. Se presenta un análisis de viabilidad que indique su parte técnica, practica y financiera del Muffin Artesanal:

Figura 31

Análisis de viabilidad Muffin Artesanal



Nota. Se identifico el análisis de viabilidad en lo técnico, practico y financiero. *Fuente.* Autoría propia.

Cookies de Bizcocho de Achira.

Presentación. Nombre comercial: “CROCACHIRA” o “LIBRE COOKIE”

Subtítulo: “El sabor de nuestras raíces en cada bocado”

Eslogan del producto: “Dulce nativo, libre y delicioso.”

Ingredientes. Almidón de achira 100%, huevos, aceite vegetal, panela pulverizada, sal marina (mínima), polvo de hornear sin aluminio, harina de avena sin gluten (opcional), probióticos en polvo (opcional).

Ingredientes para el Relleno. Relleno de bocadillo de guayaba sin azúcar añadida: guayaba cocida y concentrada (pasta 100% fruta), pectina de fruta, canela o vainilla natural (opcional).

Relleno de cholupa: pulpa de cholupa natural, estevia natural (opcional).

Relleno de maracuyá: pulpa de maracuyá sin azúcar añadida, harina de linaza, ralladura de naranja o limón (opcional).

Propiedades. Libre de gluten, no contiene azúcares procesados, aporte proteico, grasas saludables, antioxidantes naturales, rica en fibra y vitaminas C y A.

Oferta Única. “Nutrición consciente en cada mordisco, con sabores de nuestra tierra.”

Lugares de Muestra.

Mercados saludables y ferias locales (ferias, mercados y eventos).

Espacios de bienestar y salud (tiendas naturistas, centros de yoga y GYM).

Cafeterías y panaderías artesanales (Sutil, realizar alianzas).

Concept stores y tiendas de diseño local (tiendas de emprendedores y Espacios tipo “pop-up store”

Muestras virtuales: envíos gratuitos con las primeras compras, *influencers* del mundo saludable y aliados de productos locales.

¿Qué queremos comunicar? Nuestra cookie no es solo un snack, sino una alternativa saludable, funcional y con identidad propia, elaborada con ingredientes ancestrales como la achira y sabores tropicales autóctonos.

Análisis de Viabilidad. Se presenta un análisis de viabilidad que indique su parte técnica, practica y financiera de la Cookie de Bizcocho de Achira:

Figura 32

Análisis de viabilidad Cookies de Bizcocho de Achira



Nota. Se identifico el análisis de viabilidad en lo técnico, practico y financiero. *Fuente.* Autoría propia.

Presentación de Productos.

Figura 33

Munay Muffin

Nota. Poster de presentación. Fuente. Autoría propia.

Figura 34

Crocachira

Nota. Poster de presentación. Fuente. Autoría propia.

Evaluar

Se ejecutó la evaluación de los prototipos y validación del concepto.

Figura 35

Feedback Grid

FEEDBACK GRID	
Paula Lizarazu	
<p>Lo que funciona (Keep)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de ingredientes autóctonos (harina de achira, Cholupa, guayaba, cacao, otros). 2. Sin gluten, sin azúcares procesados, opción saludable. 3. Valor nutricional alto (vitamina C, antioxidantes, fibra). 4. Presentación como snack nutritivo y autóctono. 5. Sabor natural y agradable. 6. Empaque ecológico con buena estética, generó una percepción positiva. 7. Imagen coherente con la marca, alineada a lo local y sostenible, fue bien recibida. 8. Fácil preparación y replicabilidad. 	<p>Lo que se puede mejorar (Improve)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uniformidad del relleno en cada galleta. 2. Resistencia al transporte sin que se rompan. 3. Identidad visual más atractiva para nuevos consumidores. 4. La visibilidad del producto en redes aún es baja. 5. Se necesita ajustar el precio para hacerlo más competitivo. 6. Mejorar la logística de entrega en zonas rurales. 7. Dulzor percibido como bajo por algunos usuarios. 8. Aumentar la vida útil sin perder lo natural. 9. Etiqueta más llamativa para góndolas físicas.
<p>Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la mejor forma de conservar los muffins sin conservantes o aditivos? 2. ¿Cuál sería la vida útil del producto en anaquel? 3. ¿Cómo educar al consumidor sobre los beneficios de la achira? 4. ¿Cuál es la percepción del consumidor sobre el sabor del almidón de achira? 5. ¿Puede estos muffins competir con marcas de snacks saludables ya posicionadas? 	<p>Nuevas ideas (Try)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Edición limitada con otros rellenos regionales. 2. Promoción en mercados saludables y gourmet. 3. Pruebas con otros endulzantes naturales (agave, stevia). 4. Agregar toppings adicionales como nueces o coco y combinaciones de frutas tropicales. 5. Lanzar combo degustación. 6. Sello de "producto sin azúcar añadido". 7. Video QR con historia del producto. 8. Crear una app para pedidos y fidelización.

Nota. Desarrollo del Feedback Grid. *Fuente.* Autoría propia.

Resultados Obtenidos.

Tabla 6

Resultados de los productos

Prototipo Munay Muffin	Prototipo Crocachira
<p>1. Aceptación del Sabor:</p> <p>Los <i>testers</i> destacaron un sabor equilibrado entre lo dulce natural y el toque ácido de la cholupa, lo cual resultó refrescante. El uso de miel o panela fue percibido como un valor diferencial al evitar azúcares procesados. La guayaba deshidratada y el cacao en chips añadieron texturas interesantes.</p>	<p>1. Aceptación del Sabor:</p> <p>Las tres variantes de relleno (cholupa, maracuyá y bocadillo de guayaba sin azúcar) fueron bien recibidas. La textura crocante del bizcocho con el relleno frutal generó una experiencia agradable al paladar. El sabor favorito fue la combinación con bocadillo de guayaba.</p>
<p>2. Valor Nutricional:</p> <p>Los consumidores valoraron altamente el uso de ingredientes autóctonos como la harina de achira y la fruta tropical. Se resaltó el beneficio de que el producto es libre de gluten, rico en antioxidantes, fibra y vitamina C.</p>	<p>2. Propuesta de Valor:</p> <p>El producto fue percibido como innovador, práctico y funcional. Ideal para meriendas escolares o de oficina. Se valoró positivamente la autenticidad del sabor y el uso de ingredientes regionales.</p>
<p>3. Empaque y Presentación:</p> <p>El empaque ecológico en papel <i>kraft</i> con diseño natural fue bien recibido. El sello de “Producto Sano y Local” generó confianza y reforzó el sentido de identidad regional.</p>	<p>3. Presentación y Diseño:</p> <p>El diseño del empaque resalta la identidad huilense. Se sugirió incluir porciones individuales para facilitar la venta en cafeterías o supermercados.</p>
<p>4. Viabilidad Técnica:</p> <p>El muffin es fácil de producir en el taller actual sin necesidad de equipos adicionales. El tiempo de preparación por lote es aceptable (25–30 minutos por 12 unidades), y los ingredientes están disponibles en la región.</p>	<p>4. Viabilidad Técnica y Comercial:</p> <p>El almidón de achira es de bajo costo, lo que permite una buena rentabilidad. La preparación es sencilla, con posibilidad de escalar la producción fácilmente.</p>
<p>5. Interés de Compra:</p> <p>El 85% de los encuestados manifestaron disposición de compra, destacando el enfoque saludable y el sabor original.</p>	<p>5. Proyección de Mercado:</p> <p>Se identificó un alto potencial en nichos como alimentación saludable, mercado celíaco, y consumidores interesados en productos artesanales.</p>

Nota. Resultados obtenidos de los productos Munay Muffin y Crocachira para Sutil Pastelería.

Fuente. Autoría propia.

Resultado de Impacto.

Tabla 7

Resultado de impacto de los productos

Indicador	Resultado
Nivel de aceptación (degustación)	90% positiva
Interés de compra	8 de cada 10 personas comprarían
Reconocimiento del valor local	Alta valoración cultural del producto
Intención de recompra	85% mostró interés en repetir la experiencia
Comentarios sobre empaque	70% satisfechos, 30% con sugerencias de mejora

Nota. Resultados de impacto de los productos Munay Muffin y Crocachira puestos en escena.

Fuente. Autoría propia.

Objetivos y Resultados Clave (OKR)

La implementación de la metodología OKR “Objectives and Key Results” en Sutil Pastelería ha permitido establecer un sistema de gestión orientado al rendimiento, la innovación y la alineación estratégica. Esta herramienta no solo facilitó la estructuración de los objetivos empresariales de manera clara, medible y alcanzable, sino que también fortaleció la cultura organizacional en torno a la autogestión, la colaboración y la mejora continua.

En el marco del desarrollo de una nueva línea de productos saludables y sostenibles, los OKR se consolidaron como una guía para orientar las acciones de cada área funcional de la empresa: administración, ventas, producción, marketing y reparto. Mediante la formulación de metas ambiciosas y resultados claves cuantificables, se trazaron caminos concretos para impulsar el crecimiento, optimizar procesos internos y fortalecer la propuesta de valor de la marca.

En este sentido, la metodología OKR en el caso de Sutil Pastelería, tiene como propósito general posicionarse como una marca líder en repostería saludable y sostenible en el mercado local, atrayendo a consumidores conscientes del bienestar y el medio ambiente.

OKR

“Un OKR es una metodología de gestión de trabajo que tiene como finalidad facilitar los objetivos marcados por una empresa mediante la medición de manera cuantitativa y cualitativa del progreso de metas que fijaron los equipos” (Brunetta H. , 2023). Esta metodología no solamente compromete a quienes monitorean el rumbo de las acciones, sino especialmente a quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas (Brunetta H. , 2023).

Método de Puntuación de los OKRs

“Cada trimestre se debería medir y valorar los resultados obtenidos por parte de cada empleado, siempre en una escala del 0 al 1 o de 1 al 100. Si obtenemos un 100%, es probable que el objetivo no fuera lo suficientemente ambicioso, mientras que, si nos quedamos por debajo del 70%, sería conveniente revisar si los objetivos que se colocaron son por demás exigentes o cuestionar los métodos que se están utilizando” (Brunetta, 2023).

Un buen resultado final para esta metodología gira alrededor del 70%

Objetivo (O)

Es una meta cualitativa, inspiradora y ambiciosa que permite definir *qué* se quiere lograr. Es una comunicación clara que guía los esfuerzos del equipo hacia una dirección específica.

Características:

Cualitativo: Se enfoca en lo que se quiere lograr, no en cómo medirlo.

Claro y conciso: Fácil de entender para todos.

Inspirador y motivador: Debe ser emocionante y retador para los empleados.

Resultado Clave (KR)

Es un resultado medible, es decir, cuantitativo que indica *cómo* sabremos si estamos logrando el Objetivo. Son métricas que permiten evaluar el progreso.

Características:

Siempre medible con números, porcentajes o indicadores.

Específico: Describe un resultado concreto, no una tarea o actividad.

Se enfoca en resultados, no en esfuerzos.

Entre 3 y 5 KR por Objetivo es lo recomendable.

Resultados

Para la aplicación de la metodología OKR en Sutil Pastelería con base al caso de negocio (una nueva línea de negocio sobre productos saludables y sostenibles) desarrollado previamente, se da respuesta a las siguientes dos preguntas:

¿Hacia dónde quieres ir? Queremos posicionar a Sutil Pastelería como una marca líder en el mercado local de repostería y panadería saludable y sostenible, impulsando productos artesanales de alta calidad como los Muffins artesanales, las Cookies de bizcocho de achira y la línea de panadería institucional. Aspiramos a atraer a nuevos clientes conscientes del bienestar y el medio ambiente, aumentar nuestras ventas, y construir una comunidad fiel que valore lo natural, lo hecho a mano y lo responsable.

¿Qué vas a hacer para llegar? Para lograrlo, se deben implementar estrategias en las áreas de la empresa con el fin de identificar los pilares esenciales de cada una y ponerla en marcha. Es importante mencionar que todo esto se medirá con la metodología OKR, definiendo objetivos claros y resultados clave cuantificables cada trimestre, que nos permitan evaluar el progreso y ajustar la estrategia según sea necesario.

Por ende, los OKR se han realizado por área (sector) de la entidad Sutil Pastelería

Tabla 8

Objetivos y resultados OKR para Sutil Pastelería

Nombre del estudiante	Objetivo (O)	Resultados claves (KR)
Paula Yulieth Lizarazu	Área administrativa.	<p>KR.1.1. Disminuir en un 20% el tiempo de administración de solicitudes administrativas a través de la digitalización de procedimientos antes de noviembre de 2025.</p> <p>KR.1.2. Reducir en un 15% los gastos administrativos mensuales con la puesta en marcha de un control de inventarios digital y automatización elemental antes de octubre.</p> <p>KR.1.3. Formar completamente al equipo de gestión en sostenibilidad, innovación y atención al cliente a través de dos seminarios internos antes de concluir el trimestre.</p> <p>KR.1.4. Implementar al menos 3 sugerencias de mejora del equipo administrativo, documentadas en el buzón de ideas antes del mes de diciembre.</p> <p>KR.1.5. Poner en marcha un manual de prácticas administrativas eficientes con un enfoque sostenible y garantizar que al menos el 90% del equipo lo emplee de manera activa en sus labores cotidianas.</p>
	Área de ventas.	<p>KR.2.1. Lograr un aumento del 20% en las ventas totales de la panadería atribuido al nuevo producto en los primeros 6 meses.</p> <p>KR.2.2. Vender al menos 1.000 unidades del nuevo producto en el semestre siguiente a su lanzamiento.</p> <p>KR.2.3. Lograr que el 80% de los clientes recurrentes compren el nuevo producto al menos una vez en el primer trimestre.</p>
Jesús David Ortiz	O.2. Incrementar las ventas del nuevo producto de pastelería saludable en el primer semestre de lanzamiento.	

Uber Alcibíades Gamboa	<p>Área de producción.</p> <p>O.3. Optimiza la forma en que se hacen las cosas para asegurar buena calidad, cuidado del medio ambiente y éxito en la nueva línea sana de productos hechos a mano.</p>	<p>KR.2.4. Conseguir 3 alianzas estratégicas con tiendas locales o cafeterías para distribuir el nuevo producto en el semestre.</p> <p>KR.2.5. Alcanzar un índice de satisfacción del cliente de mínimo 85% en encuestas aplicadas a compradores del nuevo producto.</p> <p>KR.3.1. Estandarizar el 100% de las recetas de la línea saludable en fichas técnicas que incluyan gramajes, tiempos y métodos de cocción.</p> <p>KR.3.2. Reducir en un 20% el desperdicio de insumos en el proceso productivo de la nueva línea durante el próximo trimestre.</p> <p>KR.3.3. Implementar un sistema de control de calidad en producción con <i>checklist</i> verificables en el 100% de los turnos semanales.</p> <p>KR.3.4. Incorporar al menos 3 proveedores locales de insumos sostenibles certificados dentro del periodo de implementación.</p> <p>KR.3.5. Aumentar la productividad del equipo en un 15% a través de capacitaciones mensuales y mejoras en los flujos de trabajo.</p> <p>KR.4.1. Crear una sección en la web o redes que destaque la filosofía saludable y artesanal de la marca.</p>
Diana Yulied Toro	<p>Área de marketing.</p> <p>O.4. Posicionar a Sutil Pastelería como una marca consciente, creativa y sostenible.</p>	<p>KR.4.2. Obtener al menos 50 comentarios o mensajes positivos relacionados con la calidad y concepto saludable.</p> <p>KR.4.3. Participar en al menos 2 ferias o eventos relacionados con alimentación saludable o sostenible.</p> <p>KR.4.4. Publicar 12 contenidos educativos sobre sostenibilidad, ingredientes naturales y beneficios saludables de los productos existentes de la empresa.</p>

		<p>KR.5.1. Crear una aplicación de “envío rápido” único para fidelización de clientes nuevos o antiguos para aumentar en un 45% las compras por internet.</p> <p>KR.5.2. Establecer alianzas con 2 empresas de servicio a domicilio para las ventas a domicilio de Fabricante a consumidor.</p> <p>KR.5.3. Potenciar en un 45% las ventas a domicilio de nuestros productos tradicionales incluyendo en la entrega al consumidor de un 5% de la muestra de un producto saludable.</p> <p>KR.5.4. Aumentar en un 50% las ventas a domicilio de unidades de productos saludables obsequiando imanes para nevera o descuentos por unidad pedida por 2 meses.</p> <p>KR.5.5. Incorporar al negocio 1 vehículo propio para el transporte dedicado de los productos hacia los aliados estratégicos minoristas o mayoristas en el periodo de innovación de la línea.</p>
	Área de reparto.	
Cristian Fernando Martínez	O.5 Generar a los consumidores medios de accesibilidad y distribución de los productos de la Pastelería Sutil.	

Nota. La aplicación de esta metodología da respuesta a dos preguntas en 5 áreas de la entidad (administrativa, ventas, producción, marketing y reparto). *Fuente.* Autoría propia.

Recomendaciones

Para favorecer el crecimiento de Sutil Pastelería mediante estrategias de innovación y diversificación, se recomienda:

Buscar la consolidación de la sostenibilidad económica y social de la empresa, e identificar nuevas oportunidades de innovación teniendo en cuenta el uso de ingredientes locales, la diversificación de proveedores que garanticen estabilidad en épocas de baja oferta, y la implementación de un sistema de fidelización para los clientes.

Establecer alianzas con instituciones educativas para promover hábitos alimenticios saludables en los estudiantes, de esta manera se amplía su mercado objetivo, y refuerza su compromiso con la educación alimentaria. Alianzas con entidades de salud para la oferta de una línea de productos para pacientes con necesidades dietéticas específicas, como personas con diabetes o intolerancias alimentarias.

Sutil Pastelería puede establecer un sistema de evaluación continua para evaluar el impacto de sus estrategias, para ajustar dichas estrategias en función de las necesidades y nuevas oportunidades.

Conclusiones

A lo largo de este proyecto se evidenció que Sutil Pastelería ha realizado avances significativos en los últimos cinco años, orientados a mejorar sus productos, procesos y capacidades internas. La empresa ha invertido en la adquisición de maquinaria, tecnologías informáticas y en la formación del talento humano, lo que ha permitido optimizar sus métodos de fabricación, logística y operación. Asimismo, se han implementado mejoras en aspectos clave del mercado, como la presentación, publicidad y precios de sus productos, así como en las prácticas empresariales relacionadas con la organización interna y las estrategias externas. Estas acciones han tenido como objetivo ofrecer productos de mayor calidad, más competitivos, personalizados y alineados con las expectativas del cliente, al tiempo que se buscan reducir costos operativos y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Desde el enfoque académico, se reconoció que la innovación es un factor clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones. A través del análisis de tendencias y estudios de patentes, se identificaron oportunidades para incorporar avances tecnológicos en el ámbito de la panadería, como el uso de levaduras aromatizadas y especies no convencionales para la fermentación, lo que permite obtener productos con mejores cualidades sensoriales sin recurrir a aditivos artificiales. Estos hallazgos respaldan la viabilidad de introducir procesos más naturales y sostenibles en la producción de Sutil Pastelería, fortaleciendo su diferenciación en el mercado.

El diseño de nuevos productos y servicios mediante la metodología *Design Thinking* permitió comprender la importancia de responder a las necesidades del consumidor actual, destacando factores como la salud, la sostenibilidad, el sabor, el precio y la personalización. Esta metodología facilitó la creación de propuestas de valor centradas en productos saludables, libres

de azúcares y adaptados a diferentes estilos de vida, lo cual resulta fundamental para atraer nuevos segmentos de clientes.

Finalmente, la aplicación de la metodología OKR “Objectives and Key Results” fue clave para estructurar un plan estratégico de innovación y diversificación que fortalece la identidad de la marca, mejora los procesos internos y posiciona a la empresa para afrontar los desafíos del mercado. En conjunto, estas acciones y herramientas conforman una hoja de ruta sólida para el crecimiento sostenible e innovador de Sutil Pastelería, consolidando su papel como referente regional en panadería saludable y responsable.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre-Villalobos, E. R., Ferrer Mavarez, M. d., Valecillo Pereira, J. B., & Bustos Lopez, G. I. (2024). Metodología UX para la educación: Desarrollo de la creatividad desde proyectos de innovación. *Revista de Ciencias Sociales* (13159518). Retrieved from <https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/viewer/pdf/i32xa2e6mv?route=details>
- Ares, G., Gimenez, A., & Gambaro, A. (2010). Understanding consumer perceptions of conventional and functional yogurts using word association and hard laddering. In *Food Quality and Preference* (Vol. 21(7), pp. 732-740).
- Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. (2017). *Marketing: An introduction* (13 ed.). Pearson. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331199242_Marketing_An_Introduction_13th_global_ed
- Audet, É. (2024, Febrero 07). *Ampliación de la oferta de productos: del nicho a la diversificación*. Retrieved from helloDARWIN: <https://hellodarwin.com/blog/product-diversification#:~:text=Product%20diversification%20refers%20to%20the,increase%20ales%20volume%20and%20profitability>.
- Bernal Campos, J., & Lopez Orjuela, D. F. (2018). *Proyecto fortalecimiento pastelería Santa Elena*. Bogota D.C. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/d505e65e-adbe-4075-a5e2-f17cd3aa3b0d/content>
- Berríos, R. U. (2021). *Design Thinking: Guía digital básica*. Costa Rica. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ina.ac.cr/inavirtual/Documentos%20compartidos/Material_Apoyo/guiaDesignThinking.pdf

- Bravo Cabal , A. (2010). *Viabilidad financiera y mejoramiento del plan de mercadeo de la pastelería D'Tortas y Tortas*. Santiago de Cali. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/2829d58b-daaaf-4869-9e41-92bc9a7e2854/content
- breastcancer.org. (2024). *¿En qué consiste una alimentación saludable?* Retrieved from breastcancer.org: <https://www.breastcancer.org/es/organizar-la-vida/dieta-nutricion/en-que-consiste-comer-saludable>
- Brunetta. (2023). Como introducir la metodología OKR en una organización. In Brunetta, *OKRs y métricas de negocios: metodologías ágiles para resultados exitosos*. Pluma Digital Ediciones. Retrieved from <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/231789>
- Brunetta, H. (2023). *¿Qué es un OKR?* In H. Brunetta, *OKRs y métricas de negocios: metodologías ágiles para resultados exitosos*. Pluma Digital Ediciones. Retrieved from <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/231789>
- Christensen , C., Raynor , M., & McDonald, R. (2015, Diciembre). *What is disruptive innovation?* Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Retrieved from https://www.academia.edu/38623791/Innovation_and_entrepreneurship_Peter_F_Drucker
- Figueroa Peinado, W. (2022, 06 05). *Design Thinking: Definir [Objeto Virtual de Información _OVI].* . Retrieved from Repositorio Institucional UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49163>

- Figueroa Peinado, W. (2022, 06 05). *Design Thinking: Empatizar [Objeto Virtual de Información _OVI]*. Retrieved from Repositorio Institucional UNAD:
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49164>
- Figueroa Peinado, W. (2022, 06 05). *Design Thinking: Idear [Objeto Virtual de Información _OVI]*. Retrieved from Repositorio Institucional UNAD:
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49253>
- Figueroa Peinado, W. (2022, 06 05). *Design Thinking: Probar [Objeto Virtual de Información _OVI]*. Retrieved from Repositorio Institucional UNAD:
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49160>
- Figueroa Peinado, W. (2022, 06 05). *Design Thinking: Prototipar [Objeto Virtual de Información _OVI]*. Retrieved from Repositorio Institucional UNAD. :
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49162>
- fran. (2024, Julio 01). *Repostería Innovadora: Fusionando Tradición y Creatividad*. Retrieved from gastromiun: <https://gastromiun.com/2024/07/01/reposteria-innovadora/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20en%20la%20reposter%C3%ADa,experiencias%20culinarias%20%C3%BAnicas%20y%20saludables>.
- IL3. (2024, Octubre). *Innovación empresarial: ¿Qué es y qué tipos existen?* Retrieved from Management: <https://www.il3.ub.edu/blog/innovacion-empresarial-que-es-y-que-tipos-existen/amp/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20innovaci%C3%B3n%20empresarial,formas%20principales%20de%20innovaci%C3%B3n%20empresarial>:
- Infinita. (2024). *Un bocado a la ciencia: cómo las enzimas de la panadería están revolucionando el pan*. Retrieved from <https://infinatabiotech.com/blog/bite-into-science-how-bakery-enzymes-are-revolutionizing->

OCDE, O. p. (2005). *OECD*. Retrieved from OECD:

https://www.oecd.org/es/publications/2005/11/oslo-manual_g1gh5dba.html

OMS, O. M. (2002, Marzo 04). *Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas: informe de una consulta conjunta de expertos OMS/FAO*. Retrieved from World Health

Organization: <https://www.who.int/publications/i/item/924120916X>

Ottman, J. (2015). *Las nuevas reglas del marketing verde estrategias, herramientas e inspiración para marcas autosostenibles*. Grupo Editorial Norma. Retrieved from

<https://biblioteca.ugc.edu.co/cgi-bin/koha/opac->

[detail.pl?biblionumber=192695&shelfbrowse_itemnumber=367752](https://biblioteca.ugc.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=192695&shelfbrowse_itemnumber=367752)

Peattie, K., & Crane, A. (2005). Marketing verde: ¿leyenda, mito, farsa o profecía? In K. P. Crane, *Investigación de mercados cualitativa* (pp. 357-370). Retrieved from

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13522750510619733/full/html>

Reparto., Á. d. (2021). *De Experto Gestor a Líder Ágil*. Retrieved from CCA Insight:

<https://research-ebSCO->

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=42b5f99b-ff29-3a00-95ffa635756033dd](https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=42b5f99b-ff29-3a00-95ffa635756033dd)

Repsol. (2024, Mayo 17). *Transformación a través del diseño*. Retrieved from Repsol:

<https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/design->

[thinking/index.cshtml#:~:text=El%20Design%20Thinking%20es%20una,sus%20necesidades%2C%20motivaciones%20y%20contexto.](https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/design-thinking/index.cshtml#:~:text=El%20Design%20Thinking%20es%20una,sus%20necesidades%2C%20motivaciones%20y%20contexto.)

República, L. (2024, Octubre 17). *El consumo per cápita de pan de los colombianos asciende hasta los 22 kilogramos*. Retrieved from La República:

<https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-pan-en-colombia-3977301>

- Shaposhnikov, I., Kosovan, A., Vedernikov, A., Sergeev, S., & Tagiev, N. (2023, Julio 28). How bakery industry is changing to comply with new consumer trends on sustainability and eco-consciousness. *BIO Web of Conferences*, 64 (EDP Sciences), 8 Pag. Retrieved from <https://www.lens.org/lens/scholar/article/021-074-856-956-346/main>
- Triana Ortiz, K. N. (2024, 12 20). *La exploración de información en la vigilancia tecnológica [Objeto Virtual de Información _OVI]*. Retrieved from Repositorio Institucional UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/65610>
- Unad. (2018). *Nutricake: innovación social desde la pastelería para el desarrollo comunitario*. Bogota D.C. . Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/66344/mcpuentespe.pdf?sequence=1>
- Velasquez Restrepo, S. M., Pino Martínez, A. A., Restrepo Zapata, E. J., & Viana Rúa, N. E. (2018). *Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su implementación* (Vol. 39). Revista Espacios. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p07.pdf>
- Wansink, B. (2006). *Mindless eating: why we eat more than we think*. Bantam Books. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.brianwansink.com/uploads/5/5/8/1/55817101/mindless_eating__chapter_8__14.pdf
- Young, W., Hwang, K., McDonald, S., & Oates, C. (2010). Sustainable consumption: Green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.394>