

TRABAJO DE GRADO. LA MIGUERÍA

SIMÓN PELÁEZ VALDERRAMA

ÁNGELA MARÍA HENRÍQUEZ

*Asesora de Proyecto*

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN – MBA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2021

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Palabras Clave .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Diagnóstico empresarial interno .....</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
<b>CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA .....</b>	<b>6</b>
<b>CONDICIONES DEL PRODUCTO .....</b>	<b>10</b>
Línea de Panadería.....	10
Línea de Repostería.....	11
Línea de Pastelería.....	12
Línea de Productos de queso.....	13
Línea de calzonis.....	14
<b>Condiciones del Mercado.....</b>	<b>15</b>
Producto.....	15
Precio.....	16
Promoción.....	17
Plaza.....	19
<b>DIAGNÓSTICO EXTERNO .....</b>	<b>20</b>
<b>Coyuntura Económica del País .....</b>	<b>20</b>
PIB (Producto Interno Bruto).....	21
Inflación.....	23
Desempleo .....	26
<b>EVOLUCIÓN Y COMPORTAMIENTO DEL SECTOR.....</b>	<b>28</b>
<b>CONSUMO DE PAN EN COLOMBIA .....</b>	<b>32</b>
<b>SEGMENTACIÓN Y TARGET MARKET.....</b>	<b>35</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>SELECCIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>39</b>
<b>ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO .....</b>	<b>42</b>
<b>ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....</b>	<b>42</b>
Político y Legal.....	42
Económico .....	45
Tecnológico .....	49
Medioambiental .....	50
<b>ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....</b>	<b>51</b>
Rivalidad entre Competidores.....	51
Amenaza de Productos sustitutos.....	52
Poder de Negociación con los clientes.....	53
Poder de negociación con proveedores .....	54
Amenaza de nuevos competidores .....	55
<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>56</b>

ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	60
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>62</b>
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO .....	62
ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	63
ESTRATEGIAS DE PLAZA .....	64
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	65
PRESUPUESTO DE MARKETING .....	67
<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....</b>	<b>73</b>
<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>73</b>
<b>INVERSIÓN .....</b>	<b>74</b>
<b>DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN .</b>	<b>78</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>78</b>
Objetivo General.....	78
Objetivos Específicos.....	78
<b>Matriz DOFA, Estrategias y plan de Acción.....</b>	<b>79</b>
<b>Cronograma de Actividades. ....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>82</b>
<b>LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>83</b>
Desde la óptica del mercado .....	83
Desde la óptica de la organización.....	84
Desde la óptica del proceso de intervención.....	85

## **RESUMEN**

La metodología bajo la cual se realiza el presente trabajo es a través de un análisis de mercado y un análisis estratégico de La Miguería, para determinar cuál es el mercado más interesante en el proceso de expansión. Este trabajo se realiza analizando diferentes aspectos que son importantes tener en cuenta en los procesos de crecimiento y se desarrollan 5 etapas con el objetivo de tener información clara que lleve a una toma de decisiones un poco más acertada para La empresa cuando decida expandir sus operaciones.

La etapa 1 consta de un diagnóstico interno de la empresa para entender y conocer aspectos generales de La Miguería; la etapa 2 requiere de un análisis externo de La Compañía y lograr entender cuál es el comportamiento del sector de las Panaderías y Reposterías a nivel general; en la etapa 3 se pretende identificar cuáles son las ciudades que tienen mayor potencial con la entrada de un modelo de negocio como el que tiene La Miguería; la etapa 4 se realiza un plan de marketing y de operaciones teniendo en cuenta la ciudad elegida para iniciar el proceso de expansión; y posteriormente, en la etapa 5, se llevan a cabo las conclusiones, recomendaciones y plan de acción que se le realizan a La Miguería para el desarrollo futuro de su expansión y crecimiento.

## **PALABRAS CLAVE**

Expansión, crecimiento, propuesta de valor, proceso de expansión, panaderías y reposterías.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas, a nivel general, en el largo camino que recorren y después de estar presentes algunos años en mercados locales y regionales tienden a expandirse y comenzar a buscar nuevas oportunidades, esto con el objetivo de seguir creciendo y aprovechando los potenciales tan grandes que desarrollan las compañías en sus propuestas de valor. El mercado local de Panaderías y Reposterías crece de forma prudente a ritmos aproximados del 4 y 5% y hemos evidenciado que La Miguería tiene unas sendas de crecimiento que son muy diferentes y por encima de los competidores actuales. Actualmente La Miguería se encuentra con un nivel de posicionamiento importante en la ciudad de Medellín y es reconocida por la excelente propuesta que ofrece a todos los clientes, sin embargo, existen oportunidades para que La Compañía siga mejorando y creciendo de forma sólida por medio de un plan de expansión debidamente organizado y estratégico.

El presente trabajo tiene como objetivo principal identificar cuáles son las ciudades y Municipios que pueden ser más interesantes para que La Miguería abra nuevos mercados y se pueda dar a conocer a nivel Nacional.

## **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL INTERNO**

### **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Por medio de este trabajo se pretende realizar un análisis de manera estratégica de la empresa La Miguera, efectuando un análisis del mercado nacional en miras a toma de decisiones un poco más acertadas a la hora de realizar la expansión de la empresa, en donde se logre determinar cuáles son las ciudades potenciales. Así mismo, se van a identificar muchos aspectos que La Compañía deberá pensar y así ir afianzando su modelo de negocio por medio de conceptos que no se pueden obviar u olvidar cuando se trata de crecimiento empresarial.

“Definir un modelo de negocio con una estrategia de expansión a nivel nacional de la empresa La Miguera”

### **CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA**

La Miguera es una compañía familiar creada en el año 2008 en la ciudad de Medellín por la familia Peláez Valderrama, este emprendimiento nace con un desarrollo gastronómico en el sector de Panadería y Repostería desde cero, en donde la disciplina y las ganas de ser mejores cada día han hecho que La Compañía poco a poco vaya adquiriendo cierto reconocimiento en la ciudad de Medellín.

La empresa se dedica a la elaboración, producción y venta de productos de panadería, pastelería y repostería de alta calidad, con recetas muy tradicionales e innovadoras para el deleite de sus clientes, cuyo objetivo es el de compartir. Uno de los éxitos más importantes que se han logrado es tener siempre productos con un alto nivel de frescura a precios razonables, con un excelente servicio, un gran diseño de los espacios y de los empaques y un alto portafolio de productos.

La Miguería actualmente genera 270 empleos directos formales de calidad y durante el año 2020 la compañía obtuvo ingresos operaciones por \$27.764.000.000; así mismo cuenta con un centro de producción ubicado en la zona industrial del Barrio Guayabal de la ciudad de Medellín, también La Miguería cuenta con 10 puntos de venta propios de los cuales 9 se encuentran ubicados en la ciudad de Medellín y 1 se encuentra ubicado en el municipio de Sabaneta.

La distribución de los puntos de venta se presenta a continuación en secuencia cronológica:

- Punto de Venta suramericana. Año de apertura 2008.
- Punto de Venta Domicilios. Año de apertura 2009.
- Punto de Venta Olaya Herrera. Año de apertura 2011.
- Punto de Venta Universidad de Antioquia. Año de apertura 2014.
- Punto de Venta Estadio. Año de apertura 2015.
- Punto de Venta Laureles. Año de apertura 2016.
- Punto de Venta Ciudad del Río. Año de apertura 2018.
- Punto de Venta Centro Comercial Los Molinos. Año de apertura 2019.
- Punto de Venta Centro Comercial Oviedo. Año de apertura 2020.
- Punto de Venta Centro Comercial Mayorca. Año de apertura 2020.

La Miguería durante los últimos años ha logrado tener un desarrollo interesante que quizás por el potencial que tiene la empresa hubiera podido ser más; pero dentro de la estrategia de La Compañía está el no crecer de una forma tan acelerada, dado que a veces puede resultar inapropiado para este tipo de negocios.

El crecimiento de La Compañía a nivel general ha estado acompañado de una política un poco más mesurada o conservadora, intentando no perder lo que se ha alcanzado y logrado hasta el momento.

El factor humano dentro de La Miguera siempre ha sido clave en todos los momentos por los que La Compañía ha atravesado. La Compañía tiene certeza de que las personas son un elemento clave y diferenciador y siempre se deberá apostar por crear relaciones humanas sinceras y donde los colaboradores se sientan escuchados para así lograr que tengan sentido de pertenencia y cariño por su empresa.

La Miguera, dentro de su proyección de crecimiento, ha identificado grandes oportunidades para expandir sus operaciones a nivel nacional, ya que actualmente se cuenta con un modelo de negocio estandarizado y cierta experiencia a nivel gastronómico, lo cual permite tener buenos niveles de operatividad y logística en la cotidianidad del negocio.

La Compañía ha evidenciado que actualmente en el mercado local, a nivel general, no hay negocios del estilo de La Miguera; ya que esta cuenta con un portafolio muy amplio que alcanza a cubrir diferentes necesidades de las personas en diferentes momentos del día, acompañada con su propuesta de valor, que ya se ha descrito anteriormente. En este orden de ideas hay unos factores críticos de éxito que la compañía actualmente tiene establecidos, como son los siguientes:

- Precios razonables.
- Idea de Negocio incluyente para todos sus clientes.
- Productos con alto nivel de frescura, con recetas tradicionales e innovadoras.
- Puntos de venta y espacios físicos con alto nivel de calidad en sus diseños.

- Gran calidad de servicio al cliente y buena atención en puntos de venta.
- Trabajo en identidad de marca.
- Diseño de empaques innovadores y vanguardistas.
- Excelente presentación de los asesores de servicio.
- Tecnología para la mejora en todos los procesos.
- Experiencia en la operación de la empresa.
- Factor humano con alto sentido de pertenencia.

Los clientes que tiene La Miguería cada día son un poco más y ellos mismos hacen retroalimentaciones a la compañía sobre la falta de oferta de productos y servicios gastronómicos diferenciadores que no existen aún en diferentes zonas geográficas, no solamente de la ciudad sino del país. Adicionalmente, el equipo directivo de La Compañía ha realizado diferentes viajes de negocio a otras ciudades del país, con el fin de revisar oportunidades de negocio; estos viajes han dejado ver que La Miguera tiene mucho potencial, no solo por sus productos sino también por sus formatos de negocio.

La gastronomía a nivel nacional ha ido evolucionando mucho con la creación de nuevos espacios, creando nuevos hábitos de consumo en las personas y generando una cultura hacia la búsqueda de nuevos sabores, nuevas experiencias y espacios con propuestas innovadoras, con altos niveles de diferenciación en productos y servicios.

La idea de desarrollar este trabajo, que le servirá a la empresa para empezar a expandirse en nuevas ciudades, surge básicamente de un modelo de negocio que es actualmente sostenible, rentable, innovador y con gran proyección de ser replicado en otras ciudades del país.

## CONDICIONES DEL PRODUCTO

La Miguería cuenta actualmente con un portafolio de productos muy amplio, diferenciado por varias categorías y líneas que se mencionarán a continuación:

### Línea de Panadería



*Figura 1: Pan queso (La Miguería S.A.S)  
Fuente: La Miguería, (La Miguería, 2020)*

Son productos de elaboración artesanal cuya base de fabricación es el PAN, es aquí donde radica la evolución e innovación de los productos de panadería, porque se logra realizar preparaciones con sabores diferentes y gran calidad de ingredientes, utilizando la mejor materia prima que se pueda encontrar en el mercado local actualmente.

Esta línea de panadería cuenta con (7 Referencias) de productos, que son los siguientes: Pan Queso, Pan Chocolate, Pan de maíz, Pan trenza, Pan de molde, Pan de arequipe y coco, Pan de 7 granos. Y entre estos se encuentran dos de los productos más exitosos de La Miguería, como lo son: (Pan Queso y Pan Chocolate). Estos 2 productos representan el 39% de los ingresos de La Compañía y la línea o categoría completa representa el 43% de los ingresos.

Línea de Repostería.



*Figura 2: Postres (La Miguera S.A.S)  
Fuente: La Miguera, (La Miguera, 2020)*

Son productos elaborados con una mezcla de recetas e ingredientes tradicionales y a la vez innovadores en sus sabores, aquí se encuentran productos como postres refrigerados y tortas secas que se describen a continuación:

Postres (14 Referencias): Cheese cake de Frutos Rojos, Cheese cake de Maracuyá, Cheese cake de Limón, Cheese cake de Nutella, Chocoflan, Flan de leche asada, Flan de queso con arequipe, Torta de queso con agrás, Tres leches de milo, Tres leches de chocolate blanco, Tres leches de cookies and cream, Tres leches Baileys, Postre de pistacho y Postre de caramelo.

Tortas: (11 Referencias) Torta Casera, Maria Luisa de arequipe, Maria Luisa de mora, Torta de galleta sultana, Torta de galleta oreo, Torta de milo, Torta Milky way de chocolate, Torta de manzanas y nueces, Torta de semillas de amapola, Torta de Naranja, Bizcocho de novia.

Esta línea o categoría de productos representa el (24% de los ingresos de La Compañía).

Línea de Pastelería.



*Figura 3: Pastel de 3 quesos. (La Miguera S.A.S)  
Fuente: La Miguera, (La Miguera, 2020)*

Son productos elaborados con diferentes ingredientes cuya base de preparación son las dos diferentes más que se utilizan en el proceso las cuales son el Hojaldre y el Semihojaldre; estos son elaborados todos los días con técnicas artesanales y con excelentes insumos en sus preparaciones para de esta forma garantizar un excelente producto final.

En esta línea contamos con (20 Referencias) : Pastel de Pollo, Pastel de Carne, Pastel de tres quesos, Pastel de Jamón y queso, Pastel Hawaiano, Pastel de queso azul y albahaca , Pastel de espinaca con queso, Pan seda de Jamón y queso, Pan seda de queso, Palito de queso holandés, Palito de queso con salchicha ranchera , Croissant de queso, Pastel de arequipe, Pastel de Guayaba, Pastel de Chocolate, Pastel de Arequipe y Queso, Pastel de Guayaba y Queso, Mojicón de Arequipe, Encarcelado, Pastel de arequipe y tocineta.

Esta línea o categoría de productos representa el 28% de los ingresos de la Compañía.

Línea de Productos de queso.



*Figura 4: Almojábana. (La Miguera S.A.S)  
Fuente: La Miguera, (La Miguera, 2020)*

Esta es una línea de productos que ha venido cogiendo mucha fuerza últimamente debido a su alto grado de frescura ya que son elaborados todos los días a primera hora; este tipo de productos se elaboran manualmente en todo su proceso y con ingredientes frescos.

En esta línea cuenta con (4 Referencias): Almojábana, Pan de queso, Pan de Yuca y Pandebono.

Esta línea o categoría de productos representa el 2% de los ingresos de La Compañía.

Línea de calzonis.



*Figura 5: Paneroli.. (La Miguera S.A.S)  
Fuente: La Miguera, (La Miguera, 2020)*

Esta es una categoría de productos que marca diferencia por su alto nivel de frescura y gran contenido; son productos hechos a base de una masa italiana de pizza con diferentes rellenos frescos que hacen referencia a la cocina italiana.

En esta línea se cuenta con (5 Referencias): Calzoni de pollo con champiñones y mozzarella, Calzoni Hawaiano, Calzoni mexicano, Calzoni Ranchero, Paneroli de tomate, albahaca y queso.

Esta línea o categoría de productos representa el 3% de los ingresos de la compañía.

## CONDICIONES DEL MERCADO

Producto.



*Figura 6: Punto de venta Ciudad del Río. (La Miguera S.A.S)  
Fuente: La Miguera, (La Miguera, 2020)*

La Miguera es una compañía que desde sus inicios se ha caracterizado por tener una estrategia basada en el producto, donde se garantiza la calidad por medio de una excelente y rigurosa selección de proveedores, además de procesos estandarizados para lograr una excelente calidad en el producto de cara al consumidor final.

Los productos que se desarrollan en La Miguera actualmente tienen un alto nivel de sustitutos y se encuentran en el mercado gran cantidad de competidores directos que se encargan de producir y comercializar opciones similares, lo cual hace que la exigencia para caracterizarse por tener una propuesta de valor atractiva sea mucho mayor, dada la cantidad de oferta que existe en el sector gastronómico.

El producto que La Miguera ofrece a sus clientes es diferenciador por muchos aspectos que la empresa tiene claramente definidos, que son los siguientes:

- Calidad.

- Frescura.
- Ingredientes diferenciadores.
- Materias primas de excelente calidad.
- Empaques innovadores que hablan de la marca.
- Utilización de procesos con empaques ecológicos.

Precio.



Figura 7: Menú página web. (La Miguera S.A.S)  
Fuente: La Miguera, (La Miguera, 2021).

Una de las grandes apuestas que se han realizado en La Miguera a lo largo del tiempo y desde el inicio en el año 2008, es tener coherencia en todo el desarrollo de las actividades y uno de los elementos que ha marcado la diferencia es la política que se tiene en los costos y por ende en los precios establecidos por La Miguera hacia el consumidor final. El proyecto de La Miguera enfocado al tema de precios es de ser incluyente y para todas las personas, es por este motivo que la política es de precios intermedios es altamente competitiva y se busca que generen en el consumidor final una satisfacción total por lo que se paga, siempre intentando lograr la propuesta de valor que se quiere transmitir.

Promoción.



Figura 8: Página web. (La Miguera S.A.S)  
Fuente: La Miguera, (La Miguera, 2021)

Las actividades realizadas por la empresa La Miguera en este aspecto no son tan agresivas, se ha intentado a lo largo de los años poder tener una estrategia de voz a voz en donde las personas puedan contar a sus allegados la experiencia vivida y esto ha logrado tener un impacto muy positivo en la historia de La Compañía.

La Miguera actualmente cuenta con diferentes canales para realizar todas sus actividades de promoción, como son las siguientes:

- Redes sociales: Instagram (175.000 seguidores), Facebook (52.933 seguidores). Actualmente La Compañía cuenta con un equipo de trabajo encargado de gestionar las Redes Sociales, mediante las cuales se busca desarrollar contenido real y constante, que logre no solo cautivar al consumidor, sino también generar interacción con él, para así generar más *engagement* con la marca.

Los contenidos y publicaciones tienen siempre un objetivo de crear familiaridad con la marca, en donde los usuarios logren conocer un poco más de la empresa y su cotidianidad; además de antojarlos a consumir los productos que la marca ofrece.

- Página web La Miguería: Es un medio digital que se está lanzando recientemente con el cual se pretende llegar de una forma más fácil a todos los clientes y así mismo facilitarles los procesos de compra. Con la página web también los usuarios podrán tener un acercamiento hacia la empresa y conocer un poco más del proyecto de emprendimiento a lo largo de los años.

Se lanzarán campañas de expectativa donde se indiquen nuevos productos, nuevos puntos de venta, ampliaciones de zonas geográficas y ventas por la página directamente, sin necesidad de realizar llamadas telefónicas y de forma segura.

Las Principales actividades que se realizan por medio de la página web son las siguientes:

- Promoción de nuevos productos.
- Promoción de los puntos de venta actuales y nuevos.
- Información general de La Compañía.
- Fotografía digital que invite a los clientes a realizar sus pedidos.
- Comercio electrónico.

Plaza.



*Figura 9: Punto de venta Centro Comercial Oviedo. (La Miguera S.A.S)  
Fuente: La Miguera, (La Miguera, 2020)*

La Miguera en su actualidad cuenta con un modelo de distribución propio, el cual se basa en la realización de todo el proceso de venta en sus diferentes Puntos ubicados en el área metropolitana; actualmente la empresa no cuenta con modelo de distribuciones autorizadas o franquicias.

Los productos que La Compañía ofrece llegan directamente al consumidor final por medio de los puntos de venta físicos con los que la empresa cuenta actualmente, que son 10. Como se mencionó anteriormente, estas tiendas se encuentran localizadas en Medellín, en el municipio de Sabaneta y a través de una página de comercio On line.

En los diferentes establecimientos de La Compañía se quiere transmitir de forma adecuada la propuesta de valor, haciendo énfasis en los pequeños detalles que marcan la diferencia; estos detalles los clientes los pueden percibir en la unificación de conceptos (diseño de tiendas, espacios, zonas de servicio, zonas de procesos, presentación de los

productos, exhibición, imagen del personal, cumplimiento de las reglamentaciones vigentes , imagen de marca); Así mismo, mediante los empaques, que todo el tiempo están diciendo algo que motive al consumidor final a quererle dar un gusto y un momento para compartir con sus allegados.

El transporte de todos los productos que la Miguería elabora sale de su planta de producción ubicada en la ciudad de Medellín y estos van hacia los diferentes puntos de venta y se realiza mediante logística interna, es decir, con vehículos propios de la empresa; los cuales deben ser adecuados cumpliendo con todas las normas para el transporte de alimentos.

El almacenamiento de todo el producto enviado desde planta hacia los diferentes establecimientos se realiza en cada punto de venta y se cuenta con un espacio que no es tan amplio para almacenar y es por este motivo que se realizan envíos de forma muy constante y periódica.

## **DIAGNÓSTICO EXTERNO**

### **COYUNTURA ECONÓMICA DEL PAÍS**

Colombia se encuentra pasando por una etapa un poco compleja en materia económica debido a la situación actual por el COVID-19, ha sido un reto muy grande para el país salir adelante en este momento, ya que las condiciones actuales no permiten una aceleración pronunciada de la economía.

La economía, no solo la colombiana, sino que también nivel mundial, ha estado profundamente golpeada por el COVID-19, pues han cambiado el rumbo de los recursos estatales dado que se han tenido que utilizar en gran medida para mejorar los sistemas de salud que existen en el país y ayudar de alguna u otra forma a la población. Adicionalmente han cambiado los rumbos y nortes de las organizaciones, pues se han

venido transformando para poder sobrevivir, en donde se evidencia una notable pérdida de empleos formales debido a recortes masivos de personal; además los ingresos y consumos de las personas han venido cambiando drásticamente, pues deben utilizar bien los pocos ingresos que se tienen para poder sobrevivir y este tipo de sucesos, quieran o no, van afectando a nivel general la economía de una nación.

Durante el 2021 se espera una recuperación de la economía, pues hay una esperanza a nivel global que son las vacunas, las cuales han venido saliendo al mercado para contrarrestar la situación por el COVID-19, esta situación lleva a que las personas y las empresas se recuperen un poco, ya que no hay tantas restricciones para poder salir y realizar consumo.

#### PIB (Producto Interno Bruto)

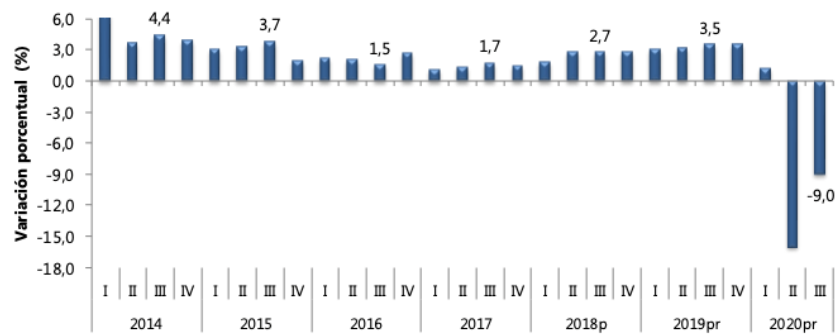
El departamento administrativo de estadística (DANE) ha revelado en sus informes que la actividad económica en Colombia durante el año 2020 registró una contracción del 6,8%, lo cual es una cifra bastante pronunciada debido a la crisis por el COVID-19. (Portafolio, 2021).

Para el caso del PIB, el DANE explica que el 80% de la contracción económica en el año 2020 se debe a la explotación de minas y canteras con una caída de 19,4%, construcción con un (-27,7%); y el comercio, transporte, alojamiento, y servicios de comida con un (-6,6%) (Portafolio, 2021). Estas cifras muestran la realidad por la que atraviesa no solo Colombia, sino también muchos países en el mundo. Este tipo de información nos da también a entender las dificultades que atraviesan hoy en día la gran mayoría de las empresas y las personas con la actual crisis social derivada de toda la Pandemia. La reactivación económica se empieza a evidenciar en Colombia con la flexibilización de las medidas sanitarias impuestas por el Gobierno Nacional, lo cual se traduce en una

recuperación de algunos sectores económicos claves que fomentan el desarrollo económico.

## Producto Interno Bruto (PIB) III trimestre 2020 preliminar

**Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB)**  
Tasas de crecimiento en volumen<sup>1</sup>  
2014-I-2020<sup>pr</sup>-III



Fuente: **DANE, Cuentas nacionales**  
<sup>1</sup>Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015  
<sup>pr</sup>preliminar  
<sup>p</sup>provisional

Figura 10. Producto interno bruto (PIB).  
Fuente: DANE, Cuentas nacionales. (DANE, 2020).

Esta figura que se presenta es importante analizarla porque muestra el histórico del comportamiento del PIB en la economía colombiana en los últimos 7 años y se puede evidenciar la caída tan pronunciada durante el año 2020.

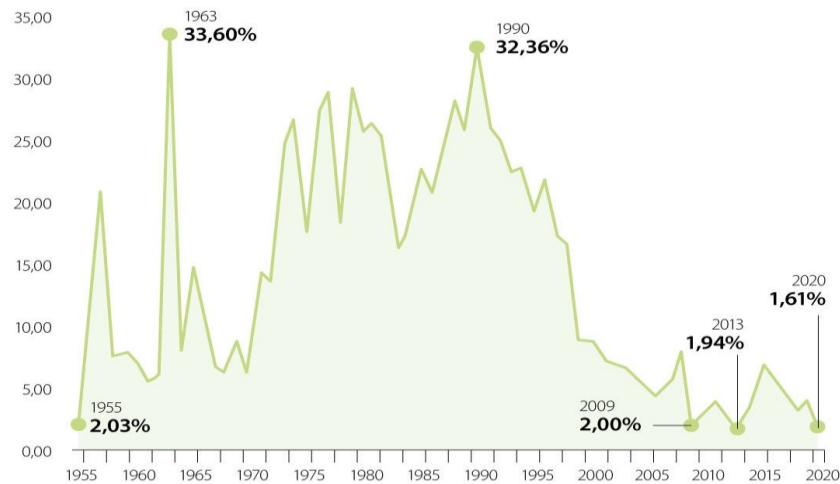
## Inflación

La inflación en Colombia a lo largo de la historia ha tenido un comportamiento constante debido a una estabilidad en algunos indicadores económicos y esto ha hecho que los costos de muchos productos se comporten sin muchas fluctuaciones; este comportamiento estabilizado de la inflación repercute en una planificación en el largo plazo de las industrias, sin tantas modificaciones o sobresaltos en los precios de los bienes para poder llevar a cabo su actividad productiva.

El Departamento Nacional de Estadística (DANE) presentó el informe consolidado del Índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondiente al 2020, que fue de 1,61%, mientras que en 2019 fue de 3,80%; esta cifra se constituye en el IPC más bajo desde que se tiene registro (1955) en la historia del país y se da como consecuencia del impacto del coronavirus (Portafolio, 2020).

Otro de los aspectos que llevaron a un IPC bajo fueron las “medidas del Gobierno en materia de servicios públicos domiciliarios para ayudar a las familias más vulnerables, así como la eliminación temporal del IVA a planes de telefonía celular, el impuesto al consumo a hoteles y restaurantes y los días sin IVA fueron factores, ayudaron a generar una baja inflación” (Portafolio, 2020).

### VARIACIÓN ANUAL DEL IPC



Fuente: Dane / Gráfico: LR-ER

Figura 11: Variación Anual del IPC. Fuente: (Portafolio, 2021).

Por medio de esta imagen podemos evidenciar con números los porcentajes de variación que ha tenido la inflación a lo largo de los años en Colombia y da muestra de cierto nivel de estabilidad en los últimos 20 años, con una caída pronunciada por la crisis sanitaria derivada por el COVID-19. Las decisiones económicas y fiscales que ha tomado el gobierno, como por ejemplo la suspensión del impuesto al consumo, repercute en la toma de decisiones estratégicas de La Miguera, ya que esto afecta directamente los precios y márgenes de la empresa; adicionalmente, los proveedores de las diferentes materias primas que requiere la empresa fueron muy consecuentes con la actualidad económica del país, intentando garantizar precios competitivos que no afecten de forma tan pronunciada al consumidor final; así mismo, el incremento del valor del salario mínimo para el 2021 fue prudente con un 3,5% y este tipo de medidas van ligadas con la contracción de la economía.

## EVOLUCIÓN DEL IPC

### IPC MENSUAL POR SECTORES (Diciembre 2020)

	Prendas de vestir y calzado	> 2,95%
	Recreación y cultura	> 0,69%
	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	> 0,52%
	Restaurantes y hoteles	> 0,49%
	Alimentos y bebidas no alcohólicas	> 0,43%
	Información y comunicación	> 0,38%
	Muebles y artículos para el hogar	> 0,31%
	Salud	> 0,12%
	Transporte	> 0,12%
	Bienes y servicios diversos	> 0,07%
	Bebidas alcohólicas y tabaco	> -0,05%
	Educación	> -2,11%

### HISTÓRICO INFLACIÓN



### IPC MENSUAL POR CIUDADES (Diciembre 2020)

LA QUE MÁS SUBIÓ		LA QUE MENOS SUBIÓ	
	Cúcuta → 2,89%		Ibagué → 0,22%
Cúcuta	2,89%	Santa Marta	2,11%
Popayán	2,68%	Otras áreas urbanas	2,06%
Medellín	2,58%	Neiva	1,93%
Armenia	2,54%	Cali	1,85%
Riohacha	2,30%	Nacional	1,61%
Manizales	2,27%	Florencia	1,55%
Barranquilla	2,24%	Tunja	1,34%
Pereira	2,17%	Bogotá	1,17%
		Bucaramanga	1,12%
		Pasto	1,10%
		Villavicencio	0,97%
		Sincelejo	0,93%
		Valledupar	0,91%
		Montería	0,77%
		Cartagena	0,35%
		Ibagué	0,22%

Fuente: Dane / Gráfico: LR-ER

Figura 13. Evolución del IPC por sectores.  
Fuente: (Portafolio, 2021) y (DANE, 2020).

## Desempleo

Este es un indicador fundamental para medir el desarrollo económico de un país o determinada región. En Colombia, durante el año 2020 este indicador se mantuvo muy elevado debido a la coyuntura sanitaria derivada por el COVID-19; en donde una de las opciones de las diferentes organizaciones para poder salvarse y seguir existiendo fue el despido masivo de empleados, ya que las operaciones estaban totalmente paralizadas.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que en enero de 2021 la tasa de desempleo fue de 17,3%, lo que representó un aumento de 4,3 puntos porcentuales frente a los resultados de diciembre de 2020, cuando la tasa fue de 13%. (La República, 2021). Estos números porcentuales que presenta el DANE, evidencian la crisis social actual por la que pasa el país; en donde, la cantidad de personas que se encuentran en condiciones adversas son demasiadas, y caminando o recorriendo las diferentes ciudades se puede dar fe de que, uno de sus resultados que esta pandemia ha dejado, es la pobreza.

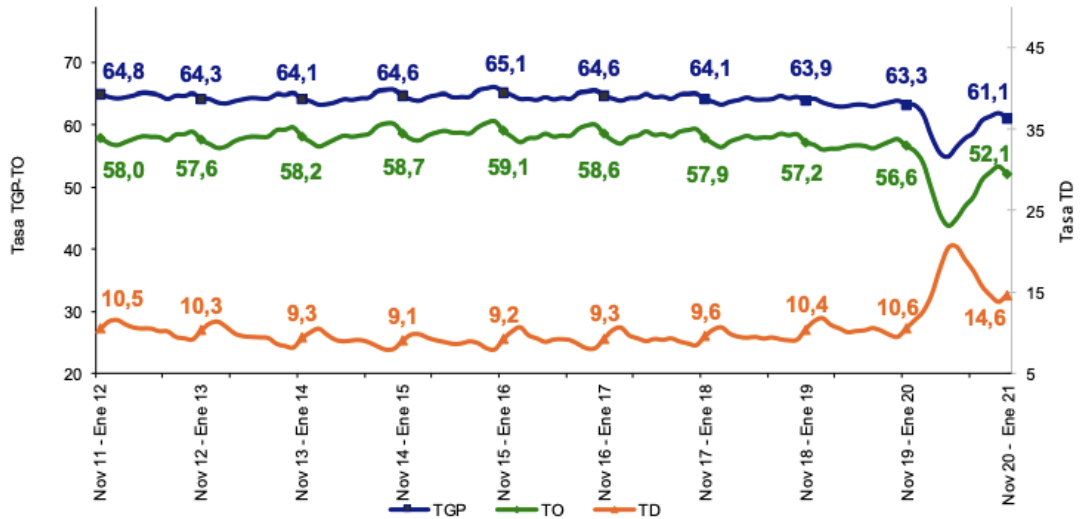
Otro aspecto, que es importante tener presente analizando las cifras de desempleo en el país, es que aún existen brechas y diferencias en la consecución de empleo entre hombres y mujeres, ya que según el DANE la tasa de desempleo en las mujeres fue de 22,7%, mientras que la de los hombres fue de 13,4%. (La República, 2021). Esta es una situación que debe ir cambiando para tener una igualdad de género en donde todas las personas puedan tener la capacidad de desempeñar cualquier función y así ir buscando un equilibrio. La Miguería en este aspecto se desataca, ya que el 70% de las personas que laboran en la empresa son mujeres y gran parte de este porcentaje son madres cabezas de familia, que buscan sacar adelante sus hogares con esfuerzos grandes en el desempeño de

sus labores. La inclusión para la empresa es muy importante y se puede evidenciar fácilmente; las políticas de La Compañía son claras en el sentido de que no existen diferencias entre los seres humanos y todos somos iguales.

La Miguería durante este periodo de crisis económica por el COVID-19, optó por seguir conservando los empleos de todas las personas sin reducciones salariales, haciendo un esfuerzo y una apuesta hacia el colaborador; esta iniciativa se pudo lograr gracias al trabajo de todas las personas por ir saliendo lentamente de la situación tan compleja que se estaba evidenciando en todo el país; en términos económicos la empresa se vio muy afectada al inicio, pero como se mencionó, con el pasar de los meses fue saliendo adelante y logró llegar a cifras muy importantes con el cierre del año 2020.

En la desagregación por ciudades, las tasas de desempleo en enero de 2021 fueron de 21,6% en Bogotá, 18,4% en Medellín, 19,7% en Cali, 13,4% en Barranquilla y (16,2%) en Bucaramanga (La República, 2021). Esta información refleja la situación actual por la que pasan las ciudades principales del país en materia de desempleo, es muy preocupante ver las situaciones reales, ya que este indicador va muy ligado a niveles de pobreza que se presentan actualmente en todo el país; es por este motivo que el gobierno nacional ha intentado ayudar por medio de diferentes subsidios a algunas empresas en materia de conservación de puestos de trabajo, subsidiando un porcentaje (40%) del salario mínimo en algunos meses del año 2020 y también con diferentes alivios en materia impositiva a las organizaciones que le están haciendo frente a la reactivación económica de Colombia. La siguiente gráfica demuestra el histórico de la tasa de desempleo total nacional y evidencia los cambios porcentuales a través de los años:

**Gráfico 4. Tasa global de participación, ocupación y desempleo**  
**Total nacional**  
**Noviembre - enero (2011 - 2021)**



Fuente: DANE, GEIH.

Figura 14. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total nacional.  
 Fuente: (La República, 2021) y (DANE, 2021).

## EVOLUCIÓN Y COMPORTAMIENTO DEL SECTOR.

El sector de panaderías a nivel general ha venido evidenciando un crecimiento durante los últimos años, en donde el promedio del sector es del 3.5% y en la siguiente tabla se refleja una proyección hasta el año 2024.

Este tipo de información es muy útil para La Miguería porque puede basarse en conocimientos técnicos que le permitan compararse y proyectarse hacia futuro en el crecimiento de La Compañía en Colombia al intentar abrir mercado en otras ciudades del país, es fundamental para la empresa entender el contexto actual del desarrollo del sector para tomar decisiones que sean un poco más acertadas y definir mecanismos generadores de valor en las nuevas ciudades en las que la Compañía desee ingresar.

## Cifras y hechos sectoriales 2019- Colombia

- ✓ 4% crecimiento en ventas (2019).
- ✓ Mayor variedad de opciones y tendencia “saludable” impulsa crecimiento en 2019.
- ✓ Negocios “artesanales” alcanzan 63% cuota mercado.

### Tendencias del Sector:

- ✓ Mayor consumo del pan de consumo diario para llevar (Ingreso de formatos como Tostao, Pan% café, etc.).
- ✓ La cercanía y la sensación de cercanía de “quien atiende” con mayor peso en la decisión del consumidor.

Figura 15. Crecimiento de la industria.

Fuente: Passport/ Informe Sector/ Baked Goods 2019

En la figura 16 se identifican algunos comportamientos importantes del sector durante el 2019, en donde hubo un promedio de incremento en ventas del 4% y se puede concluir que La Miguería se encuentra por encima del promedio, con una diferencia de incremento en ventas durante el 2019 del 62%; lo cual puede dar un indicio del potencial que tienen este tipo de formatos de negocios en el sector de panaderías cuando se establecen propuestas de valor claras y en las que los esfuerzos cotidianos se enfocan en objetivos claros y definidos.

Estos incrementos en ventas son muy importantes y beneficiosos para el desarrollo, no solamente de la empresa, también por el aporte que se puede dar a construir un mejor país, contribuyendo positivamente al desarrollo de la sociedad con generación de empleo de calidad y formal, mayor recaudo de impuestos, sostenibilidad de todo el proceso de la cadena productiva en el desarrollo de la operación y la cantidad de beneficios que se traducen cuando las compañías van creciendo de forma estructurada.

A continuación, se muestra información sobre el comportamiento de las ventas de La Compañía La Miguera durante los últimos 10 años para lograr entender el crecimiento de La Compañía en términos de cifras:

<b>Año</b>	<b>Ventas (Millones de pesos)</b>
2008	\$ 160.796.015
2009	\$ 322.025.092
2010	\$ 505.347.564
2011	\$ 980.169.754
2012	\$ 1.297.490.414
2013	\$ 1.483.453.583
2014	\$ 2.337.257.503
2015	\$ 3.344.221.848
2016	\$ 6.091.533.367
2017	\$ 11.516.668.524
2018	\$ 15.408.224.979
2019	\$ 24.963.738.309
2020	\$ 27.483.548.004

Figura 16. Comportamiento de las ventas.  
 Fuente: Informe de Ventas La Miguera S.A.S.



Figura 17. Ventas La Miguera.  
 Fuente: Informe de Ventas La Miguera S.A.S

Por otra parte, el sector de Panaderías a nivel general refleja algunos comportamientos del mercado enfocados al consumo de alimentos un poco más conscientes y productos saludables; lo cual lleva a una oportunidad enorme para La Miguería, ya que podría comenzar a incursionar en un nuevo mercado creando nuevas líneas de negocio que logren generar valor para la empresa y atrayendo nuevos clientes con características diferentes y así generar mayores ingresos para La Compañía.

Las llamadas panaderías artesanales vienen ganando fuerza en el mercado, ya que este tipo de negocios tienen una participación del 63% a nivel local; esta situación es importante analizarla e identificar que el consumidor siempre va a preferir productos frescos y recién elaborados que le generen satisfacción a la hora de consumir. La Miguería dentro del normal desarrollo de sus operaciones ha logrado identificar que el factor de frescura de los productos es un determinante clave en la propuesta de valor de la empresa y requiere de muchos esfuerzos logísticos para garantizar que en todos sus puntos de venta se encuentren productos recién elaborados y frescos para que el consumidor quiera volver a comprar.

"La tercera y cuarta generación de panaderos les están dando vuelta a sus negocios y los están innovando. Estamos en la era de los panaderos y pasteleros curiosos e innovadores" (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017). Dentro de los análisis hay que resaltar esta información que nos da la Cámara de Comercio, en donde los negocios panaderos ya no pueden competir de la forma en que lo hacían antes, pues es un sector gastronómico que cada vez coge más fuerza y en donde se requieren personas y maestros panaderos cada vez más capacitados, ya que el consumidor se ha vuelto más exigente y conocedor de conceptos dentro de los últimos años, queriendo tener productos que marquen diferencia por su particular forma de elaborarlos con un alto componente de innovación y frescura.

La capacitación y formación son elementos generadores de cambios positivos dentro de las organizaciones y ayudan al crecimiento constante de las diferentes empresas; por este motivo para La Miguería será importante realizar un proceso estructurado de formación y capacitación que cause impacto a todos sus colaboradores y clientes que pueda tener la empresa. Las empresas que realizan y le apuestan a procesos de capacitación verán reflejados esos esfuerzos en buenos resultados organizacionales y aún más en un sector tan competido como lo son las panaderías y reposterías en el mundo.

Otro factor importante que se logra evidenciar en el sector es que los consumidores a la hora de realizar sus compras prefieren una atención y un servicio al cliente que sea cálido, amigable, cercano y amable para que el cliente desee regresar y seguir consumiendo los diferentes productos. En este aspecto, los temas de capacitación constante hacia el personal de ventas y servicio al cliente son determinantes, porque puede marcar gran diferencia con otros establecimientos, para La Miguería es importante contribuir en la formación de los trabajadores y poder realizar mejoras constantes que el cliente pueda percibir cuando visita los diferentes establecimientos.

## **CONSUMO DE PAN EN COLOMBIA**

A lo largo de la historia se ha identificado “El Pan” como un producto base en la alimentación en todo el mundo, ya que tiene gran cantidad de nutrientes que aportan en las dietas de las personas y adicionalmente es asequible en la gran mayoría de territorios, aunque sea muy sensible a las variaciones de los precios de las harinas. Es un producto que tiene una gran historia y que se ha vuelto con el pasar de los años imprescindible en los hogares, no solo colombianos sino del mundo.

La evolución del pan ha sido muy considerable en la historia de la humanidad, ya que gracias a su versatilidad y gran aporte de nutrientes es el producto elegido por muchas

personas para su día a día. El pan en la industria de alimentos ha evolucionado en sus preparaciones y recetas; en donde se pueden encontrar sabores innovadores utilizando productos o insumos básicos en su base como (Harina y Agua).

El consumo de pan en Colombia por persona al año es de 23 kilogramos; esto representa el 1,7% del total del gasto de una persona con ingresos promedio; y 2,4% para uno de ingresos bajos. Actualmente en Colombia existen más de 25.000 panaderías tradicionales, las cuales desarrollan su actividad principalmente en sectores populares de los estratos dos y tres (La República, 2016). Dando concepto a esta información se da lugar a que los modelos de negocios tengan un alto grado de diferenciación para lograr cautivar las expectativas de consumo de pan en el país, en donde las recetas innovadoras y con ingredientes diferenciadores sean las que marquen la pauta de consumo en las panaderías y reposterías en las diferentes regiones; por este motivo, es importante que La Miguería empiece a mirar otras ciudades diferentes a Medellín para seguir creciendo de manera sólida y consistente, cautivando nuevos clientes a lo largo del territorio nacional. Es de vital importancia identificar cuáles son las ciudades potenciales de acuerdo con las características de consumo de las diversas poblaciones.

Para La Compañía La Miguería es fundamental dentro de sus políticas seguir estudiando “el Pan” a profundidad para así poder entender sus características y lograr realizar desarrollos futuros de producto que generen valor para la empresa y poder brindarles a los clientes unas alternativas distintas, con una evolución de sabores que sorprendan los paladares de sus consumidores. “El 98% de los hogares en el país compran panes en el año” (Portafolio, 2016).

Otro dato que es importante conocer es que en “promedio un hogar realiza la compra de pan cada 13 días y cada vez que lo compran, llevan aproximadamente 408 gramos, lo que

equivale a una bolsa de tamaño mediano y desembolsando en promedio 3.026 pesos.” (Portafolio, 2019).

En este contexto es importante analizar que por ejemplo La Miguería tiene dentro de su propuesta el pagar un valor adicional por un producto de gran calidad elaborado con ingredientes frescos y sin químicos; esta propuesta se sale del contexto sobre el consumo a nivel general de pan en Colombia y lo que se está dispuesto a pagar por este tipo de productos. Para la empresa esto es importante analizarlo, pero no es el foco de atención; ya que siempre van a existir personas que desean pagar un poco más por productos de calidad que generen satisfacción a la hora de consumirlos y a lo largo del tiempo ha sido la característica más importante que el cliente de La Miguería valora en sus decisiones de compra.

El consumo de pan en Colombia es muy importante analizarlo, ya que al final es en este escenario donde La Miguería desempeña su función principal y por medio del cual genera el 43% de los ingresos (línea de panadería); en los proyectos de expansión de la empresa es importante verificar los consumos de las diferentes regiones del país e identificar hábitos y comportamientos de consumo.

“Bogotá, Medellín y Atlántico son las regiones de mayor consumo de pan por hogar en el país, con un consumo promedio por hogar de 11.5, 13.5 y 11.8 kilos, respectivamente, versus el 11.1 kilos en promedio del país”, aseguró Jorge Guauque, gerente de cuentas de Kantar (Portafolio, 2019). Esta información nos lleva a pensar que en términos de consumo de pan hay una opción muy interesante en 3 departamentos como lo son (Cundinamarca, Atlántico y Antioquia), sería interesante verificar las ciudades principales que componen estos departamentos e identificar oportunidades de mercado en estas poblaciones para que La Miguería logre expandir sus operaciones a nivel

nacional. Este factor del consumo de pan en las diferentes ciudades es importante para tomar decisiones, pero se considera que no es el único factor que puede ayudar a que La Miguería logre desempeñar sus operaciones en otros lugares geográficos; se deberá tener una estructura sólida y una empresa con trayectoria en el mercado local, acompañado de su modelo de negocio diferenciador para llegar e impactar fuertemente otros escenarios geográficos.

### **SEGMENTACIÓN Y TARGET MARKET**

La Miguería es una compañía que ha identificado algunas oportunidades en el mercado actual; se ha logrado entender cómo ha evolucionado la gastronomía y el sector de Panaderías – Reposterías a nivel local; en donde las personas han cambiado sus hábitos de consumo y ya se empiezan a encontrar propuestas con niveles de diferenciación alto.

La empresa, como se ha explicado anteriormente, tiene una política de precios y calidad muy competitiva, cuyo objetivo final es que muchas personas de diferentes clases sociales accedan y consuman los productos ofrecidos y esto se evidencia en el día a día de la organización. Es por este motivo que se cuenta con un grupo muy diverso de clientes y consumidores constantes de la marca; el proyecto de La Miguería es de inclusión, en donde se tienen consumidores de diferentes edades, localidades, barrios, género, y niveles socioeconómicos; aunque en la actualidad se cuenta con grupo de clientes que generan mayor nivel de ingresos para La Compañía, es fundamental entender que no existe una exclusión de ningún tipo en la segmentación de mercado con la propuesta e idea de negocio de la empresa.

A continuación, se describen las actitudes y características de los consumidores de La Miguería:

- Alegres
- Amables
- Exigentes
- Líderes
- Dinámicos
- Creativos
- Divertidos
- Informados
- Cercanos
- Optimistas

Este tipo de características que la empresa ha identificado se muestran en el presente trabajo por medio de un estudio y taller de marca que ha realizado la empresa con un proveedor aliado (La Miguería, 2016).

La Miguería tiene actualmente consumidores hombres y mujeres de diferentes edades que desean encontrar un motivo para compartir como calmar un antojo, celebrar un acontecimiento especial a través de un producto de alta calidad con excelentes precios.

“Las personas que mayor frecuencia de compra tienen y que generan mayor nivel de ingresos y recompra sobre La Compañía son Mujeres entre los 25 y 40 años aproximadamente; con un nivel socioeconómico estable, es decir, estratos 3, 4 y 5 que quieren calmar un antojo a través de productos de panadería y repostería de alta calidad con un servicio al cliente cálido y cercano”. (La Miguería, 2021).

## IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS

Uno de los objetivos del presente trabajo es entregarle a La Miguería información relevante y determinante para la selección de nuevos mercados a nivel nacional con su posible plan de expansión durante los próximos años y es por este motivo que se ha decidido realizar una matriz de selección con información cuantitativa que permita a La Compañía identificar ciertas variables que son importantes para tener en cuenta cuando se decide entrar a nuevas ciudades del país.

Como primer acercamiento es fundamental entender las características de la empresa e identificar los aspectos diferenciadores que causan impacto en la toma de decisiones a la hora de consumir los diferentes productos que La Compañía ofrece, así mismo, se realiza una entrevista directa con los propietarios de la empresa para conocer un poco más a profundidad La Miguería y poder determinar mejor el por qué las ciudades seleccionadas son las que inicialmente le convendrían más a La Compañía en sus planes de crecimiento. A continuación, se presenta la matriz con las ciudades y criterios elegidos:

MATRIZ DE CRITERIOS DE SELECCIÓN SOBRE NUEVO POSIBLE MERCADO LA MIGUERÍA S.A.S					
CIUDADES / VARIABLES	NÚMERO DE HABITANTES	PORCENTAJE MUJERES ENTRE 25 Y 40 AÑOS	PROXIMIDAD GEOGRÁFICA CON MEDELLÍN	CANTIDAD DE PANADERÍAS	TOTAL EVALUACIÓN
CARTAGENA	887.946	12,32%	630,6 km	698	11
PEREIRA	409.670	11,99%	226,2 km	315	12
MANIZALES	400.436	11,58%	209,7 km	256	11
MONTERÍA	433.723	12,16%	403,9 km	376	10
RIONEGRO	116.400	12,49%	33,3 km	75	16

Figura 18. Matriz de selección.  
Fuente:(DANE, 2020). (Elaboración Propia).

TABLA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
COLORES	CALIFICACIÓN (5 más alta - 1 Rojo más baja)
Verde	5
Azul Oscuro	4
Naranja claro	3
Naranja oscuro	2
Rojo	1

*Figura 19: Tabla de evaluación.*

*Fuente: (DANE, 2020)*

Esta tabla brinda información importante en la toma de decisiones futuras de La Miguería, ya que de acuerdo con un criterio de evaluación se determina cuál de las ciudades mencionadas en la tabla pudiera ser la más adecuada para el crecimiento de la empresa.

Para la evaluación se escogieron 4 variables principales, que son las siguientes: Número de habitantes que tiene la ciudad, Porcentaje de mujeres entre los 25 y 40 años, proximidad geográfica con Medellín y cantidad de panaderías que existen.

- **Número de habitantes:** Esta variable determina la cantidad de personas que existen en las diferentes ciudades, lo cual es importante analizar ya que entre más cantidad de personas existan en las ciudades, podrá ser mayor la cantidad de nuevos posibles clientes.
- **Porcentaje de mujeres entre los 25 y 40 años:** Esta variable es importante ya que este es el nicho de mercado que tiene La Miguería en la actualidad y el que representa mayor porcentaje en las compras actuales en la ciudad de Medellín; esta variable nos ayuda a determinar cuál es la ciudad que tiene el mayor porcentaje y por ende podrá ser más atractiva para La Compañía evaluando su mercado objetivo.

- Proximidad geográfica con Medellín: Esta variable se considera de alta relevancia debido a que uno de los retos más grandes de la empresa radica en tener productos muy frescos todo el tiempo y la logística operacional es bastante compleja y entre más lejos se encuentre la ciudad, mayor será la complejidad de la operación sino se tienen otras plantas de producción o centros de distribución en otras ciudades que permitan una operación más sencilla.
- Cantidad de Panaderías y Reposterías: Esta variable es fundamental analizarla, ya que es donde se pueden encontrar grandes oportunidades de mercado debido a la cantidad de establecimientos que tenga cada ciudad, es decir, que entre menos establecimientos con el mismo objetivo económico de La Miguería existan en las ciudades evaluadas, mayor será la oportunidad de establecer operaciones en dicha ciudad y más aún con la propuesta de valor que tiene La Miguería.

## **SELECCIÓN DEL MERCADO**

En la selección del mercado se ha logrado identificar, de acuerdo con el análisis previo de la tabla, que para La Miguería es recomendable iniciar un proceso de expansión a nivel nacional de forma escalonada, debido a que se requiere cierta experiencia en la operación para poder entrar en ciudades más grandes y luego en otros países.

Se identifica que Rionegro deberá ser el próximo paso que La Compañía debe dar y así empezar a recoger experiencia encontrando nuevos clientes y formas de operación. Uno de los retos más grandes para poder expandirse será la logística interna de La Compañía para poder llevar a Rionegro esa propuesta de valor que ha hecho crecer a La Miguería en la ciudad de Medellín.

Es importante recordar que las operaciones logísticas internas y externas hacen parte fundamental de La Miguería y la empresa las identifica como factores claves de éxito que hacen posible cumplir la promesa de valor. Este es un reto muy grande para la empresa en los próximos años para poder llevar a cabo su proceso de expansión: ya que no basta con detectar un mercado interesante donde exista potencial, sino que se deberán ajustar procesos internos de La Compañía en términos productivos, tecnológicos y logísticos.

Para la determinación y la selección de la ciudad no solo basta con revisar esas variables que se mencionan anteriormente, ya que es fundamental el conocimiento del sector que han desarrollado los socios de la empresa e identifican a Rionegro como una ciudad con mucho potencial, dado que muchas personas de la ciudad de Medellín han elegido el sector del Oriente antioqueño como su vivienda, contemplando los beneficios de vivir en ambientes más tranquilos y verdes. La ciudad de Rionegro se ha venido transformando durante los últimos años positivamente y se ha identificado una oportunidad muy grande en el sector gastronómico, esto debido al aumento de la población que exige, consume y demanda conceptos de negocios con productos y servicios de calidad. El sector de las Panaderías y Reposterías no se queda atrás, puesto que cada vez son más las empresas que desean expandir sus operaciones en Rionegro por el potencial de la ciudad.

Actualmente existen algunos competidores directos de La Miguería que se encuentran con establecimientos dentro del Municipio de Rionegro, como lo son (De lolita, Santa Leña, La Bagatelle, Juan Valdez Café, Deli Repostería, Repostería el Astor); estas compañías han encontrado también un potencial grande de expansión en Rionegro y para La Miguería es muy importante entrar en este mercado, ya que se identifica gran oportunidad de crecimiento para La Compañía.

Según los cálculos en términos cuantitativos que los socios de La Miguera realizan, con dos puntos de venta en Rionegro se podría tener un crecimiento en ventas de un 20% aproximadamente con respecto al año 2020, lo cual es muy representativo y genera gran expectativa para la Junta Directiva en términos de expansión.

La gastronomía en Rionegro ha crecido en los últimos años a consecuencia de que muchos restaurantes, panaderías, gastro-bares que se encuentran en la ciudad de Medellín, han evolucionado y expandido sus operaciones en el municipio, brindando a las personas y consumidores de la región la posibilidad de acceder a una oferta amplia y que satisfaga las necesidades actuales.

hoy en día realizando diferentes visitas se logra identificar una ausencia de negocios o empresas con un formato como el de La Miguera, que entraría muy bien en un mercado como el de Rionegro, en donde hay una población muy interesante de habitantes que pueden acceder a este tipo de productos y adicionalmente la cantidad de turistas que semana tras semana ayudan a dinamizar la economía de la ciudad.

Rionegro cuenta con una población de 116.400 habitantes, es una ciudad ubicada en el oriente del departamento de Antioquia. Se encuentra a 33 kilómetros de distancia de la ciudad de Medellín y cuenta con un sistema de transporte adecuado en donde la conexión con la ciudad principal, que es Medellín, se realiza por medio del nuevo túnel que construyó la gobernación de Antioquia e inauguró en el año 2019, en donde el tiempo de desplazamiento se reduce sustancialmente a diferencia de las vías por las que era el desplazamiento anteriormente. Este tipo de obras han ayudado a que la economía de todo el Oriente antioqueño se desarrolle de forma exponencial; adicionalmente Rionegro cuenta con el Aeropuerto Internacional José María Córdova, el cual también aporta

mucho al desarrollo con movimiento constante de viajeros que requieren consumir diferentes productos y servicios que se encuentren cerca.

Rionegro tiene un desarrollo económico importante y cuenta con una zona franca que todo el tiempo tiene gran cantidad de movimiento y esto hace que muchas personas que viven en Medellín se trasladen a trabajar.

Rionegro es el Municipio principal del Oriente antioqueño y la séptima ciudad en número de habitantes del Departamento de Antioquia.

## **ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO**

### **ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Para el análisis del macroentorno vamos a utilizar la metodología PESTEL, en donde se tendrán en cuenta los aspectos Políticos, económicos, Sociales, Tecnológicos, del Entorno y Legales.

#### **Político y Legal**

Rodrigo Hernández Alzate se desempeña actualmente como alcalde de Rionegro en donde tiene un periodo de gobierno desde (2020 al 2023), el presente alcalde viene del partido político Centro Democrático.

En la actualidad Rionegro cuenta con una política estable, en donde es indispensable una articulación en toda la dinámica política regional con el Valle de San Nicolás, el Valle de Aburrá y el Oriente antioqueño en miras de tomar decisiones estratégicas en temas que deben ser concertados a nivel supramunicipal para así lograr un trabajo en equipo con los diferentes gobiernos que ayuden al desarrollo sostenible de Antioquia y sus diferentes Municipios. Para la Administración de Rionegro es muy importante que las diferentes actuaciones o gobernantes impacten positivamente el territorio y se fortalezcan como

articuladores regionales del progreso y como socios estratégicos de la región. (BID - Ciudades Sostenibles, 2019).

Rionegro desea seguir caracterizándose como el eje comercial e industrial del Oriente antioqueño por su pujante actividad económica, por su potencial turístico, por su vocación para prestar servicios en la industria aeronáutica para que, a partir de la educación, la investigación, el emprendimiento, la innovación y la coordinación institucional se genere una base sólida tanto empresarial como poblacional que permitan un crecimiento sostenido e inclusivo (BID – Ciudades Sostenibles, 2019).

La situación política actual de Rionegro da muestras de una intención por el bien común que lleva varios años y varios periodos de gobierno consiguiendo cosas importantes para el Municipio, hoy en día no solo Rionegro sino todas las regiones del país tienen un reto muy grande en materia de desarrollo para poder llevar a cabo su plan estratégico de gobierno, ello debido a la crisis sanitaria derivada por el COVID-19; esta crisis ha hecho que muchos recursos estén enfocados en la atención de la pandemia que vive el mundo, por lo cual se tendrá un retraso de varios años en materias de desarrollo; los recaudos fiscales del municipio han sido invertidos en su mayoría en materia de salud; dándole prioridad total a la vida de las personas por encima de todo.

Para La Miguera y la gran mayoría de las empresas es un entorno actual difícil para realizar expansiones; pero los socios de La Compañía ven con optimismo y buenos ojos la posibilidad de ingresar en el mercado del Oriente antioqueño. Existen algunas amenazas y barreras importantes en materia de restricciones de operación por la pandemia que se deben tener en cuenta para poder ingresar de forma adecuada, estas amenazas también las vive La Compañía en las posiciones geográficas en las que se tiene operación actualmente en la ciudad de Medellín y en Sabaneta.

Este tipo de amenazas se cree que no durarán mucho tiempo, ya que Colombia viene creciendo en los niveles de vacunación, sin embargo, para La Compañía por medio de su modelo de negocio podría operar de forma adecuada vendiendo productos de forma Pick Up (Todo para llevar), obteniendo buenos resultados y así ir calentando el mercado. Desde el ámbito político se identifica una buena estabilidad en materia de desarrollo sostenible durante los últimos años y esto da cierta tranquilidad para operar con cualquier tipo de negocio que se encuentre en la industria de alimentos; las regulaciones y los entes que se encargan de vigilar los diferentes establecimientos son las mismas que actualmente regulan La Compañía en la ciudad de Medellín y en Sabaneta.

La Miguera deberá cumplir con todos los requisitos legales y técnicos por medio de las siguientes entidades que se encargan de vigilar y velar por la legalidad y operación formal de los diferentes negocios y empresas.

- Bomberos de Rionegro.
- Secretaría de Salud de Rionegro. (Registro Sanitario Favorable)
- Cámara de Comercio de Rionegro.
- Secretaría de Hacienda del Municipio.
- Secretaría de Medio Ambiente.

La Miguera es una compañía que se caracteriza por realizar todas las actividades empresariales de acuerdo con la normatividad vigente y cumplir con rigurosidad a todas las leyes y las exigencias que se encuentran en la actualidad y es por este motivo que ya la empresa cuenta con cierta experiencia en este sentido para lograr establecerse de la mejor forma en Rionegro.

## Económico

En el ámbito de sostenibilidad económica Rionegro ha logrado consolidarse como un municipio con gran dinamismo y proyección en todos los niveles, a lo largo del tiempo se han logrado establecer organizaciones de gran tamaño, las cuales generan desarrollo y altos niveles de generación de empleos formales de calidad que redundan en una mejor calidad de vida para la región.

En el Municipio de Rionegro se ha experimentado una evolución positiva alcanzando un crecimiento económico del 13,2% anual. Este comportamiento se vio soportado principalmente por la industria manufacturera (30%), establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias (19%), actividades de servicios sociales (17%) y la construcción (13%). Al interior de estas ramas se destacaron los sectores de textiles y las confecciones, la floricultura, las maderas, la fabricación de muebles, los productos de papel y cartón y las edificaciones. (DANE, 2015). (BID – Ciudades Sostenibles, 2019).

Para la empresa La Miguería es importante analizar cómo se encuentra la economía de Rionegro y se evidencian aspectos muy positivos que dan pie para invertir y apostarle a la creación de nuevos puntos de venta de La Miguería en este municipio, porque a pesar de la situación actual que se vive, derivada por la crisis sanitaria, el municipio venía con comportamientos muy positivos en términos de desarrollo económico y genera cierta estabilidad para el desarrollo y expansión de la empresa en el territorio del Oriente antioqueño.

Es importante mencionar que Rionegro venía con una tasa de desempleo por debajo de los 2 dígitos y durante una medición que realizó el gobierno municipal se detectó que en el año 2017 la tasa estaba por el 8,71% (Observatorio de Políticas Públicas de Rionegro,

2017), lo cual da muestras de la buena dinámica que se venía desarrollando en el sector, en donde se podría ayudar e impactar de alguna forma en la mejora de este indicador.

## Social

En términos de impacto social el municipio se ha venido caracterizando por tener una dinámica cada vez más inclusiva, en donde el acceso a la educación, los servicios públicos básicos, los niveles de pobreza y de desigualdad han venido mejorando de a poco.

- La Población de Rionegro registra una distribución de su población por sexo en donde el 49% son mujeres y el 51% hombres (DANE, 2018). Un dato muy importante sobre el municipio es que entre 1964 y 2005 se registró un crecimiento poblacional del 220%, al pasar de 31.378 a 100.502 habitantes según la proyección total poblacional realizada por la Universidad Católica de Oriente. (UCO, 2016).
- La estructura poblacional del Municipio de Rionegro se presenta en la siguiente tabla, en donde se representa el total de la población por rangos de diferentes edades y género.

Grupo de Edad	2016*		
	Total	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>133.305<sup>1</sup></b>	<b>66.242</b>	<b>67.063</b>
0-4	10.951	5.622	5.329
5-9	10.993	5.658	5.335
10-14	11.356	5.761	5.596
15-19	11.354	5.845	5.510
20-24	12.445	6.454	5.991
25-29	11.594	5.817	5.777
30-34	10.829	5.265	5.563
35-39	10.399	5.068	5.331
40-44	9.339	4.550	4.789
45-49	8.268	3.946	4.322
50-54	7.318	3.555	3.763
55-59	5.749	2.844	2.904
60-64	4.485	2.176	2.309
65-69	3.010	1.428	1.582
70-74	2.301	1.037	1.264
75-79	1.447	627	820
80 y más	1.468	589	879

Figura 20: Estructura Poblacional de Rionegro  
Fuente: (UCO, 2016).

- Durante los últimos años es importante mencionar que la población se ha venido envejeciendo, es así como para el año 2016 la distribución por grupos de edad de Rionegro se caracteriza por tener una estructura poblacional en la cual hay un predominio de la población en edad productiva, una reducción en los nacimientos, y un incremento progresivo en las personas mayores de 65 años, así, para el año 2016 la participación de habitantes entre 0 y 14 años ha venido disminuyendo y por su parte la población entre 15 y 64 años cuenta con una participación del 69%, mientras que el grupo compuesto por personas mayores de 65 años concentra solamente el 6% de los habitantes en 2015. (DANE, 2015). (BID – Ciudades Sostenibles, 2019).
- Por medio de la siguiente figura se muestra la proyección del crecimiento de la población de Rionegro desde el año 2016 hasta 2030.

Año	Proyección DANE	Proyección UCO*		
		Población total	Cabecera	resto
2016	122.231	133.305	92.46	40.845
2017	124.219	137.078	95.708	41.37
2018	126.193	140.954	99.063	41.892
2019	128.153	144.938	102.529	42.409
2020	130.108	149.03	106.11	42.921
2021	132.121	153.235	109.808	43.427
2022	134.101	157.555	113.629	43.926
2023	136.081	161.993	117.574	44.418
2024	138.061	166.552	121.649	44.902
2025	140.041	171.235	125.857	45.377
2026	142.021	176.045	130.203	45.842
2027	144.001	180.985	134.689	46.296
2028	145.981	186.059	139.321	46.738
2029	147.961	191.27	144.103	47.167
2030	149.941	196.621	149.039	47.582

\*Implica una tasa de crecimiento promedio anual de vivienda del 3,5% hasta el 2045.

Figura # 21: Proyección del crecimiento de la Población de Rionegro (2016- 2030).  
Fuente: (UCO, 2016). (DANE, 2016).

- Otro factor importante para realizar este análisis es la tasa de mortalidad del Municipio de Rionegro, que al año 2010 era del 4,6% por cada 1.000 habitantes. (DANE, 2016) y en comparación con la de Colombia, que se encuentra en un 5,56% por cada 1.000 habitantes.
- La tasa de natalidad del Municipio de Rionegro es de 10,6% por cada 1.000 habitantes. (DANE, 2021).
- Otro aspecto que se analizará por medio de la siguiente figura es la pirámide poblacional de Rionegro y su proyección al año 2030.

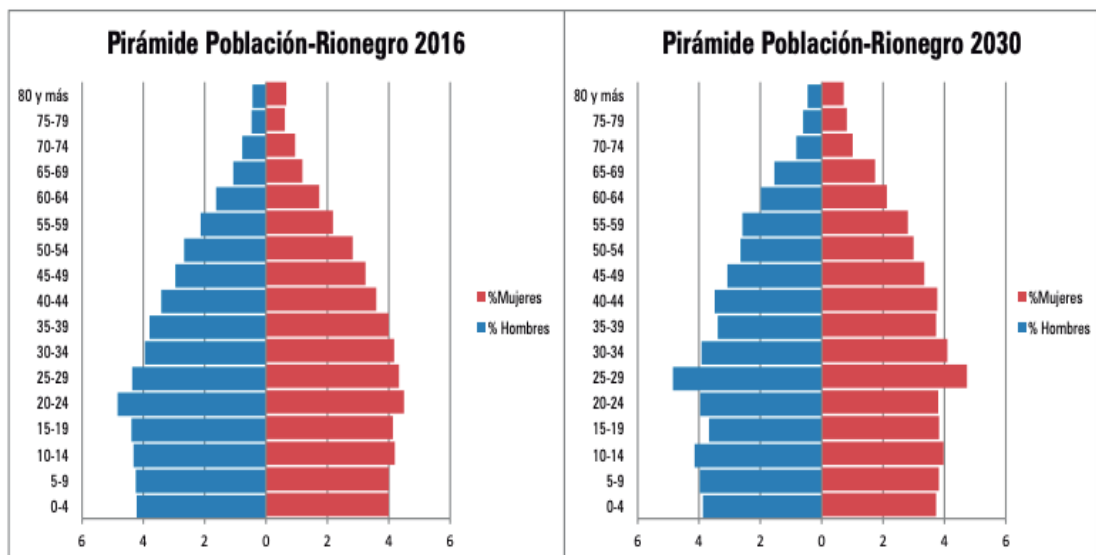


Figura # 22: Pirámide Poblacional de Rionegro (2016- 2030).

Fuente: (UCO, 2016).(DANE, 2016).

Esta imagen nos corrobora la información que se consignó anteriormente, en donde la población seguirá envejeciéndose progresivamente y así se incrementará la población en edades adultas y disminuyendo la de los jóvenes.

Para La Miguería como empresa es fundamental llegar a impactar el entorno social de los lugares geográficos donde se decide ingresar. La idea con este proyecto de expansión en

Rionegro es generar empleo de calidad, brindar a los usuarios y clientes de la marca una experiencia gastronómica y de servicio de calidad con personas de la región, en donde las capacitaciones, formaciones y charlas causen un gran impacto, no solamente en los trabajadores de la empresa, sino también en sus familias y así poder contribuir para que los indicadores mejoren en la región.

### Tecnológico

- En la actualidad el Municipio de Rionegro se encuentra avanzando en un plan estratégico de tecnología, el cual le permitirá evolucionar en la definición de un modelo tecnológico centrado en brindar herramientas para crear una ciudad inteligente, que le posibilite solucionar de forma eficaz diferentes problemas a los ciudadanos en donde se fortalezca la participación, la eficiencia, la eficacia y la transparencia del Estado; lo que pretende el municipio con este plan es seguir en el proceso de transformación digital e implantar tecnología de información que lleve al municipio a grandes desarrollos. (DANE, 2015). (BID – Ciudades Sostenibles, 2019).
- El municipio de Rionegro ha logrado avanzar en el desarrollo tecnológico con un acompañamiento fuerte de la Gobernación de Antioquia, en donde se le han entregado recursos económicos para implementar y generar diferentes cambios que promuevan el desarrollo y la implementación de la tecnología. El gobierno viene realizando labores como por ejemplo la mejora del alumbrado público con tecnología led, la entrega constante de equipos tecnológicos a estudiantes de escasos recursos (1.294 tabletas y 613 computadores) que fomenten la conectividad para la educación virtual, subsidios por medio del operador claro por 12 meses para familias que no tienen la posibilidad de tener conexión a internet y

otras acciones que se vienen realizando para ir fomentando el uso apropiado de la tecnología.

- La Miguera es una compañía que ha decidido adoptar la tecnología en muchos de sus procesos para una mejora continua; la empresa actualmente cuenta con sistemas de comunicación internos que permiten que las operaciones y las diferentes áreas estén comunicadas en tiempo real para agilizar las labores y que la toma de decisiones sea más efectiva en miras de prestar un mejor servicio al cliente. Actualmente la empresa cuenta con equipos de última tecnología en áreas claves como lo son: Producción, Logística y Ventas, esto con el objetivo de mejorar indicadores de productividad e ir evolucionando con todos los cambios que se generan en la industria.

#### Medioambiental

Actualmente Rionegro cuenta con una política exigente en temas de conservación y mejora del entorno medioambiental, ya que como municipio se debe adaptar a los diferentes decretos y resoluciones que saca el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, es por esta razón que La Miguera deberá seguir realizando actividades que lleven a cabo el cuidado de todos los Recursos Naturales y cumpliendo con toda la normatividad vigente que actualmente es muy extensa y tiene 20 normas aproximadamente que las diferentes compañías deben cumplir dependiendo su objeto económico.

La Alcaldía cuenta con muchos planes y programas vigentes en miras de evolucionar con los diferentes temas del medioambiente, existen programas muy fuertes como la formalización de todas las personas recicladoras con un proyecto educativo en donde aquellos que son vulnerables puedan acceder a salud y vivienda.

Dentro de los programas que mayor impacto están teniendo en Rionegro se pueden mencionar los siguientes:

- Mejora de la frecuencia y las rutas de recolección de diferentes residuos que se generan en los hogares y las industrias del municipio.
- Aprovechamiento del 22% de los residuos (Residenciales y Comerciales) para procesos de reciclaje.
- Cultura de la separación y aprovechamiento de residuos reciclables y orgánicos.
- Modernización del sistema de recolección y transporte de residuos.
- Diseño renovado del sistema de almacenamiento, transporte, recolección, aprovechamiento y disposición final de residuos.

La Miguería tiene dentro de sus propósitos principales contribuir de forma positiva al cuidado del medio ambiente y en la actualidad la empresa cuenta con más del 60% de los empaques biodegradables y cumple con toda la normativa vigente que exige el Ministerio para así no generar ningún tipo de impacto negativo por la operación de La Compañía.

## **ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

Para el análisis del micro entorno se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Michael Porter, las cuales se describen a continuación:

### **Rivalidad entre Competidores**

Realizando un análisis de la cantidad de competidores directos que existen hoy en día, se evidencia que hay compañías a nivel local que se encuentran realizando excelentes productos y una muy buena gestión; en donde equivocarse en algún aspecto puede ser la causa para que esos competidores sigan ganando terreno y es por este motivo que la

empresa tiene como foco y referente no caer en una rivalidad tan directa y fuerte con la competencia, sino dejar que cada compañía realice sus operaciones generando en el consumidor grandes alternativas a la hora de realizar la elección de compra y pueda tener un gran poder de decisión, lo que al final es bueno dentro de una sana competencia.

Es importante tener en cuenta que actualmente no existen tantas barreras de ingreso en el mercado de Panaderías y Reposterías, pero lo que si no es tan fácil es poder llegar a tener un reconocimiento por parte de los diferentes clientes que genere confianza a la hora de consumir este tipo de productos.

Actualmente en el Municipio de Rionegro no existe una compañía con la oferta que tiene La Miguería y por este motivo la empresa seguirá causando gran diferencia con los competidores actuales desde que continúe implementando y llevando a cabo la propuesta de valor con excelentes productos de panadería y repostería, con un alto nivel de frescura a precios muy competitivos, con un excelente servicio al cliente, gran presentación y locales con diseños y espacios innovadores que atraigan la atención de todos los clientes.

#### Amenaza de Productos sustitutos

Esta es una fuerza que está latente en la gran mayoría de compañías y más aún cuando la empresa se dedica a la elaboración y producción de productos alimenticios en donde se puede encontrar en el mercado gran oferta y cantidad de sustitutos que pueden quitar porciones de mercado y desviar la intención de compra de los clientes.

La Miguería debe estar atenta a seguir realizando procesos de innovación constante, en donde se logre seguir cautivando mercado y clientes para que los productos sustitutos que existen actualmente en el mercado no le impacten tan fuerte y no puedan desviar la

atención de los clientes que tiene la empresa de acuerdo a su segmentación y mercado objetivo.

En este orden de ideas, para la empresa La Miguera será fundamental seguir con los planes de innovación y desarrollo que tiene actualmente, con el fin de seguir cautivando a sus clientes, a su vez la empresa es consciente de que la evolución constante es la clave para que La Compañía pueda seguir destacándose en los diferentes mercados; otra forma de atacar esta amenaza que tiene latente la empresa es poder expandir sus operaciones y cada año lograr inaugurar nuevas sedes en nuevos mercados que aún no se han explorado, como es el caso del Oriente antioqueño con el municipio de Rionegro; adicionalmente la empresa deberá seguir innovando en nuevos canales de venta que permitan al cliente acceder de una manera mucho más fácil y sencilla a los productos que La Miguera ofrece. Un aspecto que para La Miguera deberá ser importante es analizar en esta fuerza es el hecho de que debe seguir estableciendo una política de costos y de precios justa y competitiva que por ningún motivo saquen a La Compañía del mercado por incrementos constantes por un mal manejo de los costos.

#### Poder de Negociación con los clientes

En el análisis de esta fuerza encontramos que los clientes que La Miguera posee actualmente tienen un gran poder de negociación, ya que pueden optar por muchas alternativas que existen actualmente en el mercado; aquí lo más importante radica en no perder la esencia que ha logrado obtener la empresa hasta el momento y seguir conservando esas características que han llevado a crecer La Compañía.

A continuación se mencionan algunas de las características que han logrado persuadir y conquistar los consumidores de La Miguera:

- Productos totalmente frescos y sin químicos.
- Productos y servicios innovadores.
- Precios justos y competitivos, lo cual genera inclusión.
- Diseño innovador de puntos de venta.
- Excelente presentación de todos los productos.
- Empaques funcionales, ecológicos y con diseños alusivos a la marca.
- Gran calidad de Servicio al cliente.
- Diferentes canales de atención. (Puntos de venta – Redes sociales – Call center – Página web).

Estas características que se mencionan hacen que la empresa tenga cualidades que puedan ayudar a la decisión de compra de los clientes, sin embargo, no se podrá tener un control en los patrones de compra que deseen realizar las personas y por este motivo se considera que los clientes tienen buen poder de negociación y existe esta amenaza latente.

#### Poder de negociación con proveedores

Esta fuerza para La Miguería es de las más importantes y relevantes, porque al final de la cadena, por medio de excelentes proveedores, se garantiza que el cliente pueda obtener productos de calidad y desee volver a consumir los productos que la empresa ofrece.

Actualmente La Miguería tiene una sólida red de proveedores, en donde hay una excelente relación tanto personal como laboral y esto ha hecho que cada día se sigan afianzando estas relaciones.

Los proveedores que La Miguería posee son muy estables en el tiempo y prácticamente llevan trabajando con La Compañía desde sus inicios; las condiciones comerciales han ido evolucionando y mejorando a medida que la empresa ha crecido en donde se puede ir

exigiendo un poco más a los proveedores. El poder de negociación de la empresa frente a los proveedores se considera que es débil debido a que se trabaja con empresas de alto reconocimiento en el mercado (Grandes Compañías) y estas sí pueden ejercer mayor poder en la toma de decisiones y negociación, ya que tienen clientes mucho más grandes que La Miguera.

Los beneficios que la empresa ha obtenido a lo largo del tiempo con la red de proveedores actual son los siguientes:

- Capacitación y formación en diferentes procesos.
- Entrega con altos estándares de calidad y con certificaciones INVIMA.
- Alta frecuencia de entrega para mayor eficiencia en espacio y frescura de insumos.
- Descuentos en las negociaciones por buena política de pagos.
- Pagos en menos de 8 días para ganar descuentos comerciales y bonificaciones.

Por estos motivos la empresa ha decidido seguir con la política y con la red de proveedores que se tiene, sacrificando un poco los poderes de presión y negociación.

Una de las alternativas o estrategias podría ser comenzar a buscar proveedores un poco más pequeños o sustitutos para tener un mayor poder en las negociaciones, pero la empresa dentro de su política jamás sacrificaría la calidad y cambio de algunos insumos que puedan afectar la calidad de los productos, en donde el cliente se vea afectado.

#### Amenaza de nuevos competidores

La Miguera se encuentra en un mercado con muy pocas barreras de entrada, por lo cual lo hace muy competitivo y con gran existencia de competidores anteriores y nuevos; este es un riesgo latente que se vive en el día a día y se deben tomar acciones importantes que

radiquen en no perder el foco y el objetivo de la empresa que es lo que la ha consolidado durante los últimos años.

Una de las formas en que La Miguería mitiga esta amenaza es por medio de procesos de mejora continua en todas las áreas y en donde la innovación en productos, procesos y servicios es fundamental para mejorar constantemente y que el cliente pueda percibir esas mejoras constantes y es de esta forma que la empresa se blinda ante posibles nuevos ingresos de competidores.

Adicionalmente, es importante anotar que la empresa tiene una trayectoria de más de 10 años, lo cual permite tener cierto conocimiento del sector y experiencia en la operación que le da una posición favorable sobre nuevos competidores.

La Miguería tiene cierta experiencia que le ha permitido tener algunas barreras de entrada con nuevos competidores, como por ejemplo la diferenciación en producto que permite tener cierto reconocimiento y ventaja sobre otras compañías.

## **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

La Miguería, dentro de su plan de expansión al municipio de Rionegro, debe realizar un análisis de los competidores existentes actuales que se encuentran operando hoy en día; existen muchos negocios que podrían ser competencia para la empresa, sin embargo, se van a tener en cuenta los más relevantes y que también son referentes por los modelos de negocio que tienen.

Las empresas que compiten directamente con La Miguería y se encuentran operando en Rionegro son las siguientes:

- De Lolita. Resto café.
- Panadería Santa Leña.
- Repostería el Portal.

- La Bagatelle.

Estas compañías son referentes muy importantes para La Miguería, ya que sus propietarios sienten gran admiración por estas empresas y cada una de ellas tiene productos que son emblemáticos y tienen gran cantidad de clientes que les han ayudado en el camino de crecimiento.

Cada una de estas empresas tienen características muy importantes que las han hecho ser muy reconocidas en el sector gastronómico y siguen impactando la vida las personas que adquieren sus productos de una forma muy especial.

Dentro del análisis se evaluarán inicialmente datos financieros, cantidad de empleados y número de puntos de venta que podrán servir como referencia para identificar las posiciones en las que se encuentran algunas de estas empresas.

A continuación, se presenta la tabla de análisis de los competidores directos de La Miguería en su actualidad.

ANÁLISIS COMPETITIVO LA MIGUERÍA ( REPOSTERÍAS Y PANADERÍAS )						
	2019	2019	2019	2018	2020	2019
	De Lolita Resto café S.A.S	Compañía El Portal S.A.S	Bagatelle S.A.S	Repostería El Astor	Repostería Santa Leña	La Miguería S.A.S
Ingresos	\$ 11.330.000.000	\$ 10.770.000.000	\$ 13.768.000.000	\$ 11.999.486.000	N/D	\$ 24.900.000.000
Activos totales	\$ 4.857.000.000	\$ 3.457.000.000	\$ 5.271.000.000	\$ 6.733.342.000	N/D	\$ 4.870.000.000
Número de empleados	80	137	213	131	140	265
Puntos de Venta	36	11	6	6	13	10

*Figura 23: Análisis de Competencia La Miguería*

*Fuente: (De Lolita, 2021), (El Portal, 2021), (Bagatelle, 2021), (La Barra, 2018), (La Miguería, 2021). Consultado. Licencia Consultado en EMIS, con base en información de Super sociedades y Cámaras de Comercio de Colombia / Agroindustrial C / Alimentos Procesados C/.*

Este cuadro comparativo sirve de gran referencia para identificar cómo se comporta la competencia de La Miguería y entender un poco sus diferentes estructuras corporativas con algunas variables.

Cada una de estas compañías ha logrado impactar a muchas personas y clientes con productos y propuestas de valor muy bien organizadas; para La Miguería es importante seguir realizando todas las actividades y labores de la mejor forma y seguir realizando una competencia del sector completamente sana en donde las personas y clientes puedan tomar decisiones de compra basados en sus gustos, preferencias y ofertas diferenciadores que el mercado tenga en su momento. Estas compañías se han encargado de hacer crecer la gastronomía local de una forma muy enriquecedora, en donde se ha ido cambiando hábitos y patrones de consumo de panadería y repostería ofreciendo siempre la mejor calidad y presentación, ya que anteriormente la oferta gastronómica era mucho más reducida y excluyente y no todas las personas podían acceder a productos de gran calidad. Realizando un análisis general de los competidores directos que tiene la Miguería, se pueden sacar diferentes conclusiones:

- La mayor cobertura en cuanto a puntos de venta y localización geográfica la tiene la empresa De Lolita con sus 36 puntos de venta, lo cual le da cierta ventaja frente a los otros competidores, ya que es mucho más fácil acceder a sus productos por parte de los clientes.
- La empresa que tiene mayores ingresos generados por la operación de sus actividades es La Miguería; esto le da una posición dominante frente a los otros competidores directos y un dato que es relevante son la cantidad de puntos de venta que tiene (10), lo cual lleva a concluir que tiene una gran afluencia de clientes en sus diferentes establecimientos y muchas personas los prefieren.

- Conociendo los productos que cada una de estas compañías ofrece, se puede concluir que el portafolio más variado y los precios más competitivos los tiene La Miguera.
- En cuanto a las inversiones en activos se puede concluir que los valores son altos por lo cual se identifica que competir al mismo nivel de estas compañías no es tan sencillo y disminuye la probabilidad de ingreso de nuevos competidores. Estas cifras muestran que las compañías existentes tienen capacidades generosas para poder soportar la operación.
- En cuanto a la generación de empleo se evidencia que La Miguera es La Compañía que más personas tiene, con 265; esto es importante contemplarlo ya que con solo 10 puntos de venta y una planta de producción podría ser exagerado; se deben revisar los procesos para optimizar de mejor forma el recurso humano.

La Miguera es una empresa con mucho potencial de expansión y aún le faltan muchas cosas por mejorar y nuevos mercados para explorar, pero con el crecimiento sólido, estructurado y organizado podrá seguir siendo un modelo de negocio referente y una empresa que se siga destacando en el sector gastronómico.

## ANÁLISIS DEL CLIENTE

La Miguería es una compañía que le da mucha importancia al servicio al cliente porque para la empresa no basta únicamente con ofrecer y vender productos de gran calidad, sino que se considera que la experiencia debe ser global.

Durante los 10 años de experiencia La Miguería ha logrado identificar las características principales que tienen sus clientes. Como se hacía referencia anteriormente la política de La Miguería es ser incluyentes y que los productos que se ofrecen sean para todas las personas independientemente de su estrato socioeconómico; la idea de la empresa es que muchas personas puedan acceder a una oferta de gran calidad con precios muy competitivos y es por este motivo que a veces para La Compañía resulta difícil describir con certeza absoluta sus clientes.

A continuación, se realizará una descripción general de las características principales de la gran mayoría de clientes de La Miguería.

- Son personas que les gusta estar con frecuencia muy bien informados de lo que sucede alrededor.
- Son personas que les gusta degustar productos de Panadería y Repostería de alta calidad, obteniendo una oferta de precios muy competitiva.
- Son personas exigentes que siempre quieren lo mejor y al estar completamente informados interactúan con frecuencia en las redes sociales.
- Son personas que desean ser atendidas en el menor tiempo posible, ya que actualmente es el recurso más escaso para muchos.
- Son personas que buscan un motivo para compartir a través de un producto de alta calidad.

- Son personas para las que la influencia del otro es importante y creen en las opiniones, experiencias y recomendaciones que pueden brindarle.
- Son personas amantes del placer. Comer es un gran placer y los placeres son excelentes escapes.
- Son personas que les gusta tener éxito, son dinámicas, optimistas, amables, familiares, divertidas.
- Son personas cuyo eje fundamental en la vida es la familia.
- Son clientes que tienen fácil acceso a la tecnología y buscan facilidad y agilidad en los procesos.
- Son personas detallistas y quieren sorprender a los demás compartiendo productos de panadería y repostería.
- Son clientes que desean tener productos frescos en sus hogares.

Estas son algunas de las características y patrones de comportamiento que la empresa ha identificado sobre sus clientes y también se desea hacer referencia a que los clientes que tienen mayor consumo y recompra dentro de La Miguería, son personas de estratos socioeconómicos medio alto, es decir (3, 4 y 5), en su gran mayoría mujeres entre los 25 y 40 años.

Actualmente la empresa cuenta con un sistema de información en alianza con Bancolombia que se llama PLINK, en donde constantemente se presentan informes sobre las características que tienen las personas que realizan compras en La Miguería, adicionalmente La Compañía cuenta con un programa de cliente incógnito que se llama MIGUERITO, que le permite entender las necesidades que tienen las personas y evaluar los niveles de satisfacción en los diferentes puntos de venta, lo cual conlleva a un proceso de mejora continua.

La Miguería ha identificado una oportunidad para crear un plan de fidelización con los diferentes clientes para así seguir comprendiendo las necesidades que tienen para que esto le ayude a la empresa e ir mejorando, y al mismo tiempo cautivando nuevos consumidores de la marca.

## **PLAN DE MARKETING**

La opción de ingresar a un nuevo mercado y una nueva ciudad como lo es Rionegro le entrega a La Miguería una cantidad de retos importantes que se deben considerar y desarrollar en compañía de todas las áreas de la organización. Una de las áreas que se considera fundamental cuando se realiza una expansión a una ciudad nueva es el área de mercado, ya que debe generar ideas valiosas que se traduzcan en ventas para las empresas; es por este motivo que dentro del plan de marketing se deben llevar a cabo ciertas estrategias para cumplir con las proyecciones estimadas.

## **ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

La Miguería ha tenido a lo largo de los años una estrategia de producto que ha logrado cautivar los consumidores de la marca a través de altos estándares de calidad en todas las preparaciones. Este objetivo no se puede perder de vista cuando La Compañía logre ingresar en este nuevo mercado en la ciudad de Rionegro; la empresa podrá determinar algunas estrategias que se describen a continuación para que las personas comiencen a interactuar y conocer mucho más la oferta de productos que La Compañía ofrece.

- En el punto de venta establecido se deben realizar activaciones donde las personas y consumidores logren conocer la calidad de los productos más característicos de la empresa como lo son el Pan queso y Pan de chocolate por medio de degustaciones.

- Otra estrategia que es fundamental y creará grandes beneficios para la empresa será el hecho de hornear constantemente productos frescos y así cautivar a los clientes para que puedan encontrar a cualquier hora productos recién salidos del horno y calientes.
- La empresa podría pensar en lanzar al mercado una nueva línea de negocio con productos saludables con el sello La Miguera.
- Se debe pensar en implementar el negocio de productos congelados para que las personas lo puedan hornear en sus hogares y así lograr una mayor fidelización de las personas por medio del consumo de productos de La Miguera en sus casas.

### **ESTRATEGIAS DE PRECIO**

Un factor clave que ha marcado la diferencia a lo largo de los años de La Miguera y los demás competidores es ser una compañía coherente y racional con los precios de venta de cara al público; es decir, la idea de la empresa siempre ha sido tener productos de alta calidad a precios muy competitivos y por el hecho de realizar una expansión hacia otra ciudad diferente a Medellín no se puede perder de vista este objetivo y se deberá seguir garantizando la competitividad de los precios, lo cual genera que La Miguera sea una empresa inclusiva y muchas personas logren acceder a los diferentes productos.

La estrategia de La Compañía no sería realizar cupones de descuento, ni disminución de precios porque no está dentro del objetivo de la empresa y se debe seguir teniendo la estrategia de precios competitivos que generen gran atracción en las diferentes personas; una alternativa que si se podrá analizar es que cuando La Compañía venda los productos congelados logre realizar lanzamientos con precios un poco más favorables, ya que así se estará evitando incurrir en algunos costos de operación.

Es muy importante aclarar que para la dirección de la empresa es fundamental conservar los mismos precios en todos los puntos de venta, así la operación sea un poco más compleja en ciudades diferentes a Medellín y aumenten algunos costos logísticos.

### **ESTRATEGIAS DE PLAZA**

Los diferentes lugares físicos en donde La Miguería decida expandir sus operaciones son quizás uno de los factores que se consideran claves, ya que una mala elección de un punto de venta podrá traer pérdidas considerables para la empresa; por este motivo a continuación se describen los aspectos que son importantes en la selección de la plaza:

- Ubicación geográfica que garantice tener un gran flujo constante de personas.
- Fácil acceso para realizar estadias de corta y larga duración en vehículos.
- Un espacio mínimo de 80 metros cuadrados para lograr realizar la operación adecuada.
- En Rionegro la empresa ha ubicado 4 sitios estratégicos como lo son el Centro Comercial San Nicolás, Centro Comercial Jardines de llano grande, Parque principal de Rionegro y Aeropuerto Internacional José María Córdova.

En la definición de las diferentes estrategias se recomienda a la empresa La Miguería algunas ideas que podrán servir en su proceso de expansión.

- Creación de un canal de domicilios propios en la zona del Oriente antioqueño para facilitarle los procesos de compra a los clientes.
- Habilidad y aparición de La Miguería en plataformas y aplicaciones tecnológicas como Rappi para cubrir zonas cercanas con promesas de entrega cortas.
- Habilidad de pedidos en línea por medio de la página oficial de La Miguería para recoger en punto de venta o ser enviados a domicilio.

El tema de distribución es muy importante en esta nueva etapa para La Miguera y se deberán garantizar las entregas con frecuencias adecuadas que logren satisfacer la demanda que tendría en proyección un punto de venta en Rionegro. Uno de los retos radica en la distancia geográfica, ya que a pesar de estar relativamente cerca la ciudad de Rionegro con Medellín, en donde se encuentra el centro de Producción y Logística es importante que los despachos sean organizados y que los sistemas de información se encuentren comunicados en tiempo real y así proceder oportunamente con los surtidos e inventarios. La distribución es directa, se realiza sin intermediarios y con vehículos propios de La Compañía que cumplen con las características adecuadas para el transporte de alimentos de producto en seco y congelados.

Con una buena política de distribución y una excelente selección del punto de venta se podrá garantizar la promesa de valor de la empresa y así ir un poco más seguros en un mercado que aún es nuevo para La Miguera.

## **ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Este tipo de actividades y estrategias dentro de las compañías son fundamentales y generan mucho valor cuando se realizan de forma efectiva; las empresas por más reconocidas que sean siempre deberán otorgar recursos para el cumplimiento de las actividades propuestas.

La Miguera en sus años de operación ha otorgado algunos recursos que no son tan representativos en las estrategias de promoción y publicidad. Una de las principales estrategias que ha causado gran impacto es la del voz a voz, que ha hecho que los clientes cuando se llevan una buena experiencia con el consumo de los productos hablen de la empresa y la recomienden en sus entornos cercanos; esta buena reputación durante más

de 11 años ha logrado que las personas sigan confiando en La Miguería y han aportado de forma considerable al progreso de la empresa.

Una estrategia que la empresa ha logrado desarrollar durante los últimos años es poder darle todo el protagonismo a la marca como tal; haciendo un esfuerzo muy grande por crear valor, realizando actividades en diseño de empaques, diseños de puntos de venta, diseños de experiencia que marquen la diferencia.

Algunas estrategias importantes para lograr posicionarse en el mercado de Rionegro podrían ser las siguientes:

- Crear un plan de fidelización de clientes en donde las personas puedan disfrutar de actividades y beneficios exclusivos de la marca.
- Realizar inversiones en publicidad con diferentes avisos ubicados en sitios estratégicos, en donde las personas sepan que La Miguería ha llegado a Rionegro.
- Seguir realizando diferentes pautas y campañas por medio de las diferentes redes sociales de La Compañía, creando expectativa en los clientes sobre el nuevo punto de venta.
- Realizar diferentes activaciones por medio de la página web que incentiven a las personas a realizar pedidos por la página, sin cobro de domicilio, por ejemplo.
- Una estrategia que puede ser importante es que cuando se realice la apertura del punto de venta de Rionegro, es que las asesoras de servicio al cliente estén constantemente brindando degustaciones que incentiven el consumo y hagan sentir agradable el paso por La Miguería.

## **PRESUPUESTO DE MARKETING**

El presupuesto de marketing es muy importante tenerlo en cuenta, ya que todas las actividades que se realizan cuando La Compañía inicia un nuevo punto de venta generan gran valor para la empresa, consolidan la marca, la hacen fuerte y diferente respecto a la competencia. La Miguería siempre ha tenido un objetivo fuerte con el diseño, ya que es una forma constante de innovar y de sorprender a los consumidores de la marca, en donde constantemente se encuentren con novedades que los hagan sentirse bien y vean una evolución constante de La Compañía.

A continuación, se establece un presupuesto basado en aperturas de puntos de venta anteriores y con valores aproximados. El presupuesto establecido da un valor total de \$236.540.000 y se considera que es una cifra representativa por lo cual la empresa debe hacer esfuerzos grandes en seguir cumpliendo su promesa de valor para atraer clientes y generar ventas que ayuden a librar las distintas inversiones.

Estas inversiones altas que La Miguería realiza con las aperturas de nuevas sedes son fundamentales para la buena operación de los puntos de venta y lograr prestar un servicio de calidad, en donde los consumidores quieran regresar con frecuencia. Las inversiones de marketing tienen un tiempo promedio aproximado de 6 meses para lograr librarla; adicionalmente se deben ir cumpliendo las proyecciones de venta que se tienen estimadas para el nuevo punto de venta en Rionegro. El promedio de ventas proyectado para este punto de venta es de \$285.000.000 mensuales, lo que equivale a un promedio diario de \$9.500.000. Estos promedios de venta diarios equivalen a 422 transacciones con un tiquete promedio de \$22.500

<b>PRESUPUESTO MARKETING PUNTO DE VENTA RIONEGRO LA MIGUERÍA</b>	
<b><u>ITEM</u></b>	<b><u>VALOR</u></b>
<i>Degustaciones en punto de venta (panes)</i>	\$ 6.360.000
<i>Nueva Línea de congelados</i>	\$ 7.800.000
<i>Publicidad en físico</i>	\$ 14.000.000
<i>Mantenimiento y nuevos diseños página web</i>	\$ 4.500.000
<i>Diseño gráfico</i>	\$ 6.300.000
<i>Diseño final tienda + mobiliario La Miguera</i>	\$ 150.160.000
<i>Diseño de uniformes y dotación 16 personas</i>	\$ 4.000.000
<i>Pautas y publicaciones en Redes sociales</i>	\$ 2.500.000
<i>Fotografía profesional para nuevas publicaciones</i>	\$ 7.400.000
<i>Agencia aliada</i>	\$ 3.500.000
<i>Diseño Canastillas para Domicilios propios</i>	\$ 1.200.000
<i>Uniformes para el personal de Domicilios La Miguera</i>	\$ 620.000
<i>Creación de plan de fidelización con Aplicación La Miguera</i>	\$ 17.500.000
<i>Activaciones de marca en lugares cercanos</i>	\$ 4.500.000
<i>Rediseño de nuevos empaques para apertura del punto de venta</i>	\$ 6.200.000
	<b>\$ 236.540.000</b>

*Figura 24: Presupuesto de marketing para punto de venta en Rionegro.  
Fuente: Elaboración propia.*

## **PLAN DE OPERACIONES**

Uno de los factores claves de éxito de la empresa La Miguera es la logística interna que se requiere para lograr garantizar que los productos elaborados en planta de producción se encuentren siempre frescos en los diferentes puntos de venta y esto se traduce en una frecuencia de entrega muy alta y constante.

La estrategia de operaciones de la empresa La Miguera siempre radicará en satisfacer las necesidades de los clientes con productos de panadería y repostería de un alto nivel de frescura, empleando materias primas de excelente calidad con herramientas tecnológicas que ayuden a optimizar los diferentes procesos y lograr altos rendimientos de eficiencia operacional que garanticen la operación completa de La Compañía.

La operación logística de La Miguera se describe a continuación paso por paso:

1. Control y realización de pedido por parte del área de compras a los diferentes proveedores aliados, de acuerdo con un estimado de producción enviado previamente por el área.
2. Recepción de las diferentes materias primas con la verificación de calidad e inocuidad de los insumos.
3. Almacenamiento de la bodega interna de materias primas con los productos secos y los insumos que requieren refrigeración o congelación se almacenan en las diferentes cavas habilitadas.
4. El área de pre-alistamiento y dosificación de fórmulas procesa algunos insumos y materias primas para luego ser enviadas al proceso productivo; esta etapa es de gran importancia ya que es donde se tiene el control de las diferentes fórmulas de la empresa y en donde se deben cumplir con las preparaciones adecuadas e indicadas para cada producto. En este proceso las personas con sus diferentes fichas técnicas garantizan que todo se cumpla de forma estandarizada, para así no perder de foco la calidad de los productos de La Miguera.
5. Se realizan las diferentes recetas y preparaciones en el área de producción dependiendo de la línea de producto y las cantidades programadas por el director de Producción de acuerdo con estadísticas de ventas promedio; este proceso debe estar muy bien articulado con el área de ventas.
6. Todos los productos elaborados y previamente horneados pasan al área de enfriamiento y posteriormente al área de empaque.
7. El área de empaque se encarga de etiquetar y rotular todos los productos para ser luego enviados al área de logística.

8. El área de Logística se encarga de revisar los promedios de venta de cada punto y realizar la distribución por medio de vehículos de transporte de alimentos propios, es importante resaltar que se entrega aproximadamente 2 veces por día por punto de venta, lo cual requiere un grado alto de eficiencia y productividad para cumplir con la demanda que es alta y cumplir con la promesa de valor de productos muy frescos.
9. En esta etapa se cargan los diferentes vehículos para ser enviados a los puntos de venta con una ruta programada de acuerdo con la localización geográfica.
10. Los vehículos salen con su ruta y se realiza la recepción de todos los productos enviados a cada punto de venta con revisión de personal entrenado para verificar que todo llegue en condiciones de óptima calidad. Este proceso puede tardar una hora aproximadamente en cada establecimiento de comercio.
11. Se realiza el proceso de almacenamiento en punto de venta y se verifica todo el tema de rotulación con el sistema de inventarios PEPS (primeras unidades en entrar son las primeras unidades en salir). Este proceso es de gran importancia de cara al cliente para así lograr obtener rotaciones de productos de forma adecuada y no afectar por errores en inventario a los diferentes consumidores.
12. Se realizan actividades de proceso de finalización (Horneo) de algunos productos y posteriormente el proceso de exhibición y de servicio al cliente para garantizar y apoyar el proceso de venta.
13. El punto de venta debe reportar el inventario de cada día y así lograr obtener los insumos necesarios para la operación. (Este proceso se realiza por medio del sistema integrado de comunicación que tiene La Miguería y es especializado para el sector de hostelería o alimentos. El nombre de este sistema es ICG).

El plan de operaciones, como se describió previamente, es un gran reto para La Compañía, cada que se logra realizar la apertura de un nuevo punto de venta, se deben realizar adicionalmente reuniones periódicas con las diferentes áreas de trabajo para lograr que todas las operaciones se ejecuten de manera coordinada y que no se vea afectada esta cadena, ya que si se comete algún error podría verse reflejado fácilmente en los consumidores de la marca y así afectar un poco la experiencia de consumo.

La Miguería ha logrado a través del tiempo adaptarse a las opciones tecnológicas que existen en el mercado para la optimización de todos los procesos y se considera fundamental para cualquier compañía que se encuentre en procesos de expansión tener un software de comunicación interna y externa que soporte toda la operación de las empresas, porque de lo contrario no se podrá sostener en el tiempo.

A continuación, se presenta un presupuesto detallado con valores a la fecha aproximados de los ítems que se deben tener en cuenta para lograr garantizar la operación del Punto de Venta de La Miguería en el municipio de Rionegro.

<b>PRESUPUESTO DE OPERACIONES.</b>	
<b>ITEM</b>	<b>VALOR</b>
<i>Adecuaciones civiles generales (Área aproximada 150 mts).</i>	\$ 157.000.000
<i>Arriendo Mensual del local comercial</i>	\$ 6.500.000
<i>Personal de Logística (Empaque - Distribución - Transporte) 6 Personas</i>	\$ 9.300.000
<i>Personal de Producción adicional ( 3 Personas)</i>	\$ 4.650.000
<i>Personal de Punto de venta y Servicio al cliente ( 16 Personas)</i>	\$ 25.544.000
<i>Líder y Colider del Punto de Venta (2 Personas)</i>	\$ 4.495.000
<i>Personal de Administración (1 Persona)</i>	\$ 2.480.000
<i>Arriendo de Vehículo para realizar transporte a Rionegro</i>	\$ 1.260.000
<i>Inventario Inicial de Producto terminado</i>	\$ 31.080.000
<i>Inventario Inicial de insumos para la Operación</i>	\$ 9.486.000
<i>Software ICG</i>	\$ 570.000
<i>Licencias de telecomandas</i>	\$ 1.168.000
<i>Equipos Tecnológicos para Facturación</i>	\$ 8.400.000
<i>Hornos para la operación del Punto de Venta</i>	\$ 33.500.000
<i>Refrigerador de exhibición</i>	\$ 2.800.000
<i>Refrigerador Industrial</i>	\$ 12.600.000
<i>Congelador Industrial</i>	\$ 14.700.000
<i>Mesas de acero Inoxidable</i>	\$ 5.800.000
<i>Equipos para extracción</i>	\$ 2.600.000
<i>Cafetera Industrial</i>	\$ 12.450.000
<i>Molino Industrial</i>	\$ 1.650.000
<i>Horno de calentamineto producto terminado</i>	\$ 3.450.000
<i>Vigilancia de punto de Venta</i>	\$ 2.400.000
<i>Estanterías de operación</i>	\$ 4.500.000
<i>Capacitaciones del Personal</i>	\$ 2.100.000
	<b>\$ 360.483.000</b>

*Figura 25: Presupuesto de Operaciones para punto de venta en Rionegro.  
Fuente: Elaboración propia.*

## ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### PLAN FINANCIERO

El proyecto del inicio de expansión hacia otras ciudades diferentes a Medellín es un gran reto en todos los aspectos para La Miguera y un aspecto que en algunas compañías podría ser crítico es el desarrollo del plan financiero por el que la empresa obtendrá esos recursos necesarios que se requieren para el crecimiento de la empresa y así realizar las inversiones adecuadas para soportar toda la operación del crecimiento organizacional.

La Miguera ha tenido como política tener un índice de endeudamiento bajo al ser una compañía con un corte financiero más conservador y en ese orden de ideas La Compañía desarrolla su plan financiero.

El crecimiento de la empresa está estructurado con un 70% de recursos propios y un 30% con recursos que proporciona la banca privada. Este modelo es adecuado de acuerdo con la estructura del negocio de La Miguera, ya que el 100% de sus ventas son de contado y esto le genera liquidez inmediata para lograr realizar los ajustes y movimientos pertinentes en términos de inversión.

Cuando se decide acudir a la Banca Privada se evalúa siempre cuál banco puede ofrecer las mejores condiciones crediticias y los términos de tiempo adecuados para lograr realizar el pago de la deuda. En el proyecto del punto de venta de Rionegro puntualmente se ha consultado con la directiva de la empresa y esta ha decidido realizar la inversión total con recursos propios y sin acudir a fuentes de financiación, ya que se planea en el corto plazo la compra de una bodega o terreno para ampliar operaciones y con este proyecto sí se requiere acudir a un mayor porcentaje de financiación.

## **INVERSIÓN**

La inversión que se tiene proyectada para lograr realizar la apertura del punto de venta de Rionegro de La Miguera se encuentra en un valor aproximado de \$597.023.000. En esta suma se encuentra prácticamente todo lo necesario para lograr operar de forma óptima.

El valor de la inversión viene de la suma total del presupuesto de marketing y el presupuesto de operaciones para lograr operar el punto de venta en condiciones óptimas.

El tiempo aproximado en términos de recuperación de la inversión es de 12 meses teniendo en cuenta unas proyecciones de venta de acuerdo con la ubicación del nuevo establecimiento de La Miguera en Rionegro.

El promedio de ventas proyectadas para este punto de venta es de \$285.000.000 mensuales, lo que equivale a un promedio diario de \$9.500.000. Estos promedios de venta diario equivalen a 422 transacciones con un ticket promedio de \$22.500.

De acuerdo con las proyecciones financieras que tiene La Miguera se ha logrado realizar un ejercicio en compañía de la Dirección General para determinar la viabilidad inicial de realizar este proceso de expansión por medio de un Estado de Resultados proyectado con información real en términos de operación de otros Puntos de venta que se tienen actualmente.

Este ejercicio es de gran valor para La Compañía, ya que si se cumple con estas proyecciones la empresa podrá generar utilidades muy significativas para el sector al que pertenece La Miguera; adicionalmente se estaría generando valor para los grupos de interés de la empresa, por lo cual se hace muy atractivo pensar en realizar el proceso de expansión de forma escalonada y en ubicaciones geográficas estratégicas que ayuden a soportar las proyecciones financieras.

A continuación, se presenta una proyección de las ventas y de los costos en un ejercicio de un Estado de Resultados mensual proyectado para el Punto de Venta de La Miguera en el municipio de Rionegro.

<b>ESTADO DE RESULTADOS PUNTO DE VENTA RIONEGRO.</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 285.000.000</b>
Otros Ingresos	\$ 915.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 285.915.000</b>
<b>Costo de la Mercancía Vendida (47%)</b>	<b>\$ 134.380.050</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 151.534.950</b>
<b>Gastos de Administración y Operativos</b>	
Salarios	\$ 26.080.849
Horas Extras	\$ 3.755.313
Incapacidades	\$ 325.597
Auxilio de Transporte	\$ 1.789.108
Provision de Prestaciones	\$ 6.651.787
Seguridad Social	\$ 6.688.177
Otros Gastos	\$ 4.600.000
Honorarios	\$ 847.475
Impuestos	\$ 2.936.832
Arrendamientos	\$ 6.500.000
seguros	\$ 4.095.185
Aseo y Vigilancia	\$ 5.608.683
Temporales	\$ 667.672
Servicios Públicos	\$ 4.849.913
Transporte	\$ 1.850.800
Otros servicios	\$ 742.453
Administración	\$ 513.865
Publicidad	\$ 1.205.000
Gastos legales	\$ 91.697
Mantenimientos	\$ 3.926.868
Depreciaciones	\$ 1.501.085
Gastos de Representación	\$ 234.320
Elementos de aseo	\$ 21.435
Papelería	\$ 363.515
Combustible	\$ 145.341
Envases y empaques	\$ 83.832
Taxis y buses	\$ 39.838
Casino y Restaurante	\$ 59.757
Parqueaderos	\$ 19.682
Otros Gastos	\$ 482.684
Intereses	\$ 277.804
Gastos Bancarios	\$ 3.864.462
Otros Gastos y Servicios	\$ 476.245
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 91.297.274</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 60.237.676</b>

Figura 26: Estado de Resultados Proyectado Punto de Venta en Rionegro.  
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta este ejercicio se puede evidenciar que en condiciones normales hay una utilidad muy representativa, lo cual es muy bueno para La Miguera.

- La rotación de inventarios de los puntos de venta es muy buena y eficiente, se encuentra en un promedio de 3 días.
- La liquidez del punto de venta es muy buena, ya que todas las ventas que se realizan son de contado y esto le genera disponibilidad de recursos de forma inmediata a La Compañía.
- La recuperación de la inversión total del punto de venta está programada en un periodo de 12 meses.
- El margen EBITDA según estos resultados estaría proyectado en un 19%.
- La Miguera generalmente ha obtenido el apalancamiento en su patrimonio y en el caso de la apertura de este nuevo Punto de venta no será la excepción, por lo cual invierte en su propia operación el exceso de recursos.
- Los índices de endeudamiento de la empresa están en un promedio del 32%, lo cual es significativamente inferior al sector y la industria a nivel nacional, que presentan una media del 62% según la base de datos de data crédito.
- La Proyección de las ventas podría aumentar considerablemente a medida que el punto de venta se dé a conocer y por ende los resultados serían mucho mejores y algunos indicadores podrían mejorar.

En la historia de la empresa se ha evidenciado un excelente manejo de La Compañía, es muy importante no perder nunca el foco y seguir cuidando cada recurso que ingresa y que se invierte en La Miguera. El manejo eficiente del dinero ha ayudado a seguir creciendo en el tiempo de forma un poco más estructurada y consolidada, inclusive en los momentos

de crisis y de incertidumbre por los que la empresa pasó durante el año pasado se logró salir adelante por un manejo adecuado de las finanzas y la estructura de La Compañía.

Como mensaje final se realiza un llamado a nivel general en todas las organizaciones para que siempre se lleve a cabo un buen manejo y una gran administración empresarial para lograr perdurar en el tiempo y seguir contribuyendo positivamente a generar cambios en el país por medio de la generación de empleos de calidad que redunden en una mejor calidad de vida teniendo siempre esto como propósito superior.

## **DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN**

### **OBJETIVOS**

#### Objetivo General

- Realizar un análisis sobre la viabilidad del proceso de expansión de la empresa La Miguería S.A.S a otras ciudades del país y municipios cercanos al Valle de Aburrá.

#### Objetivos Específicos

- Analizar nuevos posibles mercados de interés para La Miguería por medio del estudio de algunas ciudades intermedias y Municipios cercanos a Medellín.
- Revisar cuáles podrían ser los clientes potenciales de La Miguería en el Oriente antioqueño, de acuerdo con las características del consumidor actual.
- Identificar cuál es la mejor opción para realizar el proceso de distribución y logística hacia el Municipio de Rionegro.
- Determinar cuáles serán las fuentes de financiación para el desarrollo del proyecto de expansión.
- Analizar el mercado de los competidores directos que se encuentran en la zona a la que se desea ingresar.

## MATRIZ DOFA, ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Experiencia en el mercado de Panadería y Repostería.	Capacidad de la planta de producción llegando a su límite.
Capacidad de mantener productos totalmente frescos todo el tiempo.	Poca cobertura a nivel Nacional.
Buena cobertura y excelentes ubicaciones en la Ciudad de Medellín.	Poca experiencia Logística a nivel Nacional.
Gran reconocimiento de la empresa en todo el Valle de Aburrá.	Gran dependencia de algunos proveedores estratégicos.
Productos de panadería y repostería que marcan la diferencia por su calidad.	Productos elaborados con alta dependencia de las personas.
Puntos de venta con un gran nivel de detalle y diseño.	Falta de referencias saludables para ofrecer al mercado.
Precios competitivos que marcan la diferencia con la competencia directa.	Falta de algunos conocimientos técnicos de la panificación.
Bajos índices de rotación del personal.	En algunas ocasiones largas filas en diferentes puntos de venta.
Excelente nivel de servicio al cliente por parte de los diferentes asesores.	Falta de eficiencia en algunos procesos de comunicación.
Relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos.	En algunos procesos de la empresa aún se utiliza plástico.
Buena capacidad financiera para soportar posible crecimiento.	Falta de aceleración en los procesos de expansión.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Nuevas opciones en el mercado con productos saludables.	Crecimiento a nivel local de nuevas panaderías.
Niveles de expansión con proyecciones muy altas.	Acceso a formación y capacitación a nivel de recetas en Panaderías y Reposterías.
Nuevos formatos de punto de venta tipo autoservicio.	Cierta volatilidad de los precios de algunos proveedores por la situación del país.
Posibilidad de adquisición de maquinaria para optimización de procesos.	Alto nivel de incertidumbre a nivel local derivado de la pandemia y el paro Nacional.
Automatización de algunas referencias de productos.	Nuevos negocios y emprendimientos con excelentes ideas de negocio.
Incremento de ventas por medio de canales digitales.	Incremento de precios de cara al consumidor por altas en materias primas esenciales.
Crecimiento en otras Ciudades y Municipios de Colombia.	Falta de innovación en productos que sean diferenciadores.
Diferenciarse siempre por un servicio ágil y cercano que inspire confianza.	Cambio de generación en la empresa
Creación de un programa de fidelización de clientes.	Cambios en los hábitos de consumo de las personas con productos de panadería.

Figura 27: Matriz DOFA La Miguería.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el desarrollo de la matriz, se han encontrado algunas estrategias y planes de acción que le podrán servir a La Compañía para continuar con el modelo de desarrollo que tiene planeado. Es muy importante que cuando existen cosas por mejorar se encuentren soluciones idóneas y reales que aporten al crecimiento de las empresas.

- La Miguería debe buscar una solución pronta para poder mejorar su espacio y capacidad productiva, ya que si esta debilidad no se ataca se podría ver en riesgo el crecimiento en el corto y mediano plazo. La empresa debe identificar cuáles son las zonas geográficas interesantes que le puedan servir para realizar la producción y distribución hacia todos los puntos de venta en un espacio más adecuado que le permite como mínimo un crecimiento de 5 a 7 años.
- La Miguería debe seguir implementando empaques biodegradables que impacten positivamente el medio ambiente y cuidar del planeta. Se recomienda seguir

realizando reuniones con proveedores de empaque para lograr como objetivo migrar a un 100% de empaques que promuevan el cuidado del medio ambiente.

- La empresa debe seguir realizando visitas a ferias importantes en el mundo que brinden opciones y herramientas diferentes para adquirir conocimiento y diferenciarse de la competencia en temas de tecnología y maquinaria.
- Se deben programar espacios frecuentes dentro de La Compañía que inciten a la innovación de productos y servicios nuevos; así mismo, se debe empezar a capacitar con mayor frecuencia a algunas personas claves en temas técnicos de panificación que sigan brindando herramientas a la empresa para sacar nuevos productos al mercado. Se recomienda a la empresa fortalecer los programas de intraemprendimiento y se estructure un plan que fomente la cultura de innovar, emprender y generar ideas que puedan ser diferenciadoras y generen valor.
- Con los cambios en los diferentes hábitos de consumo de las personas es importante que La Miguería desarrolle productos enfocados al tema saludable y mucho más funcionales que proporcionen mejores características nutricionales a los consumidores.
- Una estrategia fundamental debe estar en conservar excelentes relaciones con proveedores, lo cual genera beneficios y buenas alianzas que repercuten en una mejor competitividad para La Miguería. Se le recomienda a la empresa citar a ruedas de proveedores de forma más frecuente para afianzar mucho más los lazos comerciales.
- Crear un plan de fidelización con los clientes que frecuentan los diferentes puntos de venta; en donde encuentren una motivación adicional por medio de beneficios exclusivos y así continuar creciendo la base de datos que tiene la empresa.

- Con la entrada de tantos competidores artesanales, La Miguería tiene que seguir realizando todas sus actividades de la mejor forma y así mismo realizar aperturas de puntos de venta en ubicaciones estratégicas que sigan ayudando a la empresa a crecer de forma sostenible.

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

El siguiente cronograma de actividades es una propuesta de los tiempos que puede tardar La Miguería en lograr realizar la apertura de su nuevo punto de venta en el Oriente antioqueño.

A continuación, se describen las actividades más representativas que se deben ejecutar a la hora de realizar la apertura de La Miguería en Rionegro.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>
Revisión y visita de las diferentes zonas geográficas para ubicar el nuevo Punto de venta.	X			
Inicio de todo el proceso de Selección y Contratación del personal		X		
Inicio de las personas de las diferentes áreas. Proceso de Inducción.		X		
Se realiza el pedido a los diferentes proveedores de tecnología y equipos para operar.			X	
Elección de la Ubicación del Nuevo Local, formalización legal y documental		X		
Reunión con los diseñadores y propuesta definitiva del Punto de Venta		X		
Inicio de obra civil y mobiliario del nuevo Punto de Venta.			X	
Entrega Oficial del Punto de Venta ( Óptimo para operar) (Diseño y Obra civil).				X
Se entregan todos los equipos para operar por parte del proveedor y se dejan instalados en punto de venta				X
Se realiza el inventario inicial de insumos, de producto en proceso y terminado al punto de venta.				X
Se envía el personal acordado para organizar el punto de venta y dejar listo para su apertura.				X
Se realiza la apertura al público del Nuevo Punto de Venta en Rionegro.				X

*Figura 28: Cronograma de Actividades Punto de Venta Rionegro.*

*Fuente: Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

- Se identifica que La Miguería tiene un portafolio de productos muy amplio, el cual abarca diferentes momentos y horas del día, pero la empresa debe empezar a innovar en el mercado saludable, ya que las tendencias de consumo de alimentos han ido cambiando en los últimos años.
- La Miguería se ha destacado en sus años de operación por tener unos productos de muy buena calidad a precios muy competitivos; este propósito se ha logrado teniendo relaciones muy sólidas con diferentes proveedores que garantizan la mejor materia prima para la elaboración de los alimentos. La empresa también debe encontrar alternativas diferentes que sean de excelente calidad para no depender tanto de sus principales proveedores y así tener un poco más de poder de Negociación.
- La Miguería es una compañía familiar que le ha otorgado mucho valor al tema de las relaciones humanas y los buenos tratos entre todos los miembros de la organización; este es un elemento clave que se destaca, ya que gracias al sentido de pertenencia que tienen la mayoría de los colaboradores, la empresa ha logrado crecer y sostenerse en el tiempo; en definitiva, apostarle al recurso humano vale la pena y siempre será la mejor inversión.
- El Oriente antioqueño es una zona que comprende un mercado potencial muy grande y con el análisis realizado se puede concluir que existe una probabilidad de éxito alta para la empresa La Miguería si se establece en esta zona geográfica.
- La Miguería podrá seguir innovando en encontrar nuevos modelos de negocio relacionados con su objeto económico que pueden ser muy rentables y fáciles de replicar.

- Con las altas probabilidades que tiene La Miguera de seguir creciendo, sería muy importante analizar la posibilidad de crear un centro de distribución en una zona geográfica ideal que permita almacenar producto terminado para luego enviarlo a otras ciudades del país.
- La empresa debe seguir cuidando su propuesta de valor y fortalecerla en su día a día ya que de esta forma se podrá garantizar sostenibilidad en el tiempo.
- La Miguera es una empresa que tiene un modelo de negocio sólido y con una propuesta de valor interesante; sin embargo, la empresa no se puede quedar con esto y debe evolucionar para no estancarse en el tiempo; se deben buscar alternativas innovadoras que causen gran impacto en los consumidores actuales de la marca y posibles nuevos clientes que La Compañía pueda desarrollar.
- El crecimiento de La Compañía es muy importante continuar desarrollándolo de forma estructurada y por el hecho de empezar a mirar otras oportunidades en otras ciudades diferentes no se puede perder nunca el foco ni el control con expansiones muy aceleradas que puedan perjudicar la operación de la empresa y a los clientes de La Miguera.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

### **DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO**

En la actualidad, y por medio del desarrollo del trabajo de investigación, se ha logrado entender que el mercado al que La Miguera pertenece es muy competido y todos los días nacen propuestas artesanales interesantes que van quitando porciones del mercado y llevan a las empresas referentes a seguir esforzándose cada vez más por mejorar e innovar y así llevar a los clientes y consumidores a mejores experiencias.

Se logra identificar que en mercados o ciudades emergentes como por ejemplo (Rionegro, Manizales, Montería, Pereira, Cartagena, Barranquilla, Apartadó, Caucasia) existe ausencia de negocios y empresas que tengan un portafolio y un modelo de negocio como el de La Miguería; lo cual podría augurar probabilidad de éxito con estas propuestas novedosas y con portafolios de productos que pueden calmar antojos en cualquier momento del día. Existe una oportunidad visible en la categoría de alimentos en estos mercados emergentes que las empresas deben aprovechar y La Miguería no podrá quedarse atrás.

El mercado de alimentos (Restaurantes, Bares, Hoteles, Panaderías, Reposterías) en Colombia durante los últimos años ha crecido fuertemente y se han desarrollado nuevos modelos de negocio muy interesantes que vale la pena analizar detenidamente; esta situación es favorable para La Miguería, ya que el nivel de exigencia se hace mayor y lleva a la empresa a retarse frecuentemente. Para el país todo lo que está sucediendo es muy positivo y al final las personas, los consumidores, los turistas se llevarán mejores experiencias y cada día tendrán opciones diferentes en el mercado para consumir siempre lo mejor.

### **DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

En reuniones constantes con el equipo de dirección de La Miguería se ha logrado realizar un trabajo de investigación muy interesante para el futuro de la empresa, La Miguería es una compañía que tiene un potencial muy grande de proyección hacia el futuro por el modelo de negocio que tiene actualmente. Es muy importante entender que este modelo debe ir acompañado de unos pasos importantes cuando se decide realizar expansión y crecimiento; para la empresa todo esto ha sido de gran valor, ya que existe un trabajo muy

adelantado para entender todo lo que se debe analizar cuando vamos a abrir mercado en otros lugares y otras ciudades.

Uno de los objetivos más importantes del trabajo de investigación es entregarle a la empresa una ruta que se debería seguir cuando decida ingresar a nuevos territorios y de esta forma minimizar errores que son muy costosos cuando no se analiza y no se estudia de forma adecuada el nuevo territorio que se desea explorar.

### **DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN**

Durante la realización del presente trabajo de investigación se ha logrado entender e interpretar de forma más clara y con mayores argumentos analíticos la importancia de los procesos de expansión y crecimiento de las empresas en Colombia; revisando las dificultades que muchas veces se presentan en la cotidianidad y creemos que poder desarrollar este plan de crecimiento para La Miguera le genera mucho valor a la formación académica de quien suscribe y la complementa de forma idónea con los conocimientos que se adquieren durante el proceso de formación.

La Maestría en Administración también nos permite ser profesionales con más criterios sólidos y gran capacidad de análisis para la toma de decisiones todo este conocimiento adquirido debe ser aprovechado con propuestas e iniciativas que generen crecimiento para el país y así poder impactar de forma positiva la calidad de vida de las personas.

## REFERENCIAS

Bagatelle (s.f.) Contáctenos. Recuperado de <https://www.bagatelle.com.co/contacto-2/>

DANE. (2020). Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral Históricos. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

DANE. (2021). Nacimientos 2021 preliminar. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos/nacimientos-2021>

DANE. (2021). Defunciones 2021 preliminar. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/defunciones-fetales/defunciones-fetales-2021>

De Lolita (s.f.) Oasis. Recuperado de <https://delolita.com/tiendas-de-cafe/>

El Astor (s.f.) Contáctenos. Recuperado de <https://www.elastor.com.co/contactenos/>

El Portal (s.f.) Sedes. Recuperado de <https://reposteriaelportal.com/pages/sedes>

ISUU (2019)

[https://issuu.com/ciudadesemergentesysostenibles/docs/city2016\\_pub2019\\_co\\_rionegro](https://issuu.com/ciudadesemergentesysostenibles/docs/city2016_pub2019_co_rionegro)

La Miguería (s.f.) Crea tu pedido. Visítanos. Conócenos. Escríbenos. Recuperado de <https://www.lamigueria.com.co/>

Portafolio. (2020). Inflación de 2020 en Colombia fue la más baja en la historia del Dane. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-de-colombia-durante-2020-547995>

Diario AS Colombia (2021). Aumento salario mínimo en Colombia: en cuánto queda para 2021. Recuperado de

[https://colombia.as.com/colombia/2021/01/05/actualidad/1609876969\\_200603.html#:~:](https://colombia.as.com/colombia/2021/01/05/actualidad/1609876969_200603.html#:~:)

text=El%20salario%20m%C3%ADnimo%20subi%C3%B3%20%2430.723,1%20de%20enero%20de%202021.

Portafolio. (2021). PIB de Colombia en 2020 registró histórica contracción de 6,8%. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-2020-registro-historica-caida-549142>

Portafolio. (2019). Así consumen pan los colombianos. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pan-los-colombianos-531490>

Rionegro (s.f.) Información estadística. Recuperado de <https://rionegro.gov.co/informacion-estadistica/>

Rionegro (s.f.) La Alcaldía de Rionegro entrega equipos tecnológicos y conectividad para fortalecer la educación virtual en los colegios públicos. Recuperado de <https://rionegro.gov.co/noticias/la-alcaldia-de-rionegro-entrega-equipos-tecnologicos-y-conectividad-para-fortalecer-la-educacion-virtual-en-los-colegios-publicos/>

Rionegro (2020). Informe de seguimiento y evaluación del plan de Gestión Integral de Residuos sólidos-PGRIS 2015-2027. Recuperado de <https://rionegro.gov.co/wp-content/uploads/2020/11/Informe-Final-Seguimiento-PGIRS-2019-Rionegro.pdf>  
<https://rionegro.gov.co/wp-content/uploads/2020/11/Capitulo-1-Rionegro-entorno-ajuste-PMGRD.pdf>

La Barra. (2017). El sector panadero y pastelero necesita más capacitación. recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Mayo-2017/El-sector-panadero-y-pastelero-necesita-mas-capacitacion>

La Barra. (2019). Top de las panaderías con mayores ingresos operacionales. Recuperado de <https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>

La República. (2016). Consumo per cápita de pan en Colombia es de 23 kilos al año. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/consumo/consumo-per-capita-de-pan-en-colombia-es-de-23-kilos-al-ano-2381286>

La República. (2021). En enero la tasa de desempleo se ubicó en 17,3% y hubo 19,9 millones de ocupados. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/siga-aqui-la-publicacion-de-los-resultados-de-desempleo-para-enero-de-2021-del-dane-3131903>

Ospina, C., Holguín, H., Castañeda, Marín, D., James, M. y Cadavid, M. (s.f.)

Mortalidad. Recuperado de <https://www.dssa.gov.co/index.php/descargas/251-capituloestructuramortalidad/file>

Peláez, J. (23, 02, 2021). Información y datos publicados en el presente trabajo.

[Comunicación personal]. Trabajo de Grado La Miguera. Maestría en Administración, Universidad EAFIT.

Santa Leña (s.f.) Información sobre franquicias. Recuperado de <https://xn--santalea-j3a.com/franquicias/>

Valderrama, G.E. (23, 02, 2021). Información y datos publicados en el presente trabajo.

[Comunicación personal]. Trabajo de Grado La Miguera. Maestría en Administración, Universidad EAFIT.