



Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Plan de Empresa Ikigai Producción y Comercialización de Mochis en Bogotá

Johan Sebastián Vanegas Vargas

Jonathan Steven Manrique Martínez

Katherine Parra Calderón

Dirigido por:

Nelson Humberto Cruz Villarraga

Bogotá DC

2025-2

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
Planeación Estratégica.....	15
Concepto del Producto	22
Estudio de Mercado	29
Plan de Mercadeo	52
Estudio de Operaciones	56
Estudio Organizacional	72
Estudio Financiero.....	83
Conclusiones	98
Referencias	100

Lista de Tablas

Tabla 1: Estructura de precios del mercado	44
Tabla 2: Frecuencia mensual promedio de compra.....	46
Tabla 3: Rango de visibilidad y awareness estimado.....	48
Tabla 4: Variables base para la estimación del pronóstico de ventas	50
Tabla 5: Comparativo localidades para la planta de producción de Ikigai	58
Tabla 6: Costos de mano de obra directa, auxiliar de producción No.1.....	65
Tabla 7: Costos de mano de obra directa, auxiliar de producción No.2.....	66
Tabla 8: Costos de mano de obra directa, maestro repostero.....	66
Tabla 9: Costos de mano de obra indirecta, Administrador de empresas.....	67
Tabla 10: Costos de mano de obra indirecta, auxiliar contable	67

Tabla 11: Costos de mano de obra indirecta, Coordinador de ventas y logística.....	68
Tabla 12: Total costos de mano de obra	68
Tabla 13: Costos indirectos de fabricación mensuales.....	69
Tabla 14: Inversión Inicial En Infraestructura Y Capital De Trabajo	70
Tabla 15: Pronóstico de ventas año 1	84
Tabla 16: Presupuesto de ventas proyectado a un año	85
Tabla 17: Proyección de ventas 2026-2030	86
Tabla 18: Presupuesto de ingresos proyectado a cinco años.....	88
Tabla 19: Flujo de caja proyectado a cinco años.....	89
Tabla 20: Estado de Resultados Proyectado 2026–2030 Escenario Realista.....	91
Tabla 21: Estado de Resultados Proyectado Escenario Pesimista 95 %	92
Tabla 22: Estado de Resultados Proyectado Escenario Optimista +5 %	93
Tabla 23: Balance General Proyectado IKIGAI 2026–2030.....	94

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama de Ishikawa alta prevalencia de sobrepeso derivada del consumo.....	7
Figura 2: QR video ilustrativo producción de mochi	11
Figura 3: Mochis decorados para eventos	11
Figura 4: Lienzo de la propuesta de valor.....	22
Figura 5: Ficha técnica daifuku mochi	24
Figura 6: Logo de Ikigai	26
Figura 7: Modelo de negocios canvas de Ikigai	27
Figura 8: Cálculo de muestra mediante fórmula de poblaciones finitas.....	31
Figura 9: Gráfico de edad de los encuestados.....	32

Figura 10: Gráfico del género de los encuestados	33
Figura 11: Ocupación principal de los encuestados.....	33
Figura 12: Regularidad de consumo de postres o snacks en los encuestados.....	34
Figura 13: Frecuencia de consumo de postres y snacks dulces en los encuestados	34
Figura 14: Preferencias de consumo de los encuestados	35
Figura 15: Lugares predilectos de consumo de postres y snacks de los encuestados.....	36
Figura 16: Relevancia de ingredientes naturales en las opciones de consumo.....	37
Figura 17: Interés en la ausencia de azúcares añadidos en las opciones de compra	37
Figura 18: Reconocimiento de los mochi en el mercado por parte de los encuestados	38
Figura 19: Intención de compra de los mochi de Ikigai.....	39
Figura 20: Disposición y frecuencia de compra de los encuestados hacia los mochi.....	39
Figura 21: Factor cualitativo, comentarios de los encuestados al producto	40
Figura 22: Flujograma del proceso de producción de mochi	57
Figura 23: Distribución de planta	60
Figura 24: Estructura de costos variables directos para la producción de mochi	63
Figura 25: Local comercial en arriendo en el barrio Florencia, Bogotá	71
Figura 26: Organigrama por niveles	72
Figura 27: Gráfico del punto de equilibrio del negocio.....	90

Resumen Ejecutivo

Justificación

En el presente proyecto se establecen las bases para el desarrollo de un plan de empresa centrado en la producción de mochi en la ciudad de Bogotá, con una proyección de comercialización hacia el sector gastronómico, especialmente restaurantes y cafeterías; Este plan surge como respuesta a la creciente demanda de productos innovadores en el mercado colombiano, donde los consumidores muestran una mayor disposición hacia experiencias gastronómicas diferenciadas, influenciadas por tendencias globales y preferencias más conscientes.

El mochi, tradicional postre de origen japonés, ha empezado a posicionarse como una alternativa atractiva por su textura, versatilidad y presentación llamativa, su introducción estratégica en el mercado local representa una oportunidad no solo desde el punto de vista comercial, sino también desde una mirada cultural y experiencial, capaz de conectar con nichos de consumidores jóvenes y abiertos a nuevas sensaciones de consumo.

Por tanto, se hace necesario contemplar el diseño de estrategias integrales que permitan abordar con criterio la producción, el mercadeo, la distribución y las ventas del producto, así como la construcción de una estructura organizacional eficiente y adaptable a los retos del emprendimiento.

Finalmente, el proyecto nace de la voluntad de capitalizar una idea de negocio que también aporte valor a la sociedad, a través de una propuesta basada en productos artesanales, elaborados con ingredientes naturales y bajo una filosofía de consumo responsable, esta visión se alinea con una tendencia global hacia la alimentación consciente, la sostenibilidad y el bienestar.

Problema

Según los datos más recientes del Ministerio de Salud, en Colombia el 56% de la población está por encima de su peso ideal. De este porcentaje, el 37,7% presenta sobrepeso y el 18,7% sufre de obesidad. (Revista Salud, 2024) Es así como podemos evidenciar que más de la mitad de la población no está en una condición física óptima, lo que aumenta los riesgos y enfermedades asociados con el sobrepeso y la obesidad.

También el Ministerio de Salud y Protección Social (2023), encontró que "3 de cada 4 personas consumen golosinas o dulces (76,6%); 1 de cada 3 personas los consume diariamente (36,6%), y 1 de cada 3 niños entre 5 y 9 años los consume diariamente (38,8%)". Este panorama ha dado lugar a una creciente preocupación por la alimentación saludable, cada vez más evidente en la población; Abordar este problema mediante alternativas que promuevan el consumo consciente y de alimentos naturales representa una oportunidad sin precedentes para equilibrar las necesidades y deseos de los consumidores.

A partir de lo anterior, de acuerdo con Vilchez et al. (2022), si bien la obesidad infantil no depende exclusivamente de la ingesta de azúcar, esta constituye un factor determinante que contribuye de manera significativa al aumento del índice de masa corporal. Este hallazgo refuerza la necesidad de promover intervenciones preventivas orientadas al control del consumo de alimentos y bebidas con azúcares añadidos durante la niñez.

El siguiente diagrama de espina de pescado representa las principales causas que contribuyen a la alta prevalencia de sobrepeso y obesidad derivada del consumo, entendiendo este fenómeno no desde factores genéticos o de inactividad física, sino desde las dinámicas alimentarias y sociales que promueven un consumo excesivo de azúcares y productos ultra procesados.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa alta prevalencia de sobrepeso derivada del consumo



Nota. Figura de elaboración propia.

Entre las causas identificadas se destacan seis categorías principales: cultura y hábitos alimentarios, oferta de productos, economía y accesibilidad, publicidad y mercadeo, educación nutricional y alternativas existentes.

En cuanto a la cultura y los hábitos alimentarios, se observa una fuerte preferencia por los sabores dulces desde la infancia, el hábito de asociar el placer con comer alimentos azucarados y la tendencia al consumo emocional, en el que las personas buscan una recompensa a emociones como el estrés, la ansiedad o el aburrimiento a través de la comida.

Respecto a la oferta de productos, el mercado se encuentra dominado por alimentos ultra procesados que ofrecen una mayor duración y facilidad de conservación. En los puntos de venta, como los supermercados, predominan los productos con azúcares añadidos, mientras que las opciones realmente saludables son escasas y, en muchos casos, menos visibles para el consumidor.

En la categoría de economía y accesibilidad, el bajo costo de los productos elaborados con azúcar refinado resultado de su producción masiva, contrasta con el precio elevado de las alternativas saludables, lo que dificulta su acceso a una amplia parte de la población. Esta brecha económica favorece el consumo de opciones menos nutritivas y más asequibles.

Por otro lado, la publicidad y el mercadeo ejercen una influencia determinante, la constante exposición a estímulos visuales y de marca en tiendas, medios de comunicación y espacios cotidianos hace que los productos azucarados sean prácticamente omnipresentes en la vida diaria. Estos mensajes, dirigidos especialmente a niños y jóvenes, refuerzan la normalización del consumo frecuente de dulces y bebidas con alto contenido de azúcar.

En relación con la educación nutricional, persiste un desconocimiento generalizado sobre los efectos del azúcar en el organismo, así como una baja conciencia acerca de su potencial adictivo. A ello se suma la escasez de campañas educativas efectivas que fomenten una comprensión real del porqué de nuestros hábitos alimentarios y de las alternativas disponibles.

Finalmente, en las alternativas existentes, se identifican barreras perceptuales y estructurales: una percepción sesgada o excluyente hacia las opciones naturales, la poca confianza en productos “light” o “sin azúcar” desconfianza que la propia industria ha alimentado al reemplazar el azúcar por edulcorantes cuestionados como el aspartame, clasificado por la OMS (2023) como posiblemente cancerígeno, o la sucralosa, que estudios recientes de la Universidad Estatal de Carolina del Norte (Schiffman & Rother, 2023) han vinculado con alteraciones de la microbiota intestinal y efectos metabólicos adversos, y una oferta limitada de postres o productos realmente saludables y accesibles para el consumidor promedio.

Objetivos del Plan

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios integral para la producción y comercialización de mochi en Bogotá, impulsando alternativas saludables y atractivas e innovadoras que promuevan el consumo natural y consciente.

Objetivos Específicos

1. Analizar el entorno del mercado de productos saludables en Bogotá, identificando tendencias de consumo, competencia y oportunidades de posicionamiento.
2. Diseñar el concepto del producto IKIGAI, definiendo sus características, composición, presentación, imagen de marca y propuesta de valor diferenciada frente a otros postres o snacks disponibles en el mercado.
3. Establecer la estructura operativa y técnica del proceso productivo de los mochi, documentando el flujo de producción, distribución de planta, requerimientos de materia prima, mano de obra y costos asociados.
4. Diseñar estrategias de mercadeo y comunicación que promuevan el consumo de mochi naturales, mediante la definición de canales de distribución, estrategias de promoción, precios y fidelización del cliente.
5. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través de proyecciones a cinco años, incluyendo flujo de caja, estados financieros preliminares e indicadores de rentabilidad que permitan determinar la sostenibilidad del negocio.
6. Definir la estructura organizacional y legal necesaria para la puesta en marcha de IKIGAI, estableciendo perfiles de cargo, mecanismos de liderazgo y estrategias de motivación del equipo de trabajo.

Descripción Preliminar Básica del Producto

¿Sabe usted que son los mochi? Un curioso postre japonés que ha sabido ganarse el corazón de todos aquellos que lo prueban por primera vez, mochi, viene de la palabra mochi en japonés que significa chicloso, se compone de una masa con textura de gomita al que se le pueden dar diversos rellenos y presentaciones, entre ellos, es muy popular el Daifuku mochi, en Japón se hace con masa de mochi, pasta de frijol dulce y fresas frescas.

Hoy en día, las industrias alimentarias ponen a nuestra disposición productos de todo tipo, es bien sabido que gran parte de estos tiene componentes o son hechos con procesos que de consumirlos recurrentemente pueden dañar nuestra salud a largo plazo; IKIGAI nace con la iniciativa de enriquecer el mercado de alimentos y postres de manera consciente, presenta en esencia una alternativa, los problemas que combatimos son el exceso de azúcares y grasas trans, aditivos, conservantes y colorantes en las opciones de postre de los colombianos.

¿Qué tiene de especial el mochi de IKIGAI? La tradición japonesa del mochi tiene una base sólida en la harina de arroz, nuestra propuesta elabora mochi a partir de mezclar este componente con almidón de maíz, leche y aceite de coco, con un relleno de fresa orgánica y chocolate 60% cacao, presentamos una alternativa de postre que promueve el consumo consciente y responsable, con ingredientes naturales.

Por último los mochi se comercializan en formato individual. Cada mochi tiene un tamaño de aproximadamente 6 cm de diámetro, lo que lo hace perfecto para una porción individual, y al dividirse por la mitad puede consumirse en un solo bocado, su aspecto visual es sumamente atractivo, con una textura suave y un acabado delicado, sin embargo, en este postre es su sabor lo que realmente destaca, el equilibrio perfecto entre el cacao intenso del chocolate y la frescura natural de las fresas crea una combinación única e incomparable.

Figura 2

QR video ilustrativo producción de mochis



Nota. Video producido por los autores. Disponible en: <https://youtube.com/shorts/qnfp2IHETTg>

Garantizamos la calidad del producto en cada fase de su producción y comercialización, además, su versatilidad permite que se disfrute como un postre elegante, un snack, un antojo casual o un detalle especial, adaptándose a diversas ocasiones y preferencias sin perder su esencia única.

Figura 3

Mochis decorados para eventos



Nota. Fotografía tomada por los autores

Metodología

La metodología del proyecto se fundamenta en un enfoque integral que combina el análisis del entorno, la formulación técnica del producto y la evaluación de su viabilidad comercial y financiera. En primera instancia, se desarrollará una investigación de mercado mediante una encuesta de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo) orientada a comprender las tendencias de consumo, el comportamiento de la competencia y las oportunidades existentes dentro del sector de alimentos saludables en Bogotá.

A partir de estos hallazgos, se diseñarán estrategias de marketing mix que permitan posicionar la marca como una alternativa natural, saludable e innovadora en el mercado local.

Paralelamente, el estudio de operaciones contemplará la elaboración de un diagrama de flujo que optimice las etapas de producción y distribución, mientras que el estudio organizacional definirá la estructura del equipo, los perfiles de cargo y los mecanismos de liderazgo más adecuados. Finalmente, se realizará un análisis financiero con proyecciones a cinco años, que permitirá determinar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, integrando así todos los componentes necesarios para la formulación de un plan de negocios sólido y coherente con los objetivos del proyecto.

Futuro general del sector al cual pertenece la empresa del plan propuesto

En los últimos años, el mercado colombiano de alimentos ha experimentado transformaciones profundas impulsadas por cambios en los estilos de vida, la creciente preocupación por la salud y la sostenibilidad, y la influencia de nuevas dinámicas sociales y culturales. De acuerdo con estimaciones recientes, el mercado de postres en Colombia presenta una proyección de expansión sostenida en la próxima década, con un crecimiento anual superior al promedio de otros segmentos de alimentos (Informes de Expertos, 2024).

La tendencia hacia el consumo de alimentos más saludables se ha consolidado como un rasgo estructural del comportamiento del consumidor colombiano. El auge de los productos naturales, libres de azúcares refinados, bajos en aditivos y elaborados con ingredientes orgánicos, responde tanto a la preocupación por enfermedades relacionadas con la alimentación como al interés por mantener estilos de vida más equilibrados.

Diversos estudios, entre ellos los de NielsenIQ (2016, 2021) e Ingredion (2024), destacan que más de la mitad de los consumidores en América Latina manifiestan preferencia por productos naturales y orgánicos, mientras que un número creciente revisa de forma activa las etiquetas y la composición de los alimentos que consume. Este fenómeno se intensificó tras la pandemia de 2020, cuando la venta de productos saludables aumentó de manera significativa en ciudades como Bogotá, especialmente en localidades como Usaquén, Chapinero, Fontibón y Teusaquillo, que concentran un segmento de consumidores jóvenes y de ingresos medios y altos interesados en opciones alimenticias diferenciadas (Redacción Bogotá, 2021; Secretaría de Integración Social, 2022, 2023).

El mercado de postres saludables, tiene elementos vinculados a la experiencia de consumo. Los consumidores buscan productos que combinen sabor, estética y funcionalidad, lo que ha llevado a un mayor interés por propuestas que ofrezcan una experiencia sensorial atractiva y al mismo tiempo transmitan valores asociados al bienestar personal y al respeto por el entorno. En Bogotá, esta tendencia se refleja en el auge de pequeñas pastelerías y emprendimientos que apuestan por versiones más conscientes de la repostería tradicional, aunque en muchos casos estas opciones tienden a estar concentradas en segmentos premium y con precios elevados, lo que abre la posibilidad de introducir alternativas innovadoras que resulten más accesibles y versátiles (Revista IAlimentos, 2023; Repositorio ECCI, 2022).

En este panorama, los mochi saludables se insertan como una propuesta alineada con las exigencias actuales del consumidor, combinando tradición japonesa con adaptación al gusto colombiano. La utilización de ingredientes naturales, la ausencia de azúcares añadidos, la incorporación de empaques biodegradables y la posibilidad de personalización los convierten en una opción diferenciadora dentro del mercado de postres.

Asimismo, su versatilidad como snack, postre ocasional o detalle especial permite ampliar el espectro de consumidores, alcanzando tanto a jóvenes universitarios como a profesionales en etapa inicial que buscan alternativas novedosas para su consumo cotidiano.

Planeación Estratégica

Misión

En IKIGAI nos dedicamos a ofrecer una experiencia única a través de la creación de Mochis de alta calidad, nuestro objetivo es satisfacer los paladares más exigentes, utilizando ingredientes naturales, sin azúcares añadidos, y promoviendo un consumo consciente y responsable. A través de la innovación constante, buscamos contribuir al bienestar de nuestros clientes y al desarrollo de una oferta gastronómica diversa y nutritiva.

Visión

Para 2035, seremos reconocidos como la marca preferida de los clientes en la producción y comercialización de mochas en Bogotá, distinguiéndonos por nuestra calidad, autenticidad y compromiso con la salud. Nuestro objetivo es consolidarnos como un referente en el sector de postres naturales y saludables, impactando positivamente en los hábitos alimenticios de nuestros consumidores, manteniendo siempre nuestra esencia artesanal y sostenible.

Análisis del Sector Económico

El sector de alimentos saludables ha mostrado un notable crecimiento en Colombia, impulsado por un cambio en los hábitos de consumo, especialmente desde la pandemia de 2020. En Bogotá, la tendencia hacia una alimentación más consciente y saludable se ha acelerado significativamente. Un estudio realizado por la tienda online "Supersaludable" reveló que las ventas de alimentos saludables aumentaron en un 29% a partir de abril de 2020, apenas un mes después de que iniciara la cuarentena. Este incremento no solo refleja una adaptación a las restricciones de movilidad y las nuevas dinámicas de compra, sino también un cambio en las prioridades de los consumidores, que buscan productos más amigables con su salud y bienestar. (Redacción Bogotá, 2021)

Las localidades de Bogotá en las que más se concentran las ventas de estos productos son Usaquén, que lidera con un 31% del total de las ventas desde junio de 2020. Esta cifra es significativa, ya que en abril de ese mismo año el consumo en esta localidad era apenas del 18%, lo que demuestra un crecimiento acelerado. Otras zonas que destacan son Fontibón, con un 17%, especialmente en el barrio Modelia, Suba, con un 15%, y Teusaquillo, con un 13%. Chapinero, con un 11%, también tiene una presencia relevante, concentrándose las ventas principalmente en el barrio Chicó. (Redacción Bogotá, 2021)

Este mapa de consumo pone en evidencia cómo ciertas áreas de Bogotá están adoptando más rápidamente las tendencias de alimentación saludable, lo que representa una oportunidad para empresas que, como IKIGAI, buscan introducir productos innovadores y saludables en el mercado; Sin embargo, el crecimiento en la demanda de alimentos saludables no se limita solo a Bogotá, sino que refleja una tendencia nacional. Según un estudio de NielsenIQ, el 57% de los colombianos que buscan bajar de peso lo hacen modificando su dieta, mientras que un 78% se informa mejor sobre el contenido nutricional de los productos que consume, y un 84% busca alternativas alimenticias con ingredientes locales, naturales y orgánicos.

Además, el estudio demuestra que a 7 de cada 10 consumidores les gustaría encontrar mayor variedad de productos con ingredientes naturales. (Benavides, 2018) Estos datos revelan que el consumidor colombiano no solo está preocupado por su salud, sino que también está dispuesto a invertir tiempo en educarse sobre las opciones más saludables disponibles en el mercado, esta tendencia es especialmente relevante en nuestro proyecto, la oportunidad de capturar a este segmento del mercado es clara, dado que los consumidores están buscando alternativas que no solo satisfagan su paladar, sino que también contribuyan a su bienestar.

En términos de crecimiento, Según Juliana Marín, experta de NielsenIQ, el segmento de alimentos saludables creció un 6,8%, lo que representa seis veces el crecimiento de la canasta general, cuyo aumento fue del 0,8%. (Benavides, 2018) Este crecimiento refleja una respuesta de la industria a las preocupaciones del público sobre el impacto de los alimentos en la salud. Este sector, aunque aún en desarrollo en Colombia, tiene un amplio potencial, tanto el consumidor como el gobierno están cada vez más enfocados en prevenir enfermedades relacionadas con una mala alimentación, promoviendo productos más saludables y naturales.

De cara al mercado de mochis en Bogotá, se identifican tres principales competidores que ofrecen este postre japonés, con la diferencia de que ofrecen mochis rellenos de helado. La marca más establecida es Mochi Mochi Soul Ice Cream, una empresa que lleva cinco años en el mercado y cuenta con alrededor de 13 puntos de venta en varias ciudades de Colombia, su propuesta de valor incluye una amplia gama de opciones veganas, libres de gluten y productos a base de leche de vaca o coco, lo que la convierte en un referente sólido en el sector, además de ser proveedores en cadenas de restaurantes como Teriyaki.

Por otro lado, Mochiamor, fundada en 2020, se enfoca en el mercado de entregas a domicilio, con una estrategia de personalización para ocasiones especiales, destacándose en redes sociales como Instagram y TikTok. Por último, Mr. Mochi Factory, con una estructura similar, también se orienta a las ventas a domicilio en Bogotá, ofreciendo productos personalizables.

Aunque Mochi Mochi es el competidor más fuerte y conocido, el enfoque de Mochiamor y Mr. Mochi Factory en la personalización y el e-commerce los convierte en competidores relevantes que ya han captado una parte considerable del mercado.

Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales

Objetivos Estratégicos

1. Posicionar la marca IKIGAI como una propuesta innovadora y saludable dentro del mercado de postres y snacks en Bogotá.
2. Desarrollar un plan de negocios integral que permita determinar la viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera del producto mochi.
3. Promover el consumo responsable y natural mediante la oferta de un postre libre de azúcares añadidos y con ingredientes de alta calidad.
4. Fortalecer la identidad del proyecto a través de la definición clara de su misión, visión y filosofía empresarial.

Objetivos Tácticos

1. Realizar un estudio de mercado que identifique el nicho de consumidores interesados en postres saludables y naturales.
2. Diseñar una estrategia de marketing mix que contemple políticas de producto, precio, plaza y promoción acordes al posicionamiento deseado.
3. Definir el proceso productivo y la estructura organizacional de la empresa para garantizar eficiencia y claridad en las responsabilidades.

Objetivos Operacionales

- Formular el diagrama de flujo del proceso productivo, detallando las etapas desde la preparación de la masa hasta el empaque final del mochi.
- Establecer un cuadro de costos de producción con base en los insumos, materiales y mano de obra requeridos.
- Consolidar la indumentaria requerida para el inicio del proyecto.

Filosofía del Negocio

Desde IKIGAI creemos que un postre es el cierre perfecto para una comida, un antojo ocasional, o un momento especial, es toda una experiencia que debe despertar los sentidos y dejar una huella memorable. Nuestra propuesta se basa en llevar al público opciones que rompan con lo tradicional, ofreciendo un producto exótico y novedoso que combina texturas y sabores únicos, pensados para sorprender y deleitar. Aspiramos a conquistar el corazón de cada persona que pruebe nuestros mochi, con recetas que se salen de lo convencional y evocan el balance perfecto entre simplicidad y sofisticación.

Al mismo tiempo que entendemos la creciente preocupación por la calidad de los ingredientes de los productos de pastelería y repostería, y por ello, incluimos una línea de productos con componentes naturales, sin azúcares añadidos ni conservantes, para quienes buscan alternativas más saludables sin sacrificar sabor ni experiencia. De este modo, IKIGAI no solo busca deleitar, sino también ser una opción consciente en el mercado de postres, alineándose con el bienestar de nuestros clientes y el consumo responsable.

Nos complace llevar productos memorables a las mesas de nuestros clientes, son seis los pilares que permiten a IKIGAI diferenciarse en el mercado y cumplir con su propuesta de valor:

- ❖ **Calidad:** Cuidamos cada detalle en la elaboración de nuestros productos, asegurando que cada mochi cumpla con altos estándares de sabor, frescura y presentación, garantizando una experiencia inolvidable.
- ❖ **Compromiso:** Nuestro objetivo es brindar más que un postre; queremos entregar un momento de alegría y satisfacción, poniendo siempre las necesidades de nuestros clientes en el centro de lo que hacemos.

- ❖ Consciencia: Promovemos una alimentación responsable, utilizando ingredientes que reflejen el respeto por el cuerpo y el entorno, y generando opciones que se alineen con un estilo de vida equilibrado.

Know How

Nuestra base parte de la combinación de técnicas tradicionales japonesas, desde las cuales hemos refinado nuestros procesos de producción, cada etapa de la elaboración ha sido cuidadosamente perfeccionada, desde la selección de ingredientes naturales y de alta calidad hasta la preparación de las masas y los rellenos con combinaciones de sabores.

Además, el manejo de la textura distintiva del mochi, con su suavidad y elasticidad, se convierte en un diferenciador clave, la experiencia y dedicación en este proceso nos permiten no solo conservar la autenticidad del producto, sino también adaptarlo a las preferencias del consumidor, creando postres que evocan tradición con un toque moderno y distintivo.

Traemos al alcance de todos un postre innovador que fusiona tradición japonesa con un toque colombiano, creemos que los postres no solo deleitan el paladar, sino que tienen el poder de crear momentos especiales, sobre todo cuando los compartimos con las personas que más queremos. Sabemos que un buen postre puede transformar un instante cotidiano en uno memorable, y por eso nos dedicamos a ofrecer mochis que no solo son deliciosos, sino que también se convierten en el centro de momentos inolvidables.

Cada uno de nuestros valores representa el corazón y el alma de lo que hacemos. La pasión guía nuestras manos en la creación de cada mochi, porque creemos que cuando un postre se elabora con amor, puede transformar un día. La calidad es nuestra promesa, asegurando que cada bocado sea una experiencia sublime, donde la frescura y la presentación hablen por sí solas.

Nuestra innovación nos impulsa a ir más allá, a explorar sabores y técnicas que te sorprendan con cada creación, mientras mantenemos una simplicidad que honra la esencia de nuestros ingredientes. Nuestro compromiso va más allá de ofrecer un producto; queremos regalarte momentos de felicidad, colocando siempre tus necesidades en el centro. Y lo hacemos de manera consciente, cuidando no solo tu bienestar, sino también el del entorno, porque creemos en un disfrute que respete y armonice con un estilo de vida equilibrado.

Nuestro know how se basa en la combinación de conocimiento técnico y creatividad para diseñar un mochi que equilibre sabor, textura y bienestar. A partir de la mezcla cuidadosa de ingredientes naturales, diseñamos un postre que satisface al consumidor y, al mismo tiempo, promueve una alimentación más consciente al reducir el consumo de azúcares añadidos.

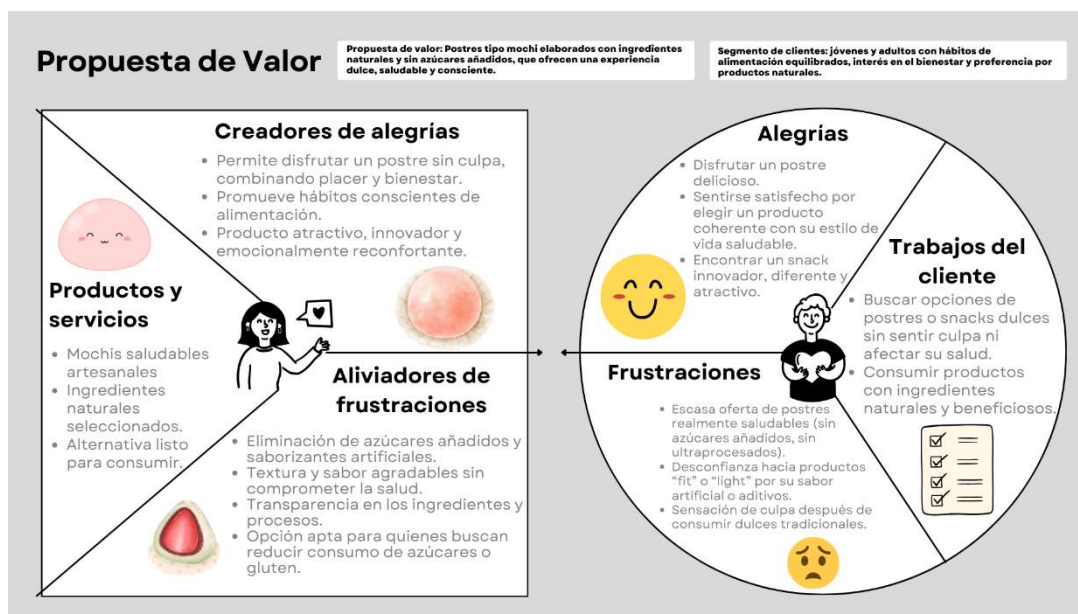
Concepto del Producto

Identificación Detallada de las Necesidades

El siguiente lienzo de propuesta de valor presenta la relación entre los atributos del producto y las necesidades del segmento de clientes al que está dirigido. En él se evidencia cómo los mochi saludables elaborados con ingredientes naturales y sin azúcares añadidos responden a las frustraciones y expectativas de los consumidores que buscan opciones dulces más conscientes. Asimismo, se destacan los factores que generan valor, como el equilibrio entre sabor, bienestar y autenticidad, reforzando el propósito de la marca de ofrecer una experiencia dulce, saludable y emocionalmente positiva.

Figura 4

Lienzo de la propuesta de valor



Nota. Figura de elaboración propia.

El lienzo de la propuesta de valor muestra cómo los mochi saludables responden a las necesidades de un consumidor que busca disfrutar un postre sin culpa. En él se relacionan los productos, beneficios y soluciones que ofrece la marca con las frustraciones y deseos del cliente.

Presentación muy Detallada de las Especificaciones del Producto

El producto final Daifuku Mochi IKIGAI evidencia un proceso de desarrollo coherente con los principios de innovación, salud y calidad que orientan el proyecto. A partir de diversas pruebas experimentales, se logró una formulación equilibrada que combina una masa de arroz glutinoso con ingredientes naturales como pulpa de fresa, aceite de coco y ganache de chocolate 60 % cacao. Esta composición no solo aporta una textura suave y una experiencia sensorial atractiva, sino que además responde al propósito central de reducir el consumo de azúcares añadidos sin sacrificar el sabor.

Desde el punto de vista técnico, el producto cumple con las condiciones básicas establecidas por la normativa sanitaria vigente (Decretos 3075 de 1997 y 1686 de 2012, entre otros), garantizando inocuidad y buenas prácticas de manufactura, la ficha técnica consolida parámetros esenciales como vida útil, almacenamiento y presentación, lo que permite visualizar un producto viable en términos de estabilidad y comercialización.

En el componente sensorial, se destaca la armonía entre el aroma intenso del cacao y la frescura natural de la fresa, logrando un perfil organoléptico diferencial en el mercado de postres artesanales. En conjunto, el desarrollo del Daifuku Mochi IKIGAI refleja un proceso riguroso de ensayo y mejora continua, sustentado tanto en criterios nutricionales como en la búsqueda de una propuesta de valor saludable, atractiva y emocionalmente significativa para el consumidor.

A continuación se presenta la ficha técnica del Daifuku Mochi IKIGAI, en la cual se detalla la composición final alcanzada tras múltiples pruebas y ajustes en la formulación. Cada proporción fue cuidadosamente definida para lograr una textura suave, un sabor equilibrado entre el cacao y la fresa, y un producto que conserve su calidad y frescura bajo condiciones adecuadas de almacenamiento.

Figura 5

Ficha técnica daifuku mochi

FICHA TECNICA DAIFUKU MOCHI IKIGAI			
NOMBRE DEL PRODUCTO		IKIGAI MOCHI	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO		Producto de repostería artesanal tipo Daifuku japonés, compuesto por una masa de arroz glutinoso coloreada naturalmente con pulpa de fresa, relleno de ganache de chocolate 60% cacao, crema de leche y una fresa entera de tamaño mediano. Su presentación es individual, con un peso promedio entre 47 y 50 gramos, y se comercializa en cajas de 4 y 12 unidades dirigidas a establecimientos como cafeterías, salones de onces y restaurantes.	
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	MASA	• 28.7% Harina de arroz glutinoso • 8.6% Almidón de maíz • 5.2% Aceite de coco	• 51.7% Leche • 0,09% Goma Xantana • 5.7% Pulpa de fresa
	RELLENO	• 55.6% chocolate, 44.4% crema de leche, 1pz fresa mediana.	
PRESENTACIÓN		Empaque: Caja para 12 unidades Unidad: Mochi individual ➤ Peso por unidad: 47–50g (20g masa, 15g ganache, 10-12g fresa)	
VIDA ÚTIL		3 días bajo condiciones de refrigeración	
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO		➤ Refrigerado (2–8 °C) ➤ Mantener en envase cerrado o proteger del contacto directo con el aire	
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS		Color: Rosa claro (natural, aportado por la pulpa de fresa) Textura: Chiclosa, suave al corte Sabor: Intenso a cacao con notas ácidas de fresa fresca Aroma: Notas predominantes de chocolate	
ALÉRGENOS PRESENTES		Lácteos	
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL		Componente	Cantidad por 100g
		Energía	252 kcal
		Carbohidratos	30.2 g
		Proteína	2.4 g
		Grasa total	13.1 g
		Agua	62.6 g
REQUISITOS Y NORMATIVIDAD		 	
		➤ Registro Sanitario INVIMA - Decreto 3075 de 1997 y el Decreto 1686 de 2012 ➤ Buenas Prácticas de Manufactura - Decreto 3075 de 1997 y la Resolución 2674 de 2013 ➤ Certificación vigente en manipulación de alimentos - Resolución 719 de 2015 ➤ Rotulado y etiquetado - Resolución 5109 de 2005 y Resolución 810 de 2021	

Nota. Figura de elaboración propia.

Usos y Manejo del Producto

Los mochi son un producto versátil que se adapta a diversas oportunidades de venta y consumo, su presentación atractiva y su sabor los convierten en una opción ideal para establecimientos que buscan ofrecer postres innovadores y saludables al consumidor final.

Además, los mochi son perfectos para eventos como cumpleaños, bodas y celebraciones donde pueden ser presentados como una opción original y deliciosa, también por su capacidad de personalización y empaque atractivo son perfectos para regalos y ventas en tiendas y ferias, de esta manera los mochi no solo ofrecen un sabor único, sino que también brindan una experiencia gastronómica que puede cautivar a diferentes segmentos de mercado.

Imagen, Marca, Logo y Slogan del Producto o Servicio

IKIGAI como marca se distingue por su enfoque innovador al introducir y adaptar productos internacionales en el mercado de postres en Colombia. Nuestro logo, una versión minimalista del tradicional gato de la suerte, simboliza la cultura oriental y busca resonar con aquellos que lo avisten, transmitiendo un mensaje de buena fortuna y conexión cultural.

Nuestro eslogan “El dulce equilibrio de vivir” refleja el placer de disfrutar un postre con el bienestar que proviene de elegir conscientemente. Representa la idea de que cuidar de uno mismo no significa renunciar a lo que se ama, sino encontrar ese punto medio donde el sabor, la salud y la satisfacción conviven, cada mochi es una invitación a disfrutar la dulzura de la vida con equilibrio y propósito.

Este slogan invita a nuestros clientes a disfrutar de un producto innovador que celebra lo mejor de ambos mundos, promoviendo momentos de alegría y conexión entre culturas, a continuación el logo designado de la marca que refleja la integración de una cultura.

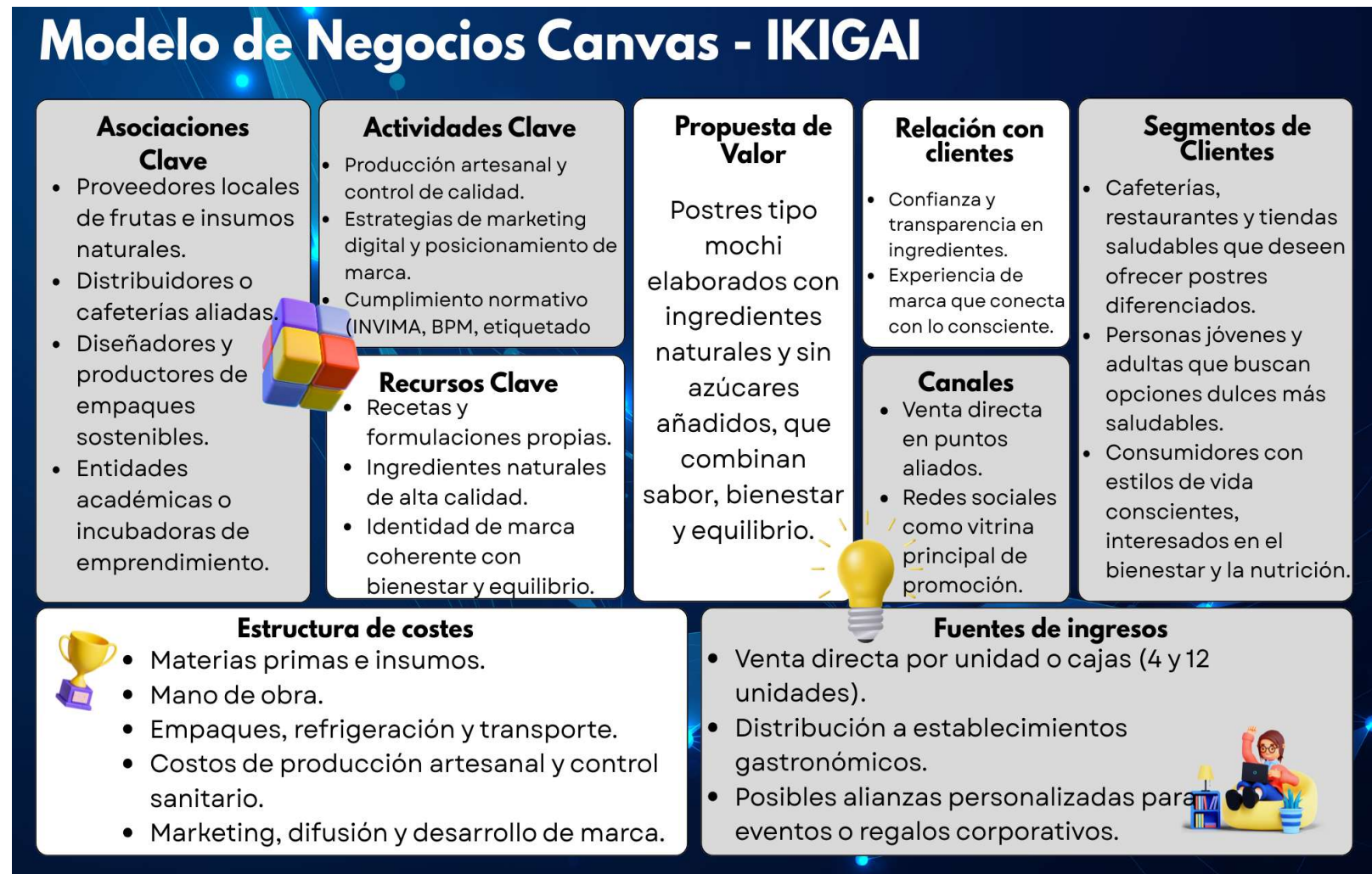
Figura 6*Logo de Ikigai**Nota.* Figura de elaboración propia.**Resumen del Modelo de Negocio**

El proyecto tiene como visión convertirse en 2035 en la marca líder en la producción y comercialización de mochi en Colombia, nuestro modelo de negocio parte de que a través de la calidad y autenticidad de los mochi, la marca se posicione como un referente en el sector de postres naturales y saludables, impactando positivamente en los hábitos alimenticios de sus consumidores, mientras mantiene su esencia artesanal y sostenible.

Su filosofía se basa en ofrecer opciones de postres innovadores que conquisten el corazón de quienes los prueban, priorizando la utilización de ingredientes naturales para promover una alimentación consciente. El canal de distribución de la empresa obedece a un modelo B2B, mediante ventas directas a través de página web y alianzas con cafeterías y restaurantes, como estrategia de crecimiento, garantizando que los mochi lleguen a un público amplio.

Figura 7

Modelo de negocios canvas de Ikigai



Nota. Figura de elaboración propia.

Nuestro modelo se fundamenta en la creación de un postre artesanal que une placer y bienestar, a través de una propuesta de valor que promueve el consumo consciente y saludable. Bajo el concepto de “El dulce equilibrio de vivir”, la marca busca transformar la manera en que las personas se relacionan con los alimentos dulces, demostrando que es posible disfrutar sin culpa ni excesos. Los mochi representan una alternativa innovadora dentro del mercado de repostería, elaborados con ingredientes naturales, sin azúcares añadidos, y con una combinación equilibrada de sabores que evocan lo artesanal y lo genuino.

El modelo Canvas desarrollado permite visualizar los elementos que sostienen su estructura empresarial. En la propuesta de valor se integran los atributos de sabor, salud y equilibrio, dirigidos a un segmento de clientes que busca opciones dulces más naturales y coherentes con su estilo de vida. Los canales de distribución propuestos (cafeterías, tiendas saludables y venta directa en ferias) fortalecen la cercanía con el consumidor final, mientras que las redes sociales se consolidan como herramienta clave para comunicar la esencia de la marca, generar confianza y proyectar su identidad visual.

En cuanto a los recursos y actividades clave, la empresa se apoya en una formulación desarrollada mediante un proceso riguroso de ensayo y mejora, garantizando la estabilidad, frescura y calidad del producto. El trabajo artesanal, el uso de ingredientes frescos y el cumplimiento de la normatividad sanitaria nacional reflejan el compromiso con la inocuidad y la sostenibilidad. Asimismo, los socios estratégicos (proveedores locales, aliados comerciales y diseñadores de empaque) fortalecen la cadena de valor y permiten que el producto mantenga su carácter auténtico y diferenciado.

Estudio de Mercado

Investigación del Mercado y Presentación de Resultados de la Metodología Aplicada

La producción y comercialización de mochi representan una gran oportunidad de negocio en el mercado de postres en Bogotá, donde la demanda por productos saludables y naturales está en constante crecimiento. Los Daifuku mochi, caracterizados por su masa suave de arroz y rellenos innovadores como fresas orgánicas y chocolate sin azúcar añadido, encajan perfectamente en esta tendencia. Además, su versatilidad como postre o snack y sus ingredientes naturales brindan una alternativa atractiva para consumidores que buscan opciones de alta calidad y que valoran una alimentación consciente.

La inclinación hacia productos sin aditivos, mínimamente procesados, y elaborados con ingredientes naturales ha tomado relevancia en el mercado colombiano de alimentos, especialmente en localidades de Bogotá donde se concentra una mayor demanda de productos saludables. Estudios recientes muestran que cada vez más consumidores eligen productos libres de gluten, bajos en azúcar y sin conservantes, lo que crea un escenario favorable para la introducción de postres como el mochi en puntos de venta como cafeterías, restaurantes y ferias de productos naturales.

Este estudio de mercado tiene como objetivo analizar las preferencias y comportamientos de los consumidores en Bogotá para determinar estrategias efectivas de posicionamiento de los mochi, a continuación utilizaremos los siguientes instrumentos:

Encuesta

Para comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores en relación con los mochi, se diseñó una encuesta en Google Forms que contiene preguntas tanto abiertas como cerradas.

Preguntas Cerradas

Estas permiten obtener datos cuantificables, como la frecuencia de compra o la disposición a pagar por un producto saludable, facilitando su análisis estadístico.

Preguntas Abiertas

Estas ayudan a explorar percepciones más detalladas, como la valoración del uso de ingredientes naturales y la ausencia de azúcar añadido en los mochi.

Variables Demográficas

Estas incluyen edad, género, y ocupación de los encuestados, que resultan esenciales para analizar cómo estos factores demográficos influyen en la percepción de los mochi como una opción saludable.

Con base en datos recientes, las localidades de Bogotá donde predominan las tendencias de consumo saludable presentan poblaciones significativas. Usaquén, con aproximadamente 586,000 habitantes, lidera en el consumo de productos saludables, concentrando una parte importante del mercado en Bogotá. (Secretaría de integración social, 2023) Fontibón, que incluye el barrio Modelia, alberga alrededor de 403,000 personas (Secretaría de integración social, 2023), Teusaquillo y Chapinero (Secretaría de integración social, 2022), son zonas también con alta demanda de productos naturales, en las que residen aproximadamente 167,000 y 140,000 personas, respectivamente (Secretaría de integración social, 2022).

La suma total de habitantes en estas localidades alcanza aproximadamente 1,296,000 de personas, para determinar un tamaño de muestra adecuado para el estudio de mercado, se aplicó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas en Python, que ayuda a calcular una muestra representativa considerando el tamaño total de la población.

Figura 8*Cálculo de muestra mediante fórmula de poblaciones finitas*

```
def calcular_tamaño_muestra(N, Z, P, e):
    """
    Args:
        N: Tamaño de la población total.
        Z: Nivel de confianza.
        P: Proporción esperada de la población.
        e: Margen de error.

    Returns:
        MUESTRA.
    """
    numerador = Z**2 * P * (1 - P)
    denominador = e**2 + (Z**2 * P * (1 - P) / N)
    n = numerador / denominador
    return n
N = 1296000
Z = 1.96
P = 0.5
e = 0.07
tamaño_muestra = calcular_tamaño_muestra(N, Z, P, e)
print(f"MUESTRA {tamaño_muestra:.0f}")

MUESTRA 196
```

Nota. Captura de pantalla elaborada por los autores en Visual Studio Code utilizando Python.

N , es el tamaño de la población total (1.296.000) habitantes en las localidades seleccionadas de Bogotá), Z corresponde al nivel de confianza, para un nivel de confianza del 95%, el valor Z es 1.96. P es la proporción esperada de la población con la característica de interés, se asume un valor de 0.5 si no se tiene una estimación previa, ya que maximiza el tamaño de la muestra asegurando representatividad, finalmente, e es el margen de error que se acepta en la estimación en este caso 0.07. El cálculo resultó en una muestra de 196 personas, lo cual es adecuado para obtener resultados representativos y confiables para el análisis, al trabajar con esta muestra, se puede obtener una visión clara sobre las preferencias, comportamientos y expectativas de los consumidores potenciales, lo que contribuirá a diseñar estrategias de mercadeo más efectivas y alineadas con las necesidades y oportunidades del mercado.

Instrumento de Recopilación de Datos

Para la recopilación de datos, se utilizó una encuesta diseñada en Google Forms; Esta encuesta incluyó una combinación de preguntas abiertas y cerradas, las preguntas cerradas permitieron obtener respuestas cuantificables de manera eficiente, mientras que las preguntas abiertas ofrecieron un análisis más profundo de las percepciones y opiniones de los encuestados, esta metodología facilitó la obtención de información clave sobre los gustos, preferencias y expectativas del público en relación con los mochis.

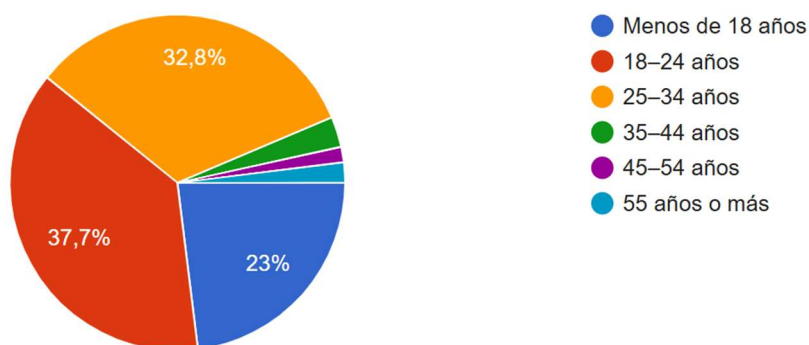
Finalmente, se exploraron temas clave como el interés en nuevos sabores, la preferencia por ingredientes naturales y saludables, la disposición a pagar por productos de alta calidad, y las características valoradas en los postres, asimismo, se indagó sobre las expectativas de la presentación, tamaño, frecuencia de consumo y la percepción general del producto. A continuación, se presentan las preguntas específicas utilizadas en la encuesta.

Figura 9

Gráfico de edad de los encuestados

Edad

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

La mayoría de los participantes del estudio se encuentra en un rango etario joven: el 37,7 % tiene entre 18 y 24 años, seguido del 32,8 % entre 25 y 34 años, lo que evidencia que el

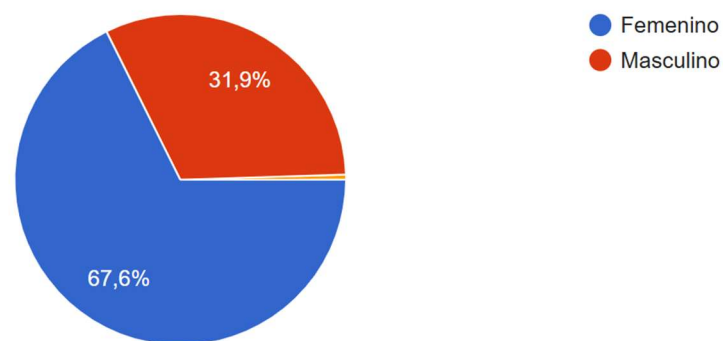
público objetivo de los mochis está principalmente compuesto por adultos jóvenes. Un 23 % corresponde a menores de 18 años, mientras que los grupos de 35 años en adelante representan una proporción reducida.

Figura 10

Gráfico del género de los encuestados

Género

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

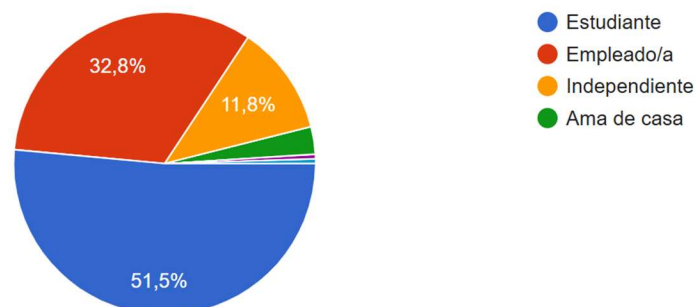
En cuanto al género, la mayoría de los encuestados se identifica como femenino (67,6 %), mientras que el 31,9 % corresponde al género masculino.

Figura 11

Ocupación principal de los encuestados

Ocupación principal

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

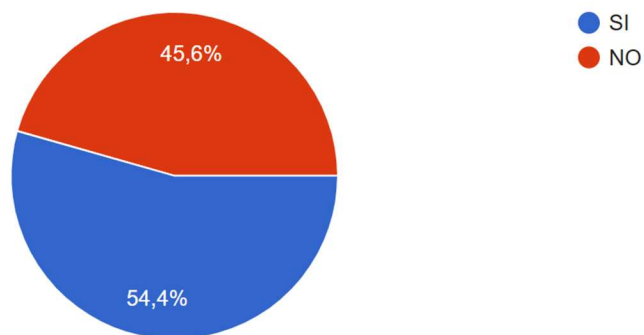
La mayoría de los encuestados son estudiantes (51,5 %), seguidos por personas empleadas (32,8 %) e independientes (11,8 %). Esto indica que el público interesado en los mochis está compuesto principalmente por jóvenes en formación y adultos laboralmente activos.

Figura 12

Regularidad de consumo de postres o snacks en los encuestados

¿Consumes postres o snacks dulces con regularidad?

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

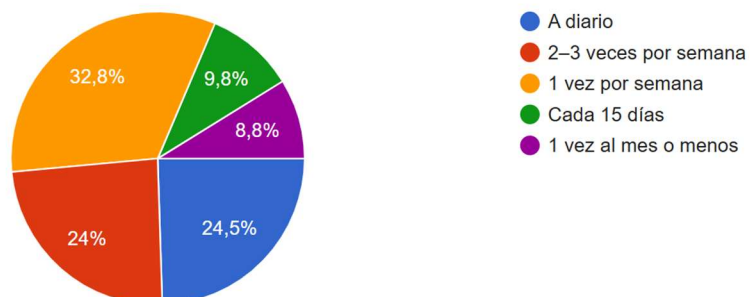
El 54,4 % de los encuestados afirmó consumir postres o snacks dulces con regularidad.

Figura 13

Frecuencia de consumo de postres y snacks dulces en los encuestados

¿Con qué frecuencia sueles consumir postres o snacks dulces?

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

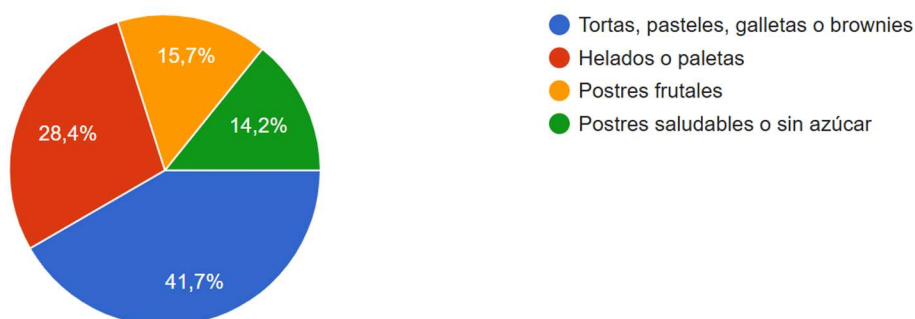
cuanto a la frecuencia de consumo, el 32,8 % de los encuestados consume postres o snacks dulces una vez por semana, mientras que el 24,5 % lo hace a diario y el 24 % entre dos y tres veces por semana. Un grupo menor los consume cada 15 días (9,8 %) o una vez al mes o menos (8,8 %). Estos resultados reflejan un hábito consumo frecuente de productos dulces, lo que evidencia un mercado activo y con hábitos que favorecen la introducción de alternativas más saludables como los mochis.

Figura 14

Preferencias de consumo de los encuestados

¿Qué tipo de postres prefieres?

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

Los postres tradicionales como tortas, pasteles, galletas o brownies son los más preferidos, con un 41,7 % de las respuestas, seguidos por los helados o paletas (28,4 %). En menor medida se destacan los postres frutales (15,7 %) y los saludables o sin azúcar (14,2 %). En general, los resultados reflejan que los consumidores tienden a preferir los postres más comunes y accesibles, como tortas, brownies o helados, que son los que con mayor frecuencia se encuentran en el mercado y en los puntos de venta habituales.

Las opciones de postres saludables o sin azúcar aparecen con menor presencia, lo cual puede deberse a que son menos accesibles o poco ofertadas, tal como se planteó en el apartado

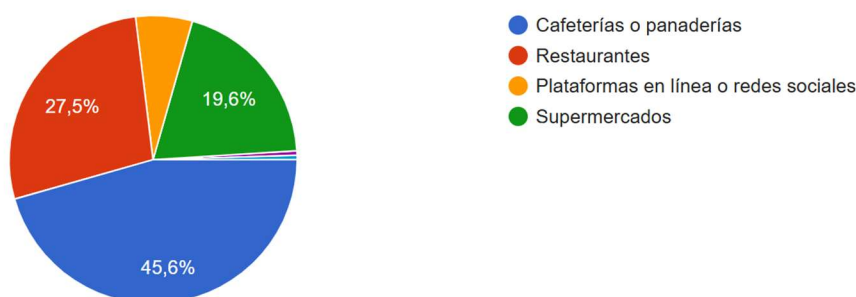
del problema. Esta limitada disponibilidad influye directamente en los hábitos de consumo, reduciendo la posibilidad de elección de alternativas más saludables.

Figura 15

Lugares predilectos de consumo de postres y snacks de los encuestados

¿En qué lugares sueles comprar postres o snacks dulces?

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

El 45,6 % de los encuestados suele comprar postres o snacks dulces en cafeterías o panaderías, seguido por un 27,5 % que lo hace en restaurantes y un 19,6 % en supermercados.

Las compras a través de plataformas en línea o redes son minoritarias, esto muestra que los consumidores continúan adquiriendo este tipo de productos principalmente en puntos físicos, lo que respalda la estrategia de distribución de los mochi en cafeterías y restaurantes aliados, donde existe mayor contacto directo con el público.

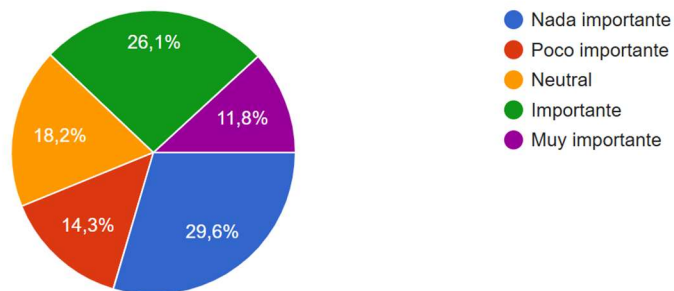
Ahora bien El 26,1 % de los encuestados considera importante que un postre sea elaborado con ingredientes naturales, mientras que un 11,8 % lo percibe como muy importante. En contraste, un 29,6 % indicó que este aspecto no es relevante y un 18,2 % mantiene una postura neutral.

Figura 16

Relevancia de ingredientes naturales en las opciones de consumo

¿Qué tan importante es para ti que un postre sea elaborado con ingredientes naturales?

203 respuestas



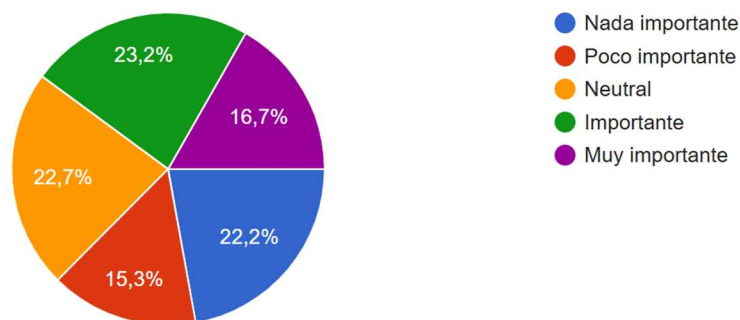
Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

Figura 17

Interés en la ausencia de azúcares añadidos en las opciones de compra

¿Qué tanto te interesa que un postre no contenga azúcar añadida?

203 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

El 23,2 % de los encuestados considera importante que un postre no contenga azúcar añadida, y un 16,7 % lo califica como muy importante. En contraste, un 22,7 % mantiene una postura neutral, mientras que el 22,2 % y el 15,3 % lo consideran poco o nada importante, respectivamente. Estos resultados muestran un creciente interés por opciones con bajo contenido

de azúcar, aunque todavía persiste una parte del público que prioriza más el sabor o la costumbre de consumo sobre la composición nutricional del producto.

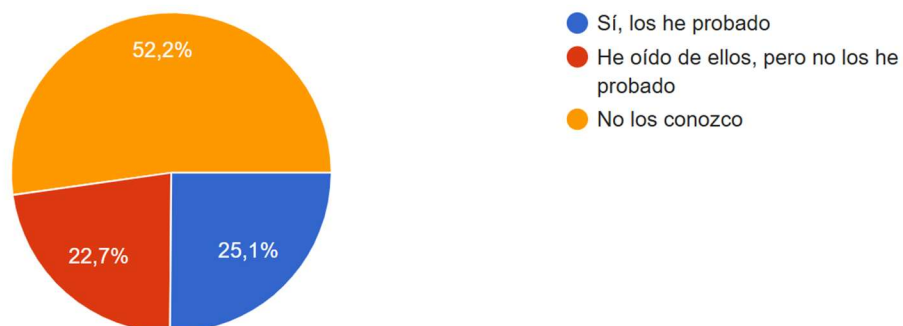
Con iniciativas como la de IKIGAI, se busca fortalecer esta conciencia alimentaria y contribuir a que la elección de productos sin azúcar añadido se convierta en un común denominador entre los consumidores. La propuesta pretende que, incluso en algo tan cotidiano como un postre, factores como la salud y la calidad de los ingredientes sean determinantes en la decisión de compra para cada vez más familias.

Figura 18

Reconocimiento de los mochos en el mercado por parte de los encuestados

¿Conoces los mochos o los has probado antes?

203 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

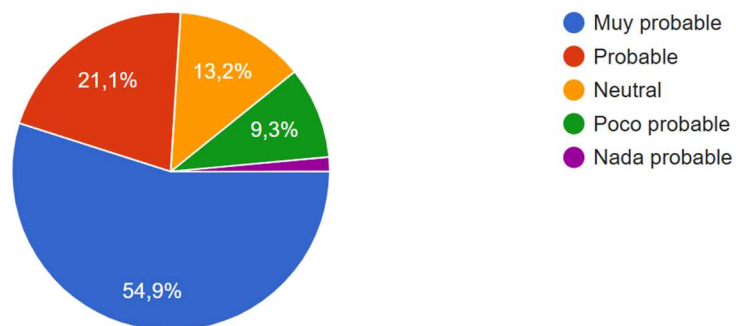
El 52,2 % de los encuestados afirmó no conocer los mochos, mientras que un 22,7 % ha oído hablar de ellos, pero no los ha probado, y solo un 25,1 % indicó haberlos consumido. Estos resultados evidencian que el producto aún es poco conocido en el mercado local, lo que representa tanto un reto como una oportunidad para el proyecto.

Figura 19

Intención de compra de los mochi de Ikigai

Si tuvieras la opción de comprar mochi IKIGAI (postres naturales, sin azúcar añadido), ¿qué tan probable sería que los compraras?

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

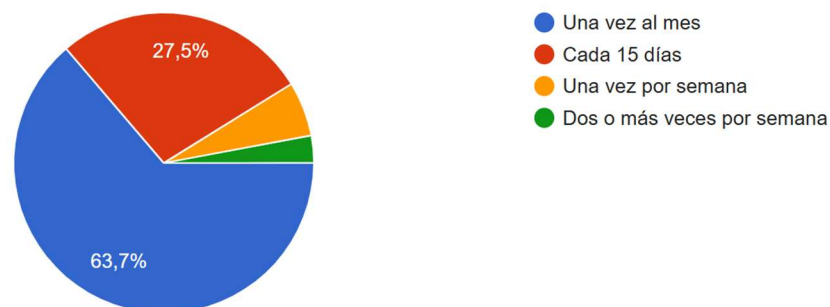
El 54,9 % de los encuestados manifestó que sería muy probable que comprara los mochi, mientras que un 21,1 % indicó que probablemente lo haría. Solo un 13,2 % se mostró neutral y porcentajes menores expresaron poca o ninguna intención de compra. Estos resultados reflejan una alta aceptación potencial del producto

Figura 20

Disposición y frecuencia de compra de los encuestados hacia los mochi

¿Con qué frecuencia crees que los comprarías?

204 respuestas



Nota. Captura generada por Google Forms a partir de la encuesta aplicada por los autores.

El 63,7 % de los encuestados afirmó que compraría los mochis una vez al mes, mientras que un 27,5 % lo haría cada 15 días. Solo un 6 % manifestó que los consumiría una o más veces por semana. Este patrón sugiere una frecuencia de compra moderada pero constante, coherente con la categoría de los mochis como un postre ocasional consciente, aun así, la alta intención de compra mensual evidencia una buena disposición inicial del mercado hacia el producto.

A continuación, se presentan algunos de los comentarios obtenidos en las preguntas cualitativas de la encuesta, los cuales permiten profundizar en las percepciones, expectativas y valoraciones personales de los encuestados frente al producto.

Figura 21

Factor cualitativo, comentarios de los encuestados al producto

¿Te gustaría dejar algún comentario adicional sobre el sabor o sugerencia para mejorar nuestros Mochis?

36 respuestas

El producto es innovador tanto de los ingredientes como el sabor .es muy economico y de pronto hacerlo con mas frutas.

Este producto es muy bueno y no hay casi competencia en Bogotá.

Procurar que la capa de arroz sea más uniforme, ya que en algunos puntos es muy delgada y en otros muy gruesa. Experimentar con otras frutas, como la uchuva y el Kiwi, la acidez de estas quedará exquisita con el toque amargo del marchita y el dulce del chocolate. Pensarse en un micho que tenga en el chocolate quizá algo crocante y pequeño, como nibs o trozos de algún fruto seco, para jugar aún más con las texturas.

Por ahora van muy bien, me ha encantado la combinación, felicitaciones. 😊

Nota. Captura de comentarios en la encuesta elaborada por los autores en Google Forms.

Los comentarios de los participantes reflejan una percepción positiva hacia el producto, destacando su carácter innovador, buen sabor y relación costo-beneficio, así como la escasa competencia en el mercado local, además, varios encuestados ofrecieron sugerencias constructivas orientadas a mejorar la textura de la masa y a experimentar con nuevos sabores y combinaciones de frutas, lo que evidencia un interés genuino por el producto y su potencial de diversificación.

Análisis de la Demanda – Social, Demográfica, Económica y Cultural

Enfoque Social

El estudio evidencia una sociedad cada vez más consciente de sus hábitos alimenticios, en la que cobra relevancia la búsqueda de opciones saludables incluso dentro del consumo de postres. Más de la mitad de los encuestados afirmó consumir dulces o snacks con regularidad, lo que confirma la presencia de un hábito arraigado, pero al mismo tiempo se observa un creciente interés por alternativas más naturales y con menor contenido de azúcar. Propuestas como la de empresa buscan responder a esta tendencia, promoviendo una alimentación equilibrada y accesible sin renunciar al placer del sabor.

Además, la interacción positiva en las preguntas cualitativas demuestra que el público valora la innovación y está abierto a nuevas experiencias de consumo responsable.

Enfoque Demográfico

La mayor parte del público encuestado corresponde a adultos jóvenes entre 18 y 34 años, un grupo que representa el 70,5 % de la muestra y que combina hábitos modernos con una alta receptividad hacia productos novedosos y con propósito. El predominio de mujeres (67,6 %) sugiere que este segmento puede convertirse en el principal consumidor potencial, especialmente por su influencia en las decisiones de compra del hogar. En cuanto a la ocupación, más de la mitad son estudiantes (51,5 %) y un 32,8 % empleados, lo que refleja un público activo, urbano y con rutinas que favorecen el consumo de snacks o postres prácticos. Este perfil demográfico coincide con las localidades seleccionadas (Usaquén, Chapinero, Teusaquillo y Fontibón), donde predominan consumidores jóvenes, con alto acceso a información y afinidad por lo saludable.

Enfoque Económico

Enfoque Económico

Los resultados muestran un mercado dispuesto a pagar por productos de valor agregado, especialmente cuando se perciben como saludables, naturales o innovadores. La intención de compra es alta: más del 75 % de los encuestados manifestó que sería “probable” o “muy probable” que comprara los mochis, reflejando una demanda potencial fuerte. Aunque la frecuencia esperada de compra se ubica principalmente en una vez al mes (63,7 %), este comportamiento es consistente con productos de indulgencia moderada, cuya compra está asociada más al disfrute ocasional que a la necesidad básica. La relación calidad-precio y la diferenciación serán factores clave para captar este segmento, que valora la innovación pero busca accesibilidad económica.

Enfoque Cultural

Culturalmente, se observa una apertura hacia nuevas experiencias gastronómicas, impulsada por la globalización y el creciente interés por la cocina asiática y las tendencias de bienestar. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados (52,2 %) manifestó no conocer los mochis, lo que demuestra que aún se trata de un producto emergente dentro del contexto bogotano. Este desconocimiento representa una oportunidad para educar al consumidor y posicionar el mochi como un postre exótico pero accesible, vinculado con valores de salud, balance y autenticidad. En este sentido, IKIGAI no solo introduce un producto nuevo, sino que también promueve una cultura de consumo más consciente, donde el placer de comer se combina con el bienestar personal.

Nicho de Mercado

El nicho de mercado de IKIGAI Mochis se encuentra conformado principalmente por jóvenes y adultos entre los 18 y 34 años, residentes en localidades de Bogotá como Usaquén,

Chapinero, Teusaquillo y Fontibón, donde existe una fuerte presencia de consumidores con estilos de vida urbanos, activos y con creciente interés por la alimentación consciente. Este público se caracteriza por valorar la calidad, la innovación y la salud, buscando opciones que les permitan disfrutar de un postre sin sentir culpa ni afectar sus hábitos de bienestar.

Dentro de este segmento, destacan personas estudiantes, empleados y profesionales jóvenes que frecuentan cafeterías, panaderías y restaurantes, lugares donde realizan sus pausas diarias o encuentros sociales, y que representan los principales puntos de contacto para la comercialización del producto. Además, el nicho muestra una alta disposición a probar alternativas nuevas y naturales, lo que se evidencia en la intención de compra positiva hacia los mochos y en el interés por productos sin azúcar añadida ni conservantes artificiales.

En conjunto, nuestro proyecto se dirige a un público que combina curiosidad gastronómica con responsabilidad alimentaria, y que busca en sus elecciones cotidianas incluso en algo tan simple como un postre.

Determinación del Precio

Para establecer el precio de venta, se consideraron dos bases principales, los costos de producción que incluyen materia prima, empaque, mano de obra y otros, además de un análisis comparativo del mercado que permitió identificar el rango de precios y estrategias utilizadas por las principales marcas competidoras a nivel nacional.

Como se expone en el estudio de producción, el costo unitario asciende a \$2.659 únicamente en insumos. En consecuencia, el precio de venta debe incorporar un margen que permita cubrir los demás costos operativos de la empresa y asegurar la rentabilidad del proyecto.

La estrategia de fijación de precios es un pilar crítico para garantizar la viabilidad financiera del proyecto. No se trata solo de cubrir costos, sino de posicionar el producto en un

punto donde convergen rentabilidad, competitividad y percepción de valor. Al integrar el análisis detallado de los costos de producción con un benchmark del mercado, la empresa asegura un precio coherente con la oferta existente, pero respaldado por una propuesta diferencial.

Esta alineación estratégica permite no solo competir, sino capturar valor, sostener la operación y proyectar crecimiento en el mediano plazo, a continuación, se presentan una tabla que muestra una comparativa de precios, presentaciones y canales de venta de las principales marcas del mercado.

Tabla 1

Estructura de precios del mercado

Marca / Restaurante	Presentación	Precio Total	Precio por Unidad	Tipo de Relleno	Canal de Venta
Mochi Mochi Soul Ice Cream	Mochi individual	\$5.000	\$5.000	Helado	Tiendas físicas
Mochiamor	Caja x6	\$25.000	\$4.167	Helado	Domicilio, redes sociales y punto físico
Mr. Mochi Factory	Caja x6	\$23.000	\$3.833	Helado	Domicilio, redes sociales
Wok (Restaurante)	Mochi individual	\$8.900	\$8.900	Fresas y chocolate	Restaurante físico
Cromatic (Restaurante)	Mochi individual	\$12.900	\$12.900	Frutas y crema	Restaurante físico

Nota. Tabla de elaboración propia

De acuerdo con la comparación, los precios por unidad de mochi en el mercado colombiano oscilan entre \$3.800 y \$12.900, dependiendo del canal de venta, la presentación y el tipo de relleno. Las marcas más económicas, como *Mochiamor* y *Mr. Mochi Factory*, ofrecen principalmente mochis rellenos de helado, lo que les permite reducir costos mediante procesos

estandarizados y ventas en volumen por canales digitales. De igual forma, *Mochi Mochi Soul Ice Cream* se centra en este mismo formato, aunque con una propuesta más premium y variada.

Por el contrario, los precios más altos corresponden a los mochi artesanales rellenos con frutas o cremas, ofrecidos en restaurantes como *Wok* (Bogotá) y *Cromatic* (Medellín), donde la experiencia de consumo y la presentación elevan el valor percibido.

En este contexto, IKIGAI establece un precio base de \$7.850 por unidad, destinado a establecimientos aliados (cafeterías, restaurantes y tiendas saludables).

Este valor se posiciona estratégicamente en un punto intermedio del mercado, equilibrando la percepción de calidad artesanal y natural con una accesibilidad competitiva frente a las opciones gourmet. El producto, al estar elaborado con rellenos de frutas y chocolate natural sin azúcar añadida, se diferencia de las propuestas tradicionales de mochi con helado, ofreciendo una alternativa saludable, equilibrada y única en su categoría.

Pronóstico de Ventas

En el desarrollo de la encuesta aplicada, las dos últimas preguntas resultan fundamentales para la elaboración del pronóstico de ventas inicial, ya que permiten analizar la intención de compra y la frecuencia estimada de consumo del producto por parte de los potenciales clientes, empezaremos por desglosar la frecuencia de compra.

La siguiente tabla presenta el cálculo de la frecuencia mensual promedio de compra estimada a partir de las respuestas de la encuesta. Para ello, se tomó cada categoría de frecuencia (una vez al mes, cada 15 días, semanal, etc.) y se convirtió en su equivalente mensual. Luego, se multiplicó ese equivalente por el porcentaje de personas que seleccionó cada opción.

El resultado de cada multiplicación corresponde al “aporte al promedio”, que refleja cuántas compras mensuales representa cada grupo dentro del total de encuestados.

Frecuencia de Compra**Tabla 2***Frecuencia mensual promedio de compra*

Frecuencia de compra	Porcentaje de respuestas	Equivalente mensual (veces/mes)	Aporte al promedio (Porcentaje × Veces/mes)
Una vez al mes	63,70%	1	$0,637 \times 1 = 0,637$
Cada 15 días	27,50%	2	$0,275 \times 2 = 0,550$
Una vez por semana	6%	4	$0,06 \times 4 = 0,240$
Dos o más veces por semana	2,80%	8	$0,028 \times 8 = 0,224$
Total	100%	Frecuencia mensual promedio de compra	1,651

Nota. Tabla de elaboración propia

La frecuencia mensual promedio de compra estimada es de 1,65 unidades por persona al mes. Esto significa que, en promedio, cada consumidor compraría aproximadamente entre 1 y 2 mochis de la marca al mes, lo cual sirve como base para el pronóstico de ventas inicial al proyectar la demanda mensual por punto de venta.

Intención de Compra

En la intención de compra se consideraron únicamente las respuestas positivas, es decir, aquellas que seleccionaron las opciones “muy probable” y “probable”, ya que representan a los consumidores con una disposición real hacia la adquisición del producto. Las respuestas neutrales fueron excluidas del cálculo, puesto que no reflejan una intención clara de compra.

Del total de respuestas, el 54,9 % indicó que muy probablemente compraría el producto y el 21,1 % que probablemente lo haría, para un total de 76 % de respuestas positivas, a este porcentaje se le aplicó un factor de conversión (K), que permite ajustar la estimación considerando que no todas las intenciones expresadas se traducen efectivamente en compras.

Dicho factor puede oscilar entre 0,4 y 0,6, dependiendo del nivel de optimismo o conservadurismo del escenario. En este caso, se aplicó un factor intermedio de 0,5, buscando un equilibrio entre ambos extremos; El número índice resultante, obtenido al multiplicar el porcentaje de respuestas positivas por el factor de conversión, servirá como base para las siguientes etapas del análisis.

Reach o Alcance

El reach se define como el número de personas que efectivamente pueden ver o acceder al producto durante un periodo determinado de tiempo. Este indicador permite estimar el potencial real de exposición del producto dentro del mercado objetivo y constituye una variable clave para proyectar la demanda de manera más precisa.

Dado que IKIGAI no comercializa directamente al consumidor final, sino a través de alianzas con establecimientos del sector gastronómico, el cálculo del alcance debe realizarse por canal de distribución. En este sentido, se establece una condición base para las alianzas estratégicas, según la cual los puntos de venta seleccionados principalmente cafeterías y restaurantes, deben registrar una rotación mínima de 1.200 clientes mensuales.

Este valor equivale aproximadamente a 40 personas por día, o entre 3 y 5 clientes por hora, durante jornadas de atención de entre 8 y 12 horas diarias. De esta manera, el reach permite dimensionar el número de consumidores que, de forma realista, estarán expuestos al producto y tendrán la posibilidad de adquirirlo en cada punto de distribución.

Awareness o Nivel de Reconocimiento

Con esta base, también es necesario incorporar el indicador de awareness, entendido en marketing como el nivel de conocimiento y reconocimiento que tiene el público objetivo sobre

una marca, producto o servicio. Este indicador refleja qué tan visible o recordado es el producto dentro del punto de venta y, por tanto, influye directamente en la probabilidad de compra.

El porcentaje de reconocimiento puede variar en función del grado de visibilidad otorgado al producto dentro del establecimiento. A continuación, se presenta una tabla que describe los niveles de visibilidad, las condiciones asociadas y el rango estimado de awareness correspondiente a cada caso.

Tabla 3

Rango de visibilidad y awareness estimado

Nivel de visibilidad	Ejemplo de situación	Awareness estimado
Bajo	El producto está guardado, sin aviso visible o sin mención en la carta.	20 – 30 %
Medio	El producto está visible (en vitrina o en el menú) pero sin degustaciones ni promoción directa.	40 – 60 %
Alto	Exhibición destacada, presencia de afiche o recomendación activa del barista o mesero.	70 – 90 %

Nota. Tabla de elaboración propia

En este caso, se tomará como referencia un nivel de visibilidad medio, por considerarse una estimación más conservadora y realista en el contexto de cafeterías y restaurantes aliados, bajo esta condición, se estima que los mochi contarán con una visibilidad promedio del 45 %, ya sea mediante su presencia en vitrina o su inclusión destacada dentro del menú del establecimiento.

Alcance Total por Punto de Distribución

Con base en los indicadores anteriores, si cada punto de venta registra un flujo mínimo de 1.200 clientes al mes y se estima una visibilidad del 45 % hacia los mochis, se obtiene un reach efectivo de aproximadamente 540 personas expuestas por punto al mes.

La meta en el corto plazo del proyecto es consolidar y abastecer al menos 10 puntos de venta activos, entre cafeterías y restaurantes aliados, bajo esta proyección, el público total expuesto a los mochis alcanzaría un estimado de $540 \text{ personas/punto} \times 10 \text{ puntos} = 5.400 \text{ personas al mes}$.

Este valor constituye la base sobre la cual se aplicarán los índices obtenidos en los apartados anteriores (intención de compra y la frecuencia promedio de compra) con el fin de estimar el volumen potencial de ventas mensuales.

El siguiente paso consiste en calcular las unidades estimadas por persona expuesta, resultado de multiplicar la probabilidad real de compra (p_{real}) por la frecuencia mensual promedio de compra (freq) obtenida en la encuesta.

Este valor representa cuántas unidades, en promedio, podría adquirir cada consumidor efectivamente expuesto al producto. Una vez determinado este índice, se integran todas las variables del modelo multiplicando dicho resultado por el *reach* total. De esta manera, se obtiene una estimación preliminar del número de unidades que podrían venderse mensualmente, donde el cálculo final se expresa como: $\text{Und/Pexp/Mes} = \text{Preal} \times \text{freq} = 0,385 \times 1,65 = 0,627 \text{ unidades por persona expuesta al mes}$.

Tabla 4*Variables base para la estimación del pronóstico de ventas*

Variable	Valor	Descripción
Puntos de venta (cafeterías/restaurantes)	10	Aliados activos proyectados en el mediano plazo.
Cientes únicos/mes por punto	1.200	Flujo promedio mensual estimado por establecimiento.
Awareness (visibilidad)	45%	Porcentaje de clientes que efectivamente ven o reconocen el producto.
Reach por punto	540	$(1.200 \times 0,45)$ – personas expuestas mensualmente al producto por punto.
Reach total	5.400	(540×10) – público total expuesto al mes.
Top-2-Box (intención de compra)	76%	$(54,9 \% \text{ muy probable} + 21,1 \% \text{ probable})$.
Factor de conversión (K)	0,5	Escenario medio, equilibrio entre optimista y conservador.
Probabilidad real de compra ($p_{\text{real}} = \text{T2B} \times K$)	0,38	$(0,76 \times 0,5)$ – proporción esperada de compradores efectivos.
Frecuencia mensual promedio (freq)	1,65	Compras promedio por comprador al mes.

Nota. Tabla de elaboración propia

A partir del reach total del proyecto, el pronóstico de ventas mensuales se obtiene multiplicando el alcance efectivo por las unidades promedio adquiridas por cada persona expuesta: $\text{Unidades/mes} = \text{Reach total} \times \text{Und/Pexp/Mes} = 5.400 \times 0,627 = 3.386$ unidades mensuales. Esta estimación se valida también a nivel individual por punto de venta, donde 540 personas expuestas multiplicadas por 0,627 unidades generan aproximadamente 339 unidades al

mes por punto. En consecuencia, bajo un escenario de 10 puntos de distribución, cada uno con 1.200 clientes mensuales y una visibilidad del 45 %, el pronóstico preliminar consolidado asciende a cerca de 3.386 unidades comercializadas al mes (≈ 339 por punto).

Esta cantidad podría incrementarse en escenarios futuros si se reduce el factor de conversión, como resultado de una mayor aceptación del producto en el mercado, o si se logra aumentar la visibilidad del mochi en los puntos de venta, elevando así el nivel de awareness. Asimismo, la expansión del número de puntos de distribución en el mediano y largo plazo representará otra vía directa para incrementar el pronóstico de ventas preliminar.

No obstante, las 3.386 unidades mensuales constituyen la base de referencia, calculada sobre 10 puntos de distribución entre cafeterías y restaurantes ubicados principalmente en las zonas que conforman el público objetivo.

Plan de Mercadeo

Estrategias de Distribución

Las estrategias de distribución están diseñadas para asegurar que los mochi lleguen a los consumidores finales, manteniendo los estándares de calidad y estética que caracterizan a la marca, se busca establecer alianzas con cafeterías, pastelerías y restaurantes que compartan nuestra visión de ofrecer postres innovadores y con ingredientes naturales, posicionando a los mochi de la empresa como una opción de postre diferenciado dentro de estos establecimientos, esta estrategia permite alcanzar un público más amplio pero abarcable.

Por otro lado, también se considera un enfoque de distribución a través de ventas para eventos y ocasiones especiales bajo pedido, como celebraciones familiares o empresariales, donde se pueden personalizar las presentaciones de acuerdo con las necesidades del cliente, reforzando así la imagen artesanal y exclusiva de la marca; En cuanto a la logística, los mochi serán transportados en cavas que mantendrán la temperatura adecuada para evitar cualquier alteración en la textura o la apariencia del producto, preservando su calidad hasta el momento de la entrega. Esta atención a los detalles en la distribución asegura que cada mochi.

Además de los canales de distribución previamente mencionados, se busca establecer alianzas estratégicas con tiendas locales y puntos de venta minoristas. Para ello, se abordará una estrategia de acercamiento directo, visitando estos establecimientos y ofreciendo nuestro producto para que lo incluyan en sus menús.

Inicialmente, plantearemos un período de prueba, durante el cual los dueños y administradores de las tiendas podrán evaluar la aceptación del producto por parte de sus clientes, así como su rentabilidad. Este enfoque permitirá que los negocios prueben la viabilidad de vender los mochi de IKIGAI sin compromisos a largo plazo, y también creará una

oportunidad para que los consumidores conozcan y se familiaricen con nuestra propuesta de postres innovadores y saludables en diferentes puntos de la ciudad.

Estrategias de Promoción

Para dar a conocer los mochos de la empresa en el mercado, se implementarán estrategias de promoción que combinen tanto medios digitales como tradicionales, con el objetivo de generar reconocimiento de marca y captar el interés del público objetivo. Inicialmente, nos enfocaremos en el uso de redes sociales como Instagram Tik Tok y Facebook, creando contenido visualmente atractivo que muestre tanto el proceso de elaboración como las cualidades únicas de nuestros mochos. Las publicaciones incluirán fotografías y videos que muestren la calidad de los ingredientes, el sabor y la estética del producto, complementadas con reseñas de clientes y contenido interactivo como encuestas, para incentivar la participación de la audiencia.

De la misma manera, es esencial generar visibilidad y atraer a los consumidores mediante la participación en ferias y eventos de emprendimiento, siendo la primera de ellas la feria de emprendimiento de la Universidad Santo Tomás que tuvo lugar el pasado 7 de noviembre de 2024, donde se presentará el producto directamente al público, este tipo de espacios permite no solo la interacción directa con los consumidores, sino también la oportunidad de recibir retroalimentación y crear conexiones comerciales con otros emprendedores.

Finalmente, a nivel local, se crearán alianzas con cafeterías y restaurantes que compartan valores similares de calidad y alimentación consciente, utilizando promociones conjuntas y descuentos especiales para crear una experiencia de valor tanto para los establecimientos como para los clientes que los frecuentan, estas acciones tienen como objetivo construir una base de seguidores leales y posicionarse como una opción diferenciada en el competitivo mercado de postres en Bogotá.

Publicidad – Marketing Mix

IKIGAI se centra en ofrecer mochis tradicionales adaptados al gusto colombiano, garantizando una experiencia única que combina la autenticidad japonesa con sabores familiares. El producto se diferencia por su elaboración con ingredientes de alta calidad y sin azúcares añadidos, buscando captar la atención de un segmento de consumidores interesados en postres naturales y saludables, además, se presenta en un formato innovador y atractivo, ideal tanto para el consumo individual como para compartir.

De acuerdo con el apartado anterior la política de precios, y el valor de \$7.850 por unidad ha sido calculado con base en los costos de producción, el valor percibido por el consumidor y un análisis del mercado, con el objetivo de mantener una estructura de precios competitiva que permita captar a consumidores interesados en productos gourmet de alta calidad sin comprometer la sostenibilidad económica del negocio.

Respecto a la plaza y distribución, se optará por un enfoque dual que incluye venta directa a consumidores a través de canales digitales y alianzas estratégicas con tiendas, pastelerías y cafeterías, adicionalmente, se establecerán puntos de venta en eventos y ferias de emprendimiento para ganar visibilidad y posicionamiento en el mercado local, dicha distribución se realizará por medio de cavas para preservar la calidad del producto

Por último, la promoción se basará en la participación en ferias y eventos de emprendimiento, acompañada de la creación de contenido en redes sociales para resaltar la propuesta de valor y conectar con el público objetivo, se buscará incentivar la prueba del producto a través de degustaciones en puntos de venta y publicidad directa en tiendas aliadas, con el fin de posicionar los mochis como una alternativa innovadora y deliciosa en el mercado de postres en Bogotá.

En cuanto a la publicidad en todas sus formas, la imagen del tradicional gato de la suerte, utilizada como logo de la marca, será fácilmente reconocida, transmitiendo la esencia de la cultura oriental, como un plus, la marca se destacará por su transparencia, comunicando siempre a los clientes los ingredientes utilizados en la elaboración de sus mochi, garantizando así confianza y calidad entre el consumidor final.

Fidelización

Para fidelizar a los clientes, ofrecemos la opción de que a través de nuestra página web, las personas naturales puedan crear una cuenta, gestionar sus compras de mochi y realizar pedidos; También implementaremos encuestas de satisfacción para conocer de primera mano la experiencia de nuestros clientes y así mejorar continuamente. En cuanto a nuestros clientes comerciales, como pastelerías y cafeterías, les ofreceremos la posibilidad de personalizar los colores de la masa de los mochi utilizando ingredientes naturales, como té matcha para verde o jugo de fresa para rosa, adaptándonos a la estética en sus locales o eventos, lo que les brindará una propuesta única y exclusiva.

Posventa – Servicio al Cliente y Política de Crédito

Entendiendo la importancia del tacto con nuestros aliados comerciales, nos enfocamos en ofrecer un servicio postventa excepcional para asegurar la satisfacción de nuestros clientes, dedicando el tiempo suficiente a gestionar consultas, inquietudes, quejas, reclamos, sugerencias y devoluciones de manera ágil y eficiente. Nos comprometemos a mantener una comunicación clara y cercana, con la disposición de resolver cualquier inconveniente que pueda surgir, de igual manera a través de encuestas de satisfacción, recurrentes y breves se evaluará la experiencia de nuestros compradores a fin de escuchar sus opiniones y mejorar en los aspectos que se considere necesario.

Estudio de Operaciones

Descripción y Formalización del Proceso - Diagrama de Flujo

El proceso productivo de los mochi se basa en la elaboración artesanal de mochi de alta calidad, utilizando ingredientes naturales y sin azúcares añadidos. El proceso inicia con la preparación de la masa de arroz glutinoso, seguida del relleno de ganache de chocolate y fresa fresca. Posteriormente, los mochi se moldean, se empacan y se almacenan en condiciones óptimas para mantener su frescura. El producto final es distribuido a través de canales directos y aliados estratégicos, garantizando su llegada al cliente en las mejores condiciones.

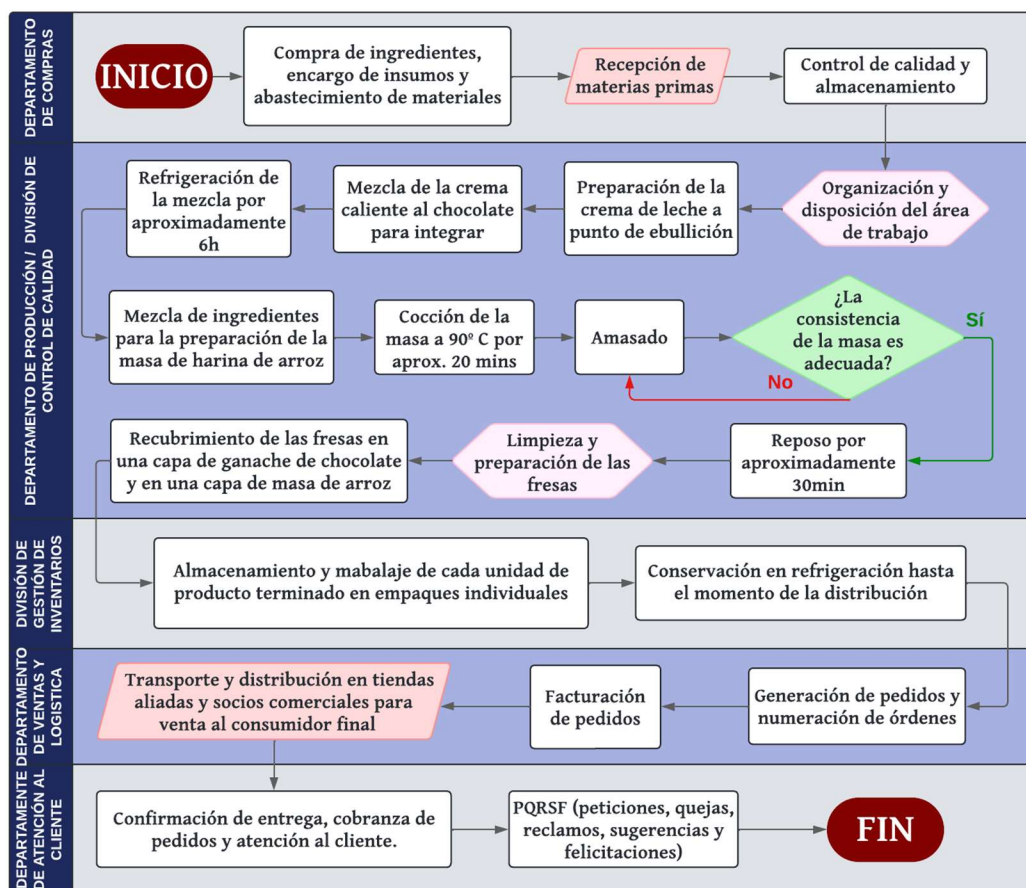
El siguiente flujograma representa el proceso productivo y logístico de los mochi de fresa con ganache de chocolate, desde la adquisición de insumos hasta la entrega final al cliente. El proceso inicia en el Departamento de Compras, donde se realiza la compra de ingredientes y materiales, su recepción y control de calidad. Posteriormente, en el Departamento de Producción y Control de Calidad, se desarrollan las etapas de elaboración: preparación y cocción de la masa de harina de arroz, integración del ganache de chocolate, limpieza de las fresas, recubrimiento y reposo del producto, garantizando la consistencia y calidad antes del empaque. Una vez obtenidos los mochi terminados, el proceso continúa en la División de Inventarios, donde se realiza el almacenamiento, embalaje individual y conservación en refrigeración para mantener las condiciones óptimas.

Luego, el Departamento de Logística y Ventas gestiona la generación y facturación de pedidos, además del transporte y distribución a los puntos de venta aliados. Finalmente, el Departamento de Atención al Cliente confirma la entrega y gestiona la retroalimentación mediante el sistema PQRFS, cerrando el ciclo con la atención a reclamos, sugerencias o felicitaciones.

En conjunto, el flujograma refleja un proceso articulado entre áreas, orientado a la calidad, la trazabilidad y la satisfacción del consumidor final.

Figura 22

Flujograma del proceso de producción de mochis



Nota. Figura de elaboración propia.

Localización del Proyecto

El proyecto establecerá su centro de producción en una cocina oculta ubicada en Bogotá, diseñada para optimizar recursos y garantizar las condiciones adecuadas de higiene, seguridad alimentaria y conservación del producto. Desde este punto estratégico se realizará la distribución hacia las localidades de Usaquén, Fontibón (especialmente Modelia), Teusaquillo y Chapinero, zonas identificadas en la segmentación de mercado por su alta demanda de productos saludables y gourmet.

Para la ubicación de la planta de producción se consideraron criterios técnicos y normativos que aseguran su correcto funcionamiento: disponibilidad y estabilidad de servicios públicos (agua, energía y gas), cumplimiento de las normas sanitarias y de uso del suelo definidas en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Bogotá, así como la accesibilidad vial, la seguridad del entorno y la viabilidad económica del arrendamiento. El espacio seleccionado cumple con las condiciones establecidas por el POT para actividades de producción alimentaria de pequeña escala, al ubicarse en una zona compatible con usos de servicios y comercio.

Tabla 5

Comparativo localidades para la planta de producción de Ikigai

Criterio	Peso	Engativá	Chapinero	Puente Aranda	Fontibón
Costos de servicios públicos	25%	9	3	7	5
Accesibilidad / conexión con vías principales	25%	7	10	9	9
Costos de arrendamiento	15%	9	4	6	7
Cercanía a zonas de distribución	10%	9	6	9	9
Disponibilidad de materia prima	10%	7	4	4	7
Normativas del POT	10%	9	9	9	9
Seguridad del entorno	5%	6	8	6	6
Puntaje ponderado total	100%	8,0	6,3	7,1	7,4

Nota. Tabla de elaboración propia.

Tras un análisis comparativo entre los sectores de Engativá, Chapinero, Puente Aranda y Fontibón, Engativá resultó la opción más favorable. Este sector presenta excelente conectividad vial con distintas zonas de la ciudad, infraestructura adecuada, costos de arrendamiento accesibles y estabilidad en los servicios públicos, factores que garantizan la eficiencia operativa y logística.

Además, su localización estratégica facilita la distribución hacia las áreas de influencia del mercado objetivo, cumpliendo a la vez con los lineamientos de sostenibilidad, movilidad y uso racional del suelo establecidos en el POT.

Distribución de Planta

Cada área de la planta de producción de IKIGAI está diseñada para optimizar la elaboración de los mochi y asegurar un flujo eficiente de trabajo, el área de amasado es donde se combinan y procesan los ingredientes principales para formar la masa base del mochi, garantizando una textura suave y homogénea. En la cocina, se preparan los rellenos y complementos, como el chocolate o las frutas, utilizando técnicas de cocción controladas.

La planta de producción de está ubicada en el barrio Florencia, en Engativá, Bogotá. Su diseño compacto y eficiente abarca varias áreas clave para la producción de mochi.

Cuenta con un área de producción de 3,00m x 5,00m, donde se lleva a cabo la elaboración de los productos con utensilios y maquinaria especializados. Un área de amasado permite trabajar la masa de los mochi de manera controlada, mientras que una cava de refrigeración asegura que los productos mantengan su frescura hasta el momento de ser despachados. El espacio incluye también un área de despacho de 2,00m x 2,00m para preparar las entregas y un baño para los empleados de 1,40m x 1,20m. Además, hay una pequeña oficina administrativa de 1,40m x 1,80m que sirve para gestionar las operaciones diarias del negocio, lo que asegura que todos los procesos, desde la producción hasta la distribución, se manejen de manera eficaz.

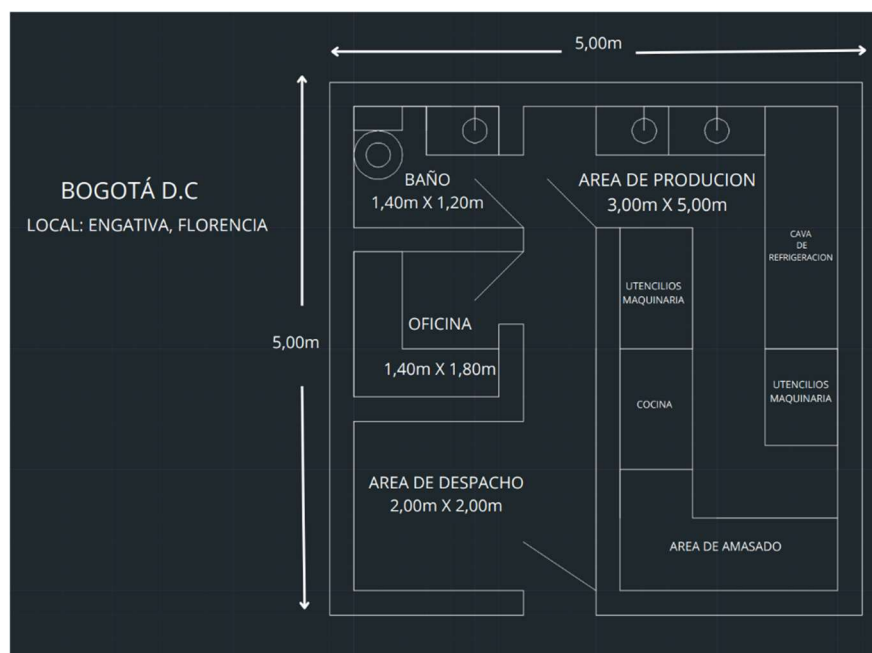
El área de utensilios y maquinaria almacena todos los equipos necesarios para el montaje del mochi, permitiendo una operación organizada y segura, posteriormente, los mochi pasan a la cava de refrigeración, donde se almacenan a una temperatura adecuada para mantener su frescura

y calidad, el proceso culmina en el área de embalaje, donde se preparan y empaquetan en presentaciones listas para la venta, que son gestionadas en la oficina de ventas y logística para asegurar su correcta distribución.

Finalmente, el área de servicio al cliente y la oficina de ventas se encargan de la atención a los clientes y el seguimiento de pedidos, mientras que el área de limpieza garantiza la higiene en toda la planta, y los armarios de almacenamiento de insumos y empaques aseguran un manejo adecuado de los materiales y las materias primas.

Figura 23

Distribución de planta



Nota. Figura de elaboración propia.

Indumentaria Requerida

El área de amasado concentra toda la maquinaria y herramientas dedicadas a la preparación inicial de la masa. Aquí se integran una amasadora industrial, rodillos, espátulas y bandejas de silicona, junto con mesas de acero inoxidable y estantes de almacenamiento temporal que facilitan el manejo higiénico de los insumos y la organización del flujo de trabajo.

En la zona destinada al despacho de mercancía se ubican los elementos necesarios para la presentación y salida del producto final. Incluye los empaques terminados —cajas y etiquetas—, una etiquetadora, canastillas plásticas para la organización de pedidos, cinta adhesiva y estantes para la clasificación, además de una zona delimitada específicamente para las actividades de carga y despacho.

El almacén de insumos está diseñado para preservar la calidad de los ingredientes, por lo que cuenta con control de temperatura, equipos de humedad, estantes de almacenamiento y recipientes herméticos que aseguran condiciones óptimas de conservación. Paralelamente, el almacén de materiales y empaques reúne los elementos de presentación como cajas, envoltorios, empaques individuales, cinta doble faz y etiquetas, organizados en estanterías y gavetas para facilitar su acceso en la etapa de empaque.

La cava de refrigeración es un punto crítico para la preservación del producto terminado y semielaborado. Está equipada con un refrigerador industrial, un sistema de monitoreo de temperatura y bandejas de almacenamiento que permiten organizar los lotes según su avance en el proceso productivo. Complementariamente, el área destinada a utensilios y maquinaria integra herramientas como procesadores de alimentos, cortadores de masa, batidora y utensilios manuales (cuchillos, ralladores, moldes), además de mesas auxiliares, estantes para su ordenamiento y una zona de lavado para mantener la higiene de los equipos.

La cocina central articula la cocción y el tratamiento térmico de los productos. Incluye estufas industriales, vaporera, microondas, ollas, recipientes de mezcla, alacenas para almacenamiento temporal y una mesa de acero inoxidable como superficie de trabajo principal. A su vez, el área de limpieza incorpora detergentes, desinfectantes, toallas, estropajos, cepillos,

manguera, lavamanos y una estación específica para el lavado de utensilios y equipos, garantizando el cumplimiento de protocolos sanitarios.

En la oficina se concentran las actividades administrativas y de soporte operativo. Este espacio cuenta con material de oficina, computadora, impresora, teléfono fijo, escritorios, sillas ergonómicas y archivadores, además de insumos básicos para el baño de trabajadores como jabón, papel higiénico, toallas de mano, dispensadores y espejo. Finalmente, el área de servicio al cliente integra un teléfono y un computador para la gestión de pedidos, apoyados por software contable e inventarios, además de un escritorio y un espacio acondicionado con sillas para una atención adecuada y profesional.

Costos de Producción

El proceso de producción de los mochi conlleva una serie de costos que deben ser gestionados para garantizar la rentabilidad del proyecto.

En primer lugar, se encuentran los costos de materia prima, luego, están los costos de mano de obra directa, derivados del personal encargado de las distintas etapas de producción y empaquetado, sumados a los costos de operación, que comprenden el uso de maquinaria, utensilios, equipos y electricidad necesarios para el funcionamiento de la planta, también se deben considerar los costos de empaque, asociados a las cajas y empaques que representan la imagen de la marca y finalmente, los costos de distribución, así como también los gastos indirectos de producción, como el mantenimiento, alquiler de la planta y servicios administrativos, que aseguran el desarrollo eficiente de todas las operaciones.

Costos de Materia Prima

En la siguiente tabla se detallan los costos directos asociados a la elaboración artesanal de 12 unidades de mochi, identificando los insumos utilizados, su precio de compra, la cantidad

empleada en la receta y el costo equivalente para la docena y para cada unidad. Cada ítem presenta el precio total del producto en su empaque comercial, el contenido neto y la unidad de medida (gramos, mililitros o unidades).

A partir de estos datos, se calcula el precio por unidad de medida, que permite determinar el costo proporcional del insumo utilizado en la elaboración de los 12 mochi. En la tabla se incluyen los principales ingredientes: crema, chocolate, leche, harina de arroz, almidón de maíz, aceite de coco, fresas y empaque. Se obtiene que el costo total directo para una docena de mochi es de \$31.913, mientras que el costo directo por unidad es de \$2.659.

Figura 24

Estructura de costos variables directos para la producción de mochi

Costos variables x unidad x docena de producción						
Item	Precio	Contenido	Und	Precio x und	Cant.	Equivalente
Crema	25.400	900	ML	28	100	2.822
Chocolate	45.800	1.000	GR	46	150	6.870
Leche	8.900	1.000	ML	9	200	1.780
Harina de arroz	26.000	800	GR	33	100	3.250
Almidón de maíz	29.440	720	GR	41	150	6.133
Aceite de coco	18.260	500	ML	37	18	657
Fresas	5.000	12	UND	417	12	5.000
Empaque	45.000	100	UND	450	12	5.400
Total costos directos para 12 mochi						31.913
Total costos directos por unidad						2.659

Nota. Tabla de elaboración propia.

Costos de Mano de Obra Directa e Indirecta

En Colombia, además del salario base, los empleadores deben cubrir las prestaciones sociales y los aportes parafiscales, los cuales garantizan ciertos beneficios a los trabajadores.

Las prestaciones sociales incluyen salud, pensión y riesgos laborales, mientras que los aportes parafiscales corresponden a las cajas de compensación, el SENA y el ICBF (Formatos Hoja de Vida, 2024).

En cuanto a los aportes parafiscales, las empresas que devengan menos de 10 SMMLV están exoneradas de los pagos al SENA y al ICBF, pero deben aportar el 4% a las cajas de compensación. Del 8,5% del salario destinado a salud, el empleador cubre el 4,5%, y del 16% destinado a pensión, el empleador aporta el 12% (Arango, 2024). La prima de servicios se paga dos veces al año (en junio y diciembre) y equivale a 15 días de salario por semestre trabajado.

Las cesantías constituyen un ahorro que el empleado puede utilizar para vivienda o educación, o recibir al finalizar el contrato; el empleador debe consignarlas antes del 14 de febrero de cada año, junto con un 12% de intereses sobre su valor acumulado al 31 de diciembre. Asimismo, los trabajadores tienen derecho a 15 días hábiles de vacaciones por cada año trabajado (Prestaciones sociales, 2024).

En la estructura de costos se detallan mensualmente los salarios base de los trabajadores más el subsidio de transporte, y se calculan los valores correspondientes a la seguridad social y aportes parafiscales de acuerdo con los porcentajes mencionados y el salario base asignado a cada cargo. Para el caso de las primas de servicios, cesantías y sus intereses, el valor anual se divide en 12 meses, con el fin de acumular esos montos de manera gradual.

Este método permite a la empresa contar con los fondos necesarios al momento de realizar los pagos, evitando la necesidad de reunir el total de una sola vez en las fechas de consignación, además de mantener un control más preciso sobre los costos mensuales de mano de obra directa.

A continuación se detallan los costos asociados a mano de obra, en la sección de mano de obra directa (MOD) se incluyen los cargos operativos involucrados en la elaboración de los mochos, dos auxiliares de cocina y un maestro repostero, calculando el costo mensual total de cada trabajador con base en el salario, aportes a seguridad social, parafiscales y provisiones mensuales de prestaciones sociales. Por su parte, la mano de obra indirecta (MOI) contempla los cargos administrativos y de apoyo, administrador de empresas, auxiliar contable y coordinador de ventas y logística.

En conjunto, la empresa asume un costo mensual estimado de \$7.327.493 para la MOD y \$7.403.778 para la MOI, valores que reflejan el impacto real de la nómina en la estructura de costos del proyecto.

Tabla 6

Costos de mano de obra directa, auxiliar de producción No.1

MOD - Mano de obra directa	
Auxiliar de cocina no.1	
Base salario mensual	1.423.500
Salud (eps) 4,5% sobre salario base	64.058
Pensión 12% sobre salario base	170.820
Arl riesgo clase III 2,436% sobre salario base	34.676
Caja de compensación familiar 4%	56.940
Auxilio de transporte	200.000
Prima de servicios (equivalente mensual)	118.625
Cesantías (equivalente mensual)	118.625
Intereses sobre cesantías (equivalente mensual)	14.235
Total equivalente mensual costo trabajador	2.201.479

Nota. Tabla de elaboración propia.

Tabla 7*Costos de mano de obra directa, auxiliar de producción No.2*

MOD - Mano de obra directa	
Auxiliar de cocina no.2	
Base salario mensual	1.423.500
Salud (eps) 4,5% sobre salario base	64.058
Pensión 12% sobre salario base	170.820
Arl riesgo clase III 2,436% sobre salario base	34.676
Caja de compensación familiar 4%	56.940
Auxilio de transporte	200.000
Prima de servicios (equivalente mensual)	118.625
Cesantías (equivalente mensual)	118.625
Intereses sobre cesantías (equivalente mensual)	14.235
Total equivalente mensual costo trabajador	2.201.479

Nota. Tabla de elaboración propia.**Tabla 8***Costos de mano de obra directa, maestro repostero*

MOD - Mano de obra directa	
Maestro repostero	
Base salario mensual	2.080.000
Salud (eps) 4,5% sobre salario base	93.600
Pensión 12% sobre salario base	249.600
Arl riesgo clase III 2,436% sobre salario base	50.669
Caja de compensación familiar 4%	83.200
Prima de servicios (equivalente mensual)	173.333
Cesantías (equivalente mensual)	173.333
Intereses sobre cesantías (equivalente mensual)	20.800
Total equivalente mensual costo trabajador	2.924.535

Nota. Tabla de elaboración propia.

Tabla 9*Costos de mano de obra indirecta, Administrador de empresas*

MOI - Mano de obra indirecta	
Administrador de empresas	
Base salario mensual	1.850.000
Salud (eps) 4,5% sobre salario base	83.250
Pensión 12% sobre salario base	222.000
Arl riesgo clase III 2,436% sobre salario base	45.066
Caja de compensación familiar 4%	74.000
Prima de servicios (equivalente mensual)	154.167
Cesantías (equivalente mensual)	154.167
Intereses sobre cesantías (equivalente mensual)	18.500
Total equivalente mensual costo trabajador	2.601.149

Nota. Tabla de elaboración propia.**Tabla 10***Costos de mano de obra indirecta, auxiliar contable*

MOI - Mano de obra indirecta	
Auxiliar contable	
Base salario mensual	1.423.500
Salud (eps) 4,5% sobre salario base	64.058
Pensión 12% sobre salario base	170.820
Arl riesgo clase III 2,436% sobre salario base	34.676
Caja de compensación familiar 4%	56.940
Auxilio de transporte	200.000
Prima de servicios (equivalente mensual)	118.625
Cesantías (equivalente mensual)	118.625
Intereses sobre cesantías (equivalente mensual)	14.235
Total equivalente mensual costo trabajador	2.201.479

Nota. Tabla de elaboración propia.

Tabla 11*Costos de mano de obra indirecta, Coordinador de ventas y logística*

MOI - Mano de obra indirecta	
Coordinador de ventas y logística	
Base salario mensual	1.850.000
Salud (eps) 4,5% sobre salario base	83.250
Pensión 12% sobre salario base	222.000
Arl riesgo clase III 2,436% sobre salario base	45.066
Caja de compensación familiar 4%	74.000
Prima de servicios (equivalente mensual)	154.167
Cesantías (equivalente mensual)	154.167
Intereses sobre cesantías (equivalente mensual)	18.500
Total equivalente mensual costo trabajador	2.601.149

Nota. Tabla de elaboración propia.**Tabla 12***Total costos de mano de obra*

MOD - Mano de obra directa	
Total mensual mano de obra directa	7.327.493
Total mensual mano de obra indirecta	7.403.778

Nota. Tabla de elaboración propia.**Inversión en Infraestructura y Capital de Trabajo**

La siguiente tabla detalla los costos indirectos asociados al proceso productivo mensual, es decir, aquellos que no pueden atribuirse directamente a un solo producto, pero que son esenciales para el funcionamiento de la planta. Dentro de estos se incluyen los servicios públicos (agua, energía y gas), los materiales de limpieza y desinfección, el mantenimiento de equipos y utensilios, el arrendamiento del espacio de producción, así como los gastos de dotación, elementos de protección personal y desechables utilizados en el proceso.

Tabla 13*Costos indirectos de fabricación mensuales*

CIF - Mensual	
Alquiler mensual de planta	980.000
Servicios públicos de la planta	542.000
Combustible y parqueadero de camioneta	1.480.000
Aprox. material de fabricación mensual	955.800
Toallas de cocina absorbentes	267.000
Papel film para alimentos	252.000
Guantes de nitrilo e insumos para cocina	210.000
Elementos de limpieza y aseo	226.800
Total CIF	4.913.600

Nota. Tabla de elaboración propia.

A continuación, la siguiente tabla presenta la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto, que contempla la adquisición de maquinaria, equipos de cocina, mobiliario y herramientas necesarias para la producción y operación administrativa. También incluye los gastos de constitución legal, las adecuaciones locativas, el software contable y los servicios digitales indispensables para la gestión del negocio.

Además, se incorporan los costos correspondientes al primer mes de operación, tanto en mano de obra directa e indirecta como en costos indirectos de fabricación, alcanzando una inversión total estimada de \$103.874.297 COP, valor que representa la base económica para iniciar las actividades productivas y administrativas del emprendimiento.

Tabla 14*Inversión Inicial En Infraestructura Y Capital De Trabajo*

Maquinaria y equipo	Unidades	Costo unitario	Costo total
Cava de refrigeración Kalley	1	1.899.900	1.899.900
Estufa en acero inoxidable	2	1.999.900	3.999.800
Olla y vaporera acero inoxidable	4	54.900	219.600
Utensilios de cocina varios	1	1.800.000	1.800.000
Grameras digitales	3	45.000	135.000
Batidora y amasadora	1	2.800.000	2.800.000
Camioneta chevrolet cargo N300	1	56.850.000	56.850.000
Muebles y Equipos de Oficina			
Estantes	2	1.000.000	2.000.000
Mesas de acero inoxidable	3	1.799.999	5.399.997
Computadores portátiles	2	4.500.000	6.500.000
Teléfonos	3	2.500.000	2.500.000
Papelería y accesorios de embalaje	2	1.000.000	1.000.000
Escritorio	1	650.000	650.000
Sillas	4	100.000	400.000
Impresora y escáner	1	800.000	800.000
Gastos de Constitución			
Registro INVIMA y tramitación legal APROX.	1	4.000.000	4.000.000
Constitución ante Cámara de Comercio y DIAN	1	900.000	900.000
Otros Gastos			
Adecuaciones locativas	1	10.000.000	10.000.000
Servicio de hosting y dominio	1	520.000	520.000
Software contable	1	1.500.000	1.500.000
Total Inversión Inicial			103.874.297

Nota. Tabla de elaboración propia.

Los costos de arrendamiento se estimaron con base en los valores promedio de alquiler de un inmueble de aproximadamente 20 m² ubicado en el barrio Florencia, sector Engativá, zona de estrato tres. En esta misma área se consideraron los servicios públicos básicos como agua, energía eléctrica, gas natural y aseo con un costo mensual aproximado de \$942.000. Finalmente, se incluyó el transporte de mercancías, correspondiente al alquiler semanal de un vehículo de carga para la distribución de los productos hacia los puntos de venta aliados.

Figura 25

Local comercial en arriendo en el barrio Florencia, Bogotá



Nota. Imagen recuperada de Metrocuadrado.com. Disponible en:
<https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-local-comercial-bogota-florencia-1-banos/2882-M4556769>

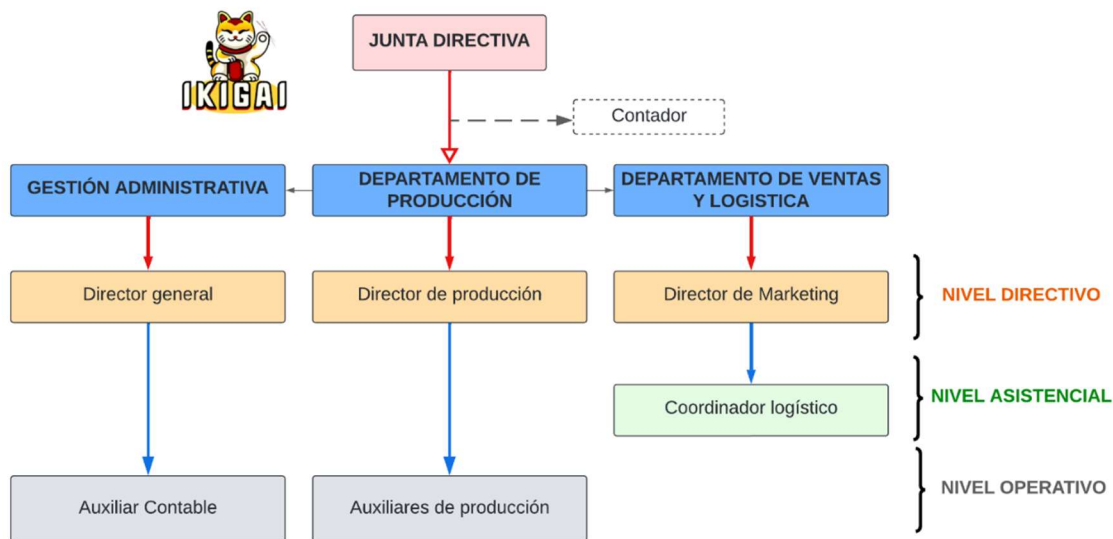
Estudio Organizacional

Estructura Organizacional Explicada – Organigrama

La estructura organizacional se basa en una jerarquía funcional que permite coordinar de manera eficiente las áreas administrativas, productivas y comerciales del proyecto, en la cúspide se encuentra la Junta Directiva, encargada de la toma de decisiones estratégicas y de la supervisión general de la empresa.

Figura 26

Organigrama por niveles



Nota. Figura de elaboración propia.

De esta dependen directamente los tres departamentos principales: Gestión Administrativa, Producción y Ventas y Logística, cada uno liderado por un director responsable de orientar y controlar las actividades de su área. En el nivel directivo se ubican el Director General, el Director de Producción y el Director de Marketing, quienes tienen la función de planificar, coordinar y supervisar los procesos clave del negocio.

El nivel asistencial está representado por el Coordinador Logístico, encargado de apoyar la gestión de distribución y operaciones. Finalmente, el nivel operativo lo conforman los

Auxiliares Contables y los Auxiliares de Producción, quienes ejecutan las tareas diarias necesarias para el funcionamiento continuo de la empresa.

Perfiles de Cargo

El Director General será el responsable de liderar la planeación estratégica y la gestión administrativa del proyecto. Deberá ser profesional en Administración de Empresas o áreas afines, con al menos tres años de experiencia en dirección de proyectos o emprendimientos del sector alimenticio. Entre sus funciones se encuentran coordinar los planes operativos, financieros y de marketing, además de supervisar el cumplimiento de las normativas legales, sanitarias y laborales aplicables.

El Director de Producción, quien también desempeña el rol de maestro repostero, tendrá a su cargo la dirección de los procesos de producción y control de calidad. Este cargo requiere formación técnica o tecnológica en gastronomía o repostería, con experiencia mínima de dos años en la elaboración de productos de panadería o confitería. Su labor incluye supervisar al personal operativo, garantizar los estándares sanitarios, coordinar la programación de producción y optimizar el uso de las materias primas.

Los Auxiliares de Producción apoyarán directamente el proceso de elaboración de los mochis, preparando insumos, siguiendo los protocolos de higiene y seguridad industrial, y colaborando en el empaque, rotulado y almacenamiento del producto terminado. Este perfil corresponde a personal de nivel operativo con formación en manipulación de alimentos y experiencia mínima de un año en labores similares dentro del sector gastronómico.

El Director de Marketing y Ventas será el encargado de diseñar e implementar las estrategias de promoción y comunicación de la marca IKIGAI. Deberá ser profesional en Mercadeo, Publicidad o Administración, con al menos dos años de experiencia en gestión

comercial y posicionamiento de marca. Su labor comprende la gestión de alianzas con cafeterías y restaurantes aliados, la coordinación de campañas digitales y el análisis de los resultados.

El Coordinador Logístico tendrá como función planificar y ejecutar la distribución de los productos hacia los puntos de venta, controlando inventarios, transporte y almacenamiento. Se requiere formación tecnológica en logística o administración, con experiencia de uno a dos años en manejo de inventarios y distribución. Además, será responsable de optimizar las rutas de entrega y garantizar la eficiencia en los tiempos de despacho.

El Auxiliar Contable apoyará los procesos administrativos y financieros, encargándose del registro de operaciones contables, facturación, control de costos y conciliaciones bancarias. Este cargo requiere formación técnica o tecnológica en contabilidad y experiencia mínima de un año en el área. También colaborará en la preparación de documentos contables y en la presentación de reportes ante la DIAN y la Cámara de Comercio.

Finalmente, el Contador, que operará bajo la modalidad de asesor externo, será el encargado de elaborar los estados financieros, reportes de cumplimiento fiscal y asesorar sobre las obligaciones tributarias del proyecto. Este profesional deberá contar con título en Contaduría Pública, tarjeta profesional vigente y mínimo tres años de experiencia en asesoría contable, tributaria y laboral.

Manual de Funciones

Director General

Tiene la función de dirigir, planificar y supervisar todas las operaciones del proyecto IKIGAI, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, financieros y operativos establecidos por la Junta Directiva. Es responsable de la toma de decisiones clave, la gestión

integral de los recursos humanos, técnicos y económicos, así como de la coordinación entre las diferentes áreas del proyecto: producción, marketing, ventas y administración.

Entre sus principales funciones se encuentran diseñar e implementar políticas organizacionales, supervisar el desempeño del personal directivo y operativo, velar por el cumplimiento de la normatividad legal y sanitaria, y asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Además, representa a la empresa ante entidades públicas, proveedores, aliados estratégicos y clientes, garantizando una gestión transparente y orientada al crecimiento del proyecto.

Director de Producción

Tiene la función de planificar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la elaboración de los mochis, asegurando la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de calidad, higiene y seguridad alimentaria. Es responsable de organizar el flujo de trabajo en la planta, distribuir las tareas entre el personal operativo y garantizar la correcta utilización de los insumos, equipos y herramientas de producción.

Entre sus funciones principales se encuentran programar la producción semanal y mensual, controlar el uso y almacenamiento de materias primas, verificar el cumplimiento de las normas sanitarias del INVIMA, mantener actualizados los registros de producción, y coordinar el mantenimiento preventivo de los equipos. Asimismo, debe realizar seguimiento constante a los indicadores de rendimiento y reportar los resultados a la Dirección General, proponiendo mejoras continuas en los procesos productivos.

Auxiliares de Producción

Tienen la función de apoyar la ejecución operativa del proceso de elaboración de los mochis, cumpliendo con las normas de calidad, higiene y seguridad establecidas por la empresa.

Son responsables de preparar, medir y dosificar los ingredientes de acuerdo con las fórmulas estandarizadas, operar los equipos básicos de cocina y asistir en cada etapa del proceso productivo, desde la preparación de masas y rellenos hasta el empaque final.

Entre sus principales funciones se encuentran mantener la limpieza y el orden en las áreas de trabajo, verificar el estado de los utensilios y equipos, apoyar el control de inventarios de materias primas y productos terminados, y cumplir los protocolos de manipulación de alimentos establecidos por el INVIMA. También deben colaborar activamente con el Director de Producción para garantizar la eficiencia en los tiempos de elaboración y la calidad constante del producto final.

Director de Marketing y Ventas

Tiene la función de planificar, diseñar e implementar las estrategias comerciales y comunicacionales que fortalezcan el posicionamiento de la marca IKIGAI en el mercado. Es responsable de dirigir las actividades de promoción, publicidad y ventas, garantizando la coherencia entre la identidad de la marca y los canales de distribución seleccionados. Asimismo, debe coordinar la ejecución de campañas digitales y la gestión de alianzas comerciales con cafeterías, restaurantes y otros puntos de venta aliados.

Entre sus funciones principales se encuentran diseñar planes de mercadeo y estrategias de lanzamiento, gestionar redes sociales y contenido publicitario, monitorear los resultados de las ventas y campañas, y analizar el comportamiento del consumidor y las tendencias del sector. Además, tiene a su cargo la elaboración de informes comerciales, la definición de metas de crecimiento y la implementación de acciones orientadas a mejorar la visibilidad y rentabilidad del producto.

Auxiliar Contable

Tiene la función de apoyar los procesos financieros y administrativos de la empresa, garantizando el registro oportuno y preciso de todas las operaciones económicas del proyecto.

Es responsable de ejecutar tareas de facturación, control de gastos, registro de comprobantes contables y conciliaciones bancarias, siguiendo los lineamientos establecidos por la gerencia y el contador externo.

Entre sus principales funciones se encuentran mantener actualizados los libros y archivos contables, realizar seguimiento a cuentas por cobrar y por pagar, apoyar la elaboración de reportes financieros mensuales, y controlar los movimientos de caja menor y flujo de efectivo. También debe verificar el cumplimiento de los soportes fiscales, colaborar en la preparación de informes para la DIAN y la Cámara de Comercio, y asistir al contador en los procesos de cierre contable y presentación de declaraciones.

Requisitos Legales del Proyecto***Registro de la Empresa***

Uno de los primeros pasos que debe tomar el proyecto IKIGAI es registrarse legalmente como una entidad comercial. Este proceso implica presentar la documentación necesaria ante la Cámara de Comercio correspondiente para obtener el reconocimiento oficial como empresa legalmente constituida. Este registro es esencial para establecer la estructura jurídica adecuada y cumplir con las obligaciones fiscales, laborales y comerciales pertinentes.

Cumplimiento de Normativas Sanitarias

El cumplimiento de las normativas sanitarias y de seguridad alimentaria es una prioridad para IKIGAI. Esto implica cumplir con las regulaciones establecidas por entidades gubernamentales como el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

(INVIMA) en Colombia. Garantizar la calidad e inocuidad de los mochi es esencial para proteger la salud de los consumidores y mantener la reputación de la marca en el mercado.

De acuerdo con la Resolución 719 de 2015 del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), el producto desarrollado mochi se clasifica dentro del grupo de confitería, específicamente en la subcategoría de snacks dulces listos para consumo. Esta clasificación se basa en la naturaleza del producto, su composición y su presentación como alimento elaborado y empacado para venta directa al consumidor.

En cuanto a su nivel de riesgo, se considera un alimento de menor riesgo sanitario, siempre que su proceso de producción se realice bajo condiciones controladas y cumpla con las buenas prácticas de manufactura (BPM) establecidas por la autoridad sanitaria. Esta condición permite que el trámite sanitario requerido corresponda a la notificación sanitaria, garantizando la inocuidad y calidad del producto para su comercialización en el mercado nacional.

Licencias y Permisos

Para operar legalmente, IKIGAI debe obtener todas las licencias, permisos y autorizaciones necesarias. Esto incluye la licencia de funcionamiento expedida por la Alcaldía Municipal, permisos sanitarios para la producción de alimentos y otros permisos específicos para la comercialización de productos alimenticios. Obtener estas licencias asegura que la empresa cumpla con los estándares y regulaciones establecidos por las autoridades competentes y permite operar sin inconvenientes legales.

Cumplimiento Fiscal

El cumplimiento de las obligaciones fiscales es otro aspecto crucial para el proyecto IKIGAI. Esto implica registrarse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y cumplir con el pago oportuno de impuestos como el Impuesto sobre las Ventas (IVA) y el

Impuesto de Renta. Cumplir con estas obligaciones fiscales garantiza la transparencia financiera de la empresa y evita posibles sanciones por parte de las autoridades tributarias.

Protección de Datos

En un entorno digitalizado, la protección de datos personales es de suma importancia para IKIGAI. Si la empresa recopila, almacena o procesa datos personales de clientes o empleados, debe cumplir con las leyes de protección de datos correspondientes, como la Ley de Protección de Datos Personales en Colombia. Esto implica implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger la información confidencial y garantizar el manejo ético de los datos.

Normativas Laborales

Se debe cumplir con todas las leyes laborales y regulaciones relacionadas con la contratación de empleados. Esto incluye disposiciones sobre el salario mínimo, horas de trabajo, seguridad social y beneficios laborales. Garantizar condiciones laborales justas y seguras es fundamental para promover el bienestar de los empleados y mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo, contribuyendo así a la eficiencia y el éxito de la empresa.

Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son los que hacen parte de los costos indirectos de fabricación en el capítulo anterior, algunos de los gastos administrativos del proyecto incluyen costos de servicios públicos como agua y energía, esenciales para el funcionamiento diario de la cocina. Además, se deben considerar los costos relacionados con la contratación de personal para las entregas, que podrían variar dependiendo de la frecuencia y las horas de trabajo, también es necesario cubrir los costos asociados con las licencias del INVIMA, cuyo monto es estimado, pues el valor puede variar dependiendo del tipo de producto registrado.

Metodologías de Motivación

Reconocimiento del Esfuerzo y Calidad

Celebrar y destacar los logros individuales y colectivos, así como el esfuerzo dedicado a la producción de mochi de alta calidad, es una herramienta poderosa para motivar al equipo. Esto puede incluir reconocimientos públicos, incentivos económicos y programas de empleado del mes.

Desarrollo y Capacitación Continua

Ofrecer oportunidades de capacitación y formación para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados en el ámbito de la producción y gestión. Esto no solo mejora el desempeño, sino que también incrementa la motivación al sentir que la empresa invierte en su crecimiento profesional.

Ambiente de Trabajo Positivo y Colaborativo

Fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y escuchados, promoviendo el trabajo en equipo y el apoyo mutuo. Un entorno colaborativo mejora la satisfacción laboral y contribuye a una mayor retención del personal.

Mecanismos de Liderazgo

El modelo de liderazgo que mejor se integra con el proyecto se fundamenta en un liderazgo visionario y orientado por la causa, que busca inspirar y movilizar al equipo hacia un propósito común: ofrecer un producto artesanal de alta calidad que combine tradición y bienestar. Este enfoque integra tres mecanismos esenciales. En primer lugar, un liderazgo inspirador, basado en comunicar de forma clara y motivadora la visión y misión de la empresa, para que cada colaborador comprenda el valor de su aporte y se sienta parte de un proyecto significativo.

En segundo lugar, un liderazgo participativo, que promueve la inclusión de los empleados en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos, fortaleciendo así el sentido de pertenencia, la creatividad y la innovación. Finalmente, un liderazgo ejemplar, en el que los directivos y responsables de área actúan con coherencia, compromiso y respeto, reflejando en su conducta los valores fundamentales de la empresa y sirviendo como modelo para mantener un desempeño ético y de excelencia en toda la organización.

Indicadores de Gestión

La producción por turno permite medir cuántos mochos se elaboran en cada jornada de trabajo, ofreciendo una visión directa sobre la eficiencia operativa de la línea de producción. Este indicador facilita la toma de decisiones sobre ajustes en capacidad y distribución de personal según las variaciones en la demanda.

La tasa de rendimiento del equipo compara el tiempo de actividad efectiva de la maquinaria con el tiempo total programado. Su monitoreo constante ayuda a identificar fallas de mantenimiento, tiempos muertos y posibles ineficiencias en los equipos utilizados, lo que contribuye a una operación más estable y productiva.

Por su parte, el índice de calidad del producto evalúa el porcentaje de mochos terminados que cumplen los estándares definidos por la empresa. Este indicador es clave para mantener la reputación de IKIGAI y asegurar que cada unidad entregada al cliente cumpla con las expectativas de sabor, textura y presentación.

La rotación de inventario mide la velocidad con la que se venden los productos disponibles, permitiendo administrar los niveles de stock de manera óptima. Un índice de rotación adecuado garantiza frescura constante y reduce pérdidas por vencimiento, algo esencial en productos perecederos como los mochos.

La tasa de satisfacción del cliente refleja el porcentaje de consumidores que se sienten conformes con los productos y el servicio. Este indicador se obtiene mediante encuestas y retroalimentación directa, convirtiéndose en una métrica clave para evaluar la experiencia de compra y detectar oportunidades de mejora en el servicio o el producto.

El índice de costos de producción analiza la eficiencia interna comparando los costos reales frente a los presupuestados. Su seguimiento permite identificar desviaciones, oportunidades de ahorro y optimizaciones que impactan directamente en la rentabilidad del negocio. Finalmente, la tasa de retorno de inversión (ROI) calcula el rendimiento financiero de IKIGAI con base en la inversión inicial. Este indicador brinda claridad sobre la viabilidad económica del proyecto a largo plazo y permite proyectar su sostenibilidad y crecimiento.

Estudio Financiero

Presupuestos

La base de esta capítulo parte del pronóstico de ventas realizado en el estudio de mercado, en donde partimos de la venta de 3.386 unidades por mes, ahora y con el propósito de reflejar el crecimiento progresivo de la marca durante su etapa inicial, se proyecta un incremento mensual del 2 % en las unidades vendidas durante el primer año.

Este ajuste se justifica en la medida en que la empresa consolide su presencia y reconocimiento dentro del segmento de postres saludables, fortaleciendo su posicionamiento de marca y la relación con los puntos de venta aliados.

Dicho crecimiento responde al comportamiento natural de un emprendimiento en fase de expansión, donde las ventas aumentan gradualmente conforme se incrementa la visibilidad del producto (awareness), se amplía el número de establecimientos aliados (reach) y se reduce el factor de conversión (K) al traducirse un mayor número de intenciones de compra en transacciones efectivas. En este sentido, el incremento del 2 % mensual representa una tasa de crecimiento compuesta razonable y sostenible, que permite proyectar los ingresos de manera prudente y coherente con la etapa de consolidación comercial.

Presupuesto de Ventas Proyectado a Cinco Años

De acuerdo con lo anterior, se presenta el presupuesto de ventas correspondiente a los primeros doce meses de ejecución del proyecto, es decir, al año uno, que para efectos de esta proyección se tomará como el período comprendido entre enero y diciembre de 2026.

La siguiente tabla muestra estimación mensual de unidades a comercializar durante el primer año de operación, considerando un crecimiento progresivo del 2 % mensual sobre la base inicial de 3.386 unidades.

Tabla 15

Pronóstico de ventas año 1

Mes	Proyección de Ventas 2026	
1	Enero	3.386
2	Febrero	3.454
3	Marzo	3.523
4	Abril	3.593
5	Mayo	3.665
6	Junio	3.738
7	Julio	3.813
8	Agosto	3.889
9	Septiembre	3.967
10	Octubre	4.047
11	Noviembre	4.128
12	Diciembre	4.210
Total Ventas Año 1		45.413,34

Nota. Tabla de elaboración propia.

Al cierre del primer año, se proyecta un total de 45.413 unidades vendidas, un escenario sostenible y coherente con la fase inicial de crecimiento del proyecto.

Con la metodología de mínimos cuadrados se usó la fórmula de la pendiente $y = a + b(x)$ obteniendo como resultado una proyección de unidades mensuales pero también el resultado anual, la aplicación de este método permitió trazar una línea de tendencia basada en los datos del pronóstico de ventas en 2026, generando un modelo predictivo más sólido para el año siguiente; El análisis muestra un crecimiento mensual estable, con una pendiente de aproximadamente 75 unidades adicionales por mes, reflejando un ritmo de expansión constante.

Tabla 16*Presupuesto de ventas proyectado a un año*

Periodo	Mes	Ventas 2026	X * Y	X^2	B	Periodo	Proyección de Ventas 2027
Enero	1	3.386	3.386	1	74,87	13	4.271
Febrero	2	3.454	6.907	4	A	14	4.346
Marzo	3	3.523	10.568	9	3.297,78	15	4.421
Abril	4	3.593	14.373	16		16	4.496
Mayo	5	3.665	18.326	25		17	4.571
Junio	6	3.738	22.431	36		18	4.645
Julio	7	3.813	26.692	49		19	4.720
Agosto	8	3.889	31.116	64		20	4.795
Septiembre	9	3.967	35.705	81		21	4.870
Octubre	10	4.047	40.466	100		22	4.945
Noviembre	11	4.128	45.403	121		23	5.020
Diciembre	12	4.210	50.521	144		24	5.095
Sumatoria	78	45.413	305.893	650		--	56.195

Nota. Tabla de elaboración propia.

Como resultado, el pronóstico total para 2027 alcanza las 56.195 unidades vendidas, lo que representa un incremento del 24 % respecto al año anterior, atribuible a la consolidación de la marca, el fortalecimiento de los canales de distribución y la mayor penetración en el mercado objetivo. Este comportamiento proyectado sugiere que la empresa transitaría de una fase de introducción hacia una de crecimiento sostenido, manteniendo una evolución positiva en ventas acorde con los supuestos estratégicos planteados. A continuación bajo la misma metodología se obtuvo la proyección de ventas durante el rango de 5 años, a partir del pronóstico inicial de 45.413 unidades en 2026, el modelo proyecta un crecimiento constante, alcanzando 56.195 unidades en 2027, 66.976 en 2028, 77.758 en 2029 y 88.539 unidades en 2030.

Este incremento sostenido refleja un crecimiento promedio anual del 18 %, coherente con el comportamiento esperado para un producto en fase de consolidación y expansión dentro del mercado. El análisis confirma que la tendencia positiva se mantiene de forma progresiva gracias a factores como el fortalecimiento del reconocimiento de marca, la ampliación de los puntos de venta aliados, el aumento de la recompra por parte de clientes recurrentes y la mayor exposición del producto en los canales de distribución.

Tabla 17

Proyección de ventas 2026-2030

Mes	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
Enero	3.386	4.271	5.170	6.068	6.966
Febrero	3.454	4.346	5.244	6.143	7.041
Marzo	3.523	4.421	5.319	6.218	7.116
Abril	3.593	4.496	5.394	6.293	7.191
Mayo	3.665	4.571	5.469	6.367	7.266
Junio	3.738	4.645	5.544	6.442	7.341
Julio	3.813	4.720	5.619	6.517	7.416
Agosto	3.889	4.795	5.694	6.592	7.491
Septiembre	3.967	4.870	5.769	6.667	7.565
Octubre	4.047	4.945	5.843	6.742	7.640
Noviembre	4.128	5.020	5.918	6.817	7.715
Diciembre	4.210	5.095	5.993	6.892	7.790
Total unidades	45.413	56.195	66.976	77.758	88.539

Nota. Tabla de elaboración propia.

Presupuesto de Ingresos Proyectado a Cinco Años

Con base en la proyección de ventas previamente establecida, se elaboró el presupuesto de ingresos proyectado a cinco años, el cual se obtiene multiplicando el número de unidades estimadas para cada periodo por el precio de venta unitario de \$7.850 COP. Este cálculo permite estimar los ingresos mensuales y anuales derivados de la comercialización de los mochi IKIGAI durante el periodo 2026–2030.

Se refleja una tendencia de crecimiento progresiva en los ingresos, coherente con el aumento de unidades proyectadas en cada año. De esta manera, se pasa de un ingreso anual aproximado de \$356.494.686 en 2026 a \$695.031.496 en 2030, lo que evidencia una evolución positiva del flujo de ventas y un fortalecimiento sostenido de la marca en el mercado.

Tabla 18*Presupuesto de ingresos proyectado a cinco años*

Mes	2026		2027		2028		2029		2030	
	UND	Ingresos \$	UND	Ingresos \$	UND	Ingresos \$	UND	Ingresos \$	UND	Ingresos \$
Enero	3.386	26.580.100	4.271	33.528.184	5.170	40.581.035	6.068	47.633.885	6.966	54.686.735
Febrero	3.454	27.111.702	4.346	34.115.922	5.244	41.168.772	6.143	48.221.622	7.041	55.274.472
Marzo	3.523	27.653.936	4.421	34.703.659	5.319	41.756.510	6.218	48.809.360	7.116	55.862.210
Abril	3.593	28.207.015	4.496	35.291.397	5.394	42.344.247	6.293	49.397.097	7.191	56.449.948
Mayo	3.665	28.771.155	4.571	35.879.134	5.469	42.931.985	6.367	49.984.835	7.266	57.037.685
Junio	3.738	29.346.578	4.645	36.466.872	5.544	43.519.722	6.442	50.572.572	7.341	57.625.423
Julio	3.813	29.933.510	4.720	37.054.609	5.619	44.107.460	6.517	51.160.310	7.416	58.213.160
Agosto	3.889	30.532.180	4.795	37.642.347	5.694	44.695.197	6.592	51.748.047	7.491	58.800.898
Septiembre	3.967	31.142.824	4.870	38.230.085	5.769	45.282.935	6.667	52.335.785	7.565	59.388.635
Octubre	4.047	31.765.680	4.945	38.817.822	5.843	45.870.672	6.742	52.923.522	7.640	59.976.373
Noviembre	4.128	32.400.994	5.020	39.405.560	5.918	46.458.410	6.817	53.511.260	7.715	60.564.110
Diciembre	4.210	33.049.013	5.095	39.993.297	5.993	47.046.147	6.892	54.098.997	7.790	61.151.848
Totales	45.413	356.494.686	56.195	441.128.889	66.976	525.763.091	77.758	610.397.293	88.539	695.031.496

Nota. Tabla de elaboración propia.

Flujo de Caja Proyectado a Cinco Años Como Mínimo

El flujo de caja proyectado para cinco años refleja la evolución financiera del proyecto, evidenciando un crecimiento sostenido en las ventas de mochi, que pasan de \$356.494.686 en el primer año a \$695.031.496 en el quinto año. Este incremento progresivo de los ingresos se debe al fortalecimiento de la marca, la expansión del mercado y el aumento en la capacidad de producción.

Tabla 19

Flujo de caja proyectado a cinco años

Flujo de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Operacionales					
Ventas de mochi	356.494.686	441.128.889	525.763.091	610.397.293	695.031.496
Total de Ingresos	356.494.686	441.128.889	525.763.091	610.397.293	695.031.496
Egresos Operativos					
Inversion de planta y equipo	103.874.297	623.246	830.994	1.038.743	1.246.492
Materia prima e insumos	120.772.663	156.917.138	187.022.981	217.128.823	247.234.666
Mano de obra directa	87.929.921	92.326.417	96.942.738	101.789.874	106.879.368
Mano de obra indirecta	88.845.332	93.287.598	97.951.978	102.849.577	107.992.056
Cif	58.963.200	61.911.360	65.006.928	68.257.274	71.670.138
Impuestos y amortizaciones	5.347.420	5.614.791	5.895.531	6.190.307	6.499.823
Total Egresos	465.732.832	410.680.550	453.651.149	497.254.599	541.522.542
Saldo Neto del Mes	109.238.146	30.448.339	72.111.942	113.142.694	153.508.954
Saldo Acumulado	259.973.782				

Nota. Tabla de elaboración propia.

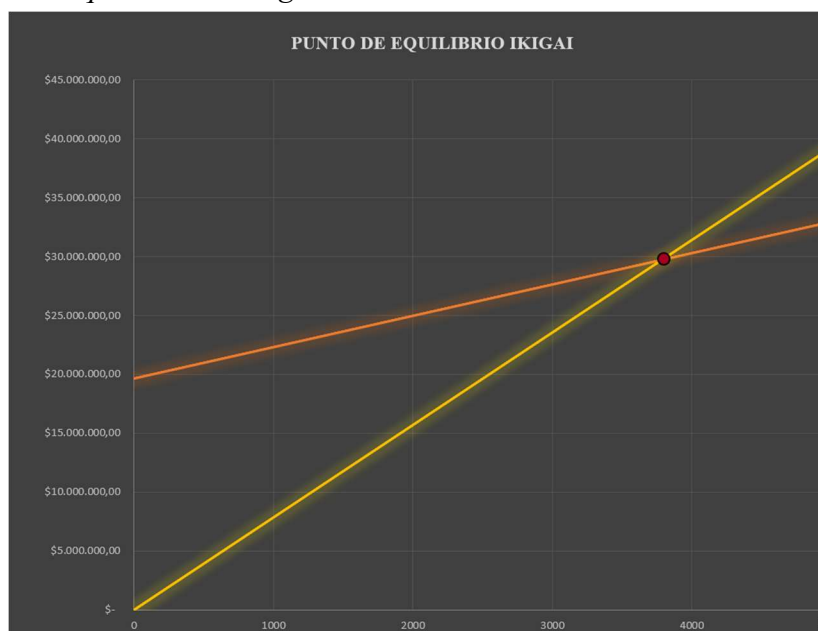
En cuanto a los egresos operativos, se observa una inversión inicial significativa en planta y equipo durante el primer año, que disminuye en los años siguientes a medida que se consolidan los activos. Los costos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos también aumentan de forma proporcional al crecimiento de la producción. Como resultado, aunque el primer año presenta un saldo negativo debido a la alta inversión inicial, a partir del segundo año el flujo de caja se vuelve positivo, alcanzando un saldo acumulado de \$259.973.782 al cierre del quinto año.

Punto de Equilibrio

A continuación se muestra la relación entre los costos totales y los ingresos a diferentes niveles de producción y ventas. La línea anaranjada representa los costos totales, que combinan los costos fijos mensuales (\$19.644.871,01) con los costos variables por unidad (\$2.659).

Figura 27

Gráfico del punto de equilibrio del negocio



Nota. Figura de elaboración propia.

A medida que aumenta la cantidad de unidades producidas y vendidas, los costos totales crecen de manera lineal. La línea amarilla muestra las cantidades de equilibrio y su respectivo ingreso, calculados a partir del precio de venta unitario.

La intersección entre ambas líneas, marcada con el punto rojo, indica el punto de equilibrio, es decir, el nivel de ventas en el que los ingresos igualan los costos totales.

En este caso, el punto de equilibrio se alcanza aproximadamente en 3.785 unidades vendidas, con ingresos de \$29.712.250. A partir de este punto, cualquier venta adicional genera utilidad neta, mientras que por debajo de él la empresa operaría con pérdida.

Estados Financieros Preliminares con Proyección de Indicadores por Escenarios

Seguidamente se presentan los tres estados de resultados proyectados para el proyecto, el primero corresponde al escenario realista, elaborado con base en los flujos de caja y que refleja el comportamiento esperado del negocio bajo condiciones normales de operación.

Tabla 20

Estado de Resultados Proyectado 2026–2030 Escenario Realista

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Ingresos operacionales	356.494.686	441.128.889	525.763.091	610.397.293	695.031.496
Costo de ventas	179.735.863	218.828.498	252.029.909	285.386.097	318.904.804
Utilidad bruta	176.758.823	222.300.391	273.733.182	325.011.196	376.126.692
Gastos operativos (MOD + MOI)	176.775.253	185.614.015	194.894.716	204.639.451	214.871.424
Depreciación (planta y equipo)	6.925.000	6.925.000	6.925.000	6.925.000	6.925.000
Utilidad operacional (EBIT)	-6.941.430	29.761.376	71.913.466	113.446.745	154.330.268
Impuesto de renta (35%)	0	10.416.482	25.170.000	39.706.000	54.016.000
Utilidad neta	-6.941.430	19.344.894	46.743.466	73.740.745	100.314.268

Nota. Tabla de elaboración propia.

El estado de resultados proyectado del escenario realista muestra un crecimiento sostenido en los ingresos y la rentabilidad del proyecto, pasando de una pérdida inicial en el

primer año a una utilidad neta positiva y creciente desde el segundo año, reflejando la estabilidad y viabilidad progresiva de la empresa a mediano plazo.

Tabla 21

Estado de Resultados Proyectado Escenario Pesimista 95 %

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Ingresos operacionales (-5 %)	338.670.952	419.072.445	499.474.937	579.877.429	660.280.921
Costo de ventas	179.735.863	218.828.498	252.029.909	285.386.097	318.904.804
Utilidad bruta	158.935.089	200.243.947	247.445.028	294.491.332	341.376.117
Gastos operativos (MOD + MOI)	176.775.253	185.614.015	194.894.716	204.639.451	214.871.424
Depreciación (planta y equipo)	6.925.000	6.925.000	6.925.000	6.925.000	6.925.000
Utilidad operacional (EBIT)	-24.765.164	7.704.932	45.625.312	82.926.881	119.579.693
Impuesto de renta (35 %)	0	2.696.726	15.968.859	29.024.408	41.852.893
Utilidad neta	-24.765.164	5.008.206	29.656.453	53.902.473	77.726.800

Nota. Tabla de elaboración propia.

El estado de resultados del escenario pesimista refleja el impacto de una reducción del 5% en las ventas, mostrando pérdidas durante el primer año y una recuperación paulatina a partir del segundo. Aunque los márgenes son menores frente al escenario realista, el proyecto mantiene una tendencia positiva en los años siguientes.

Tabla 22*Estado de Resultados Proyectado Escenario Optimista +5 %*

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Ingresos operacionales (+5 %)	374.319.420	463.185.333	552.051.246	640.917.158	729.782.071
Costo de ventas	179.735.863	218.828.498	252.029.909	285.386.097	318.904.804
Utilidad bruta	194.583.557	244.356.835	300.021.337	355.531.061	410.877.267
Gastos operativos (MOD + MOI)	176.775.253	185.614.015	194.894.716	204.639.451	214.871.424
Depreciación (planta y equipo)	6.925.000	6.925.000	6.925.000	6.925.000	6.925.000
Utilidad operacional (EBIT)	10.883.304	51.817.820	98.201.621	144.966.610	189.080.843
Impuesto de renta (35 %)	3.809.156	18.136.237	34.370.567	50.738.313	66.178.295
Utilidad neta	7.074.148	33.681.583	63.831.054	94.228.297	122.902.548

Nota. Tabla de elaboración propia.

El estado de resultados del escenario optimista evidencia el efecto positivo de un aumento del 5% en las ventas, mostrando rentabilidad desde el primer año y un crecimiento sostenido en las utilidades netas durante todo el periodo proyectado, lo que demuestra el alto potencial financiero del proyecto en condiciones favorables del mercado.

El balance general elaborado con base en las proyecciones financieras previas, evidencia una evolución financiera positiva y sostenida. Los activos muestran un crecimiento progresivo, especialmente en la liquidez y el capital de trabajo, lo que refleja una mayor capacidad operativa a medida que el proyecto se consolida.

Tabla 23*Balance General Proyectado IKIGAI 2026–2030*

Concepto	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
Activo corriente					
Caja y equivalentes	6.941.430	19.344.894	46.743.466	73.740.745	100.314.268
Cuentas por cobrar / inventarios (<i>capital de trabajo</i>)	10.000.000	12.000.000	15.000.000	18.000.000	20.000.000
Total activo corriente	16.941.430	31.344.894	61.743.466	91.740.745	120.314.268
Activo no corriente					
Propiedad, planta y equipo (bruto)	103.874.297	103.874.297	103.874.297	103.874.297	103.874.297
Depreciación acumulada	-6.925.000	-13.850.000	-20.775.000	-27.700.000	-34.625.000
Propiedad, planta y equipo (neto)	96.949.297	90.024.297	83.099.297	76.174.297	69.249.297
Total activo	113.890.727	121.369.191	144.842.763	167.915.042	189.563.565
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar e impuestos	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000	7.000.000
Total pasivo corriente	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000	7.000.000
Pasivo no corriente	—	—	—	—	—
Total pasivos	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000	7.000.000
Patrimonio					
Capital aportado	103.874.297	103.874.297	103.874.297	103.874.297	103.874.297
Utilidades retenidas	5.016.430	11.994.894	34.968.466	57.540.745	78.689.268
Total patrimonio	108.890.727	115.869.191	138.842.763	161.415.042	182.563.565
Total pasivo + patrimonio	113.890.727	121.369.191	144.842.763	167.915.042	189.563.565

Nota. Tabla de elaboración propia.

Gran parte de las cifras se consolidan en que la inversión inicial parte de aportes sociales y no requiere apalancamiento financiero, así pues, mantiene un bajo nivel de pasivos y se apoya principalmente en su capital propio, lo que demuestra autonomía y estabilidad.

El patrimonio se fortalece año tras año gracias al aumento de las utilidades retenidas, mientras que la depreciación acumulada refleja el desgaste natural de los activos fijos sin comprometer la capacidad productiva. En conjunto, se muestra un crecimiento sólido, autosuficiente y financieramente saludable, destacando la capacidad del proyecto para sostener su expansión y consolidarse en el tiempo.

Indicadores de Evaluación Financiera

Utilidad Bruta

$$\text{Utilidad Bruta} = 695.031.496 - 318.904.804 = 376.126.692$$

$$\text{Margen Bruto} = \left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100 = \left(\frac{376.126.692}{695.031.496} \right) \times 100 = 54,1\%$$

La utilidad bruta representa la ganancia obtenida después de cubrir los costos directos de producción del producto, es decir, los gastos en materias primas, insumos y procesos de fabricación necesarios para elaborar los mochi. En el año 2030, la empresa alcanza una utilidad bruta de \$376.126.692, equivalente a un margen bruto del 54,1 % sobre las ventas, lo que demuestra una alta eficiencia productiva y una adecuada gestión de los costos operativos directos.

Margen neto

$$\text{Margen Neto} = \left(\frac{100.314.268}{695.031.496} \right) \times 100 = 14,4\%$$

El margen neto indica el porcentaje de las ventas totales que se convierte en utilidad final después de cubrir todos los costos, gastos operativos, depreciaciones e impuestos.

En el año 2030, IKIGAI alcanza un margen neto del 14,4 %, lo que significa que por cada peso vendido, la empresa obtiene aproximadamente \$0,14 de ganancia neta.

ROI

$$ROI = \left(\frac{223.201.943}{103.874.297} \right) \times 100 = 214,9\%$$

El ROI mide la rentabilidad total generada por el proyecto en relación con el capital invertido inicialmente. En este caso, el proyecto alcanza un retorno sobre la inversión del 214,9 % al finalizar el quinto año, lo que significa que la empresa recupera completamente su inversión inicial y obtiene más del doble en beneficios acumulados.

ROA

$$ROA = \left(\frac{100.314.268}{189.563.565} \right) \times 100 = 52,9\%$$

El ROA mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar utilidades netas. En el año 2030, IKIGAI obtiene un ROA del 52,9 %, lo que significa que cada peso invertido en activos genera aproximadamente \$0,53 en utilidades.

VAN

Para determinar el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, se consideraron los flujos netos de efectivo generados durante los cinco años de operación, calculados a partir de las utilidades netas anuales más la depreciación (por tratarse de un gasto contable no representativo de salida de efectivo).

A estos flujos se les aplicó una tasa de descuento del 12 % anual, correspondiente al rendimiento mínimo esperado para un proyecto de inversión de este tipo. Con una inversión inicial de \$103.874.297, los flujos estimados para los años 1 a 5 fueron de -16.430, 26.269.894, 53.668.466, 80.665.745 y 107.239.268 pesos, respectivamente.

Al descontarlos a valor presente y restar la inversión inicial, se obtuvo un VAN positivo de \$67.365.000 COP, lo que confirma que el proyecto es financieramente viable, ya que genera una rentabilidad superior al costo del capital invertido.

TIR

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se tomaron los mismos flujos netos de efectivo anuales empleados en la estimación del VAN, conformados por las utilidades netas más la depreciación en cada periodo, ya que esta última no representa una salida real de dinero. Los flujos proyectados fueron de -16.430, 26.269.894, 53.668.466, 80.665.745 y 107.239.268 pesos, con una inversión inicial de \$103.874.297. La TIR corresponde a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero, y en este caso resultó ser de aproximadamente 31 % anual. Este valor indica que el proyecto supera ampliamente la rentabilidad mínima esperada del 12 %, demostrando su viabilidad financiera y su alta capacidad de generar beneficios sobre la inversión inicial.

Razón corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{120.314.268}{7.000.000} = 17,18$$

La razón corriente mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo utilizando sus activos corrientes, como el efectivo, las cuentas por cobrar e inventarios. En el año 2030, se presenta una razón corriente de 17,18, lo que significa que por cada peso que debe, dispone de \$17,18 en activos corrientes para cubrirlo.

Prueba ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{120.314.268 - 20.000.000}{7.000.000} = \frac{100.314.268}{7.000.000} = 14,33$$

La prueba ácida evalúa la liquidez inmediata de la empresa, mostrando qué tan capaz es de cubrir sus deudas de corto plazo sin depender de la venta de inventarios.

En el año 2030, se alcanza una prueba ácida de 14,33, lo que indica que dispone de \$14,33 en activos líquidos por cada peso de pasivo corriente.

Conclusiones

Este proyecto representa la materialización de una idea que trasciende lo comercial para convertirse en una propuesta de bienestar y equilibrio. Desde el diseño del producto hasta la formulación de su modelo de negocio, el desarrollo se orientó a ofrecer una alternativa saludable que responde a las nuevas tendencias de consumo consciente en la ciudad de Bogotá.

Cada decisión técnica, financiera y de mercado fue guiada por la búsqueda de coherencia entre el propósito de la marca y la satisfacción del consumidor.

A lo largo del proceso, se logró consolidar un modelo productivo viable, sustentado en una planeación estructurada, un flujo operativo claro y proyecciones financieras sostenibles. Los resultados obtenidos en los estados financieros proyectados y los indicadores de rentabilidad, como la TIR, el VAN y el ROI, demuestran que el proyecto no solo es rentable, sino que puede sostener su crecimiento sin requerir altos niveles de apalancamiento externo. Esto evidencia una gestión responsable de los recursos y una proyección positiva hacia el mediano plazo.

En el ámbito organizacional, se propone una estructura simple pero funcional, basada en el liderazgo participativo y ejemplar, donde cada integrante comprende el valor de su aporte en la cadena de producción. Esta visión de trabajo en equipo, junto con una cultura empresarial inspiradora, garantiza la coherencia entre los valores de la marca y su operación diaria.

Desde la perspectiva del entorno, el proyecto se desarrolló en armonía con las normativas del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, priorizando el cumplimiento sanitario, la accesibilidad y la sostenibilidad del espacio productivo. Este enfoque reafirma el compromiso de

IKIGAI con el respeto al entorno urbano y con la responsabilidad social y ambiental que debe caracterizar a los nuevos emprendimientos gastronómicos.

Finalmente, la idea de negocio se consolidó como un proyecto integral que combina innovación, conciencia y factibilidad. Más allá de un producto, representa una filosofía: la búsqueda del equilibrio entre lo que se ama, lo que se hace bien y lo que puede generar un impacto positivo en la vida de los demás. Culminar este proceso no solo deja una propuesta empresarial lista para su ejecución, sino también una enseñanza sobre el poder de la constancia, la planificación y la autenticidad como pilares del crecimiento personal y profesional.

Referencias

- Arango, A. R. (26 de agosto de 2024). *¿Cuánto cuesta un empleado con un salario mínimo en 2024?* Obtenido de Bitákora: <https://recursos.bitakora.co/blog/costos-de-nomina-de-un-empleado-con-el-salario-minimo-del-2024/>
- Benavides, L. M. (19 de octubre de 2018). *Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen*. Obtenido de Diario la República: <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>
- Ingredion. (2024). *Tendencias de los consumidores de alimentos para 2024*. Obtenido de <https://www.ingredion.com/sa/es-co/be-whats-next/2023-consumer-food-preference-trends.html>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Documento tecnico Azucares adicionados*. Obtenido de Biblioteca Digital Minsalud: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/documen-to-tecnico-azucars-adicionados.pdf>
- NielsenIQ. (Agosto de 2016). *Informe de consumo de alimentos: ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* Obtenido de The Nielsen Company: <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2016/10/08011711/Informe%20de%20Consumo%20de%20Alimentos%20-%20Nielsen.pdf>
- NielsenIQ. (26 de Febrero de 2021). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana - NIQ*. Obtenido de

[https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-
come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/](https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/)

Organización Mundial de la Salud (OMS) / IARC. (14 de julio de 2023). *Aspartame hazard and risk assessment results released*. Obtenido de World Health Organization (WHO):

[https://www.who.int/news/item/14-07-2023-aspartame-hazard-and-risk-assessment-
results-released?](https://www.who.int/news/item/14-07-2023-aspartame-hazard-and-risk-assessment-results-released?)

Parra, K. (26 de Septiembre de 2025). *Video producción de mochi Ikigai*. Obtenido de Youtube:

<https://youtube.com/shorts/qnfp2IHETTg>

Prestaciones sociales. (12 de octubre de 2024). Obtenido de Gerencie.com:

<https://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html>

Prestaciones Sociales Obligatorias en Colombia: Lo que Todo Empleado Debe Conocer. (30 de julio de 2024). Obtenido de Formatos Hoja de Vida:

[https://formatoshojadevida.com.co/blog/prestaciones-sociales-obligatorias-colombia-
empleado-conocer/](https://formatoshojadevida.com.co/blog/prestaciones-sociales-obligatorias-colombia-empleado-conocer/)

Redacción Bogotá. (16 de mayo de 2021). *El Espectador*. Obtenido de ¿Haciendo dieta?

Aumentó consumo de alimentos saludables durante cuarentena en Bogotá:

[https://www.elespectador.com/bogota/haciendo-dieta-aumento-consumo-de-alimentos-
saludables-durante-cuarentena-en-bogota-article/](https://www.elespectador.com/bogota/haciendo-dieta-aumento-consumo-de-alimentos-saludables-durante-cuarentena-en-bogota-article/)

Revista Salud. (02 de Julio de 2024). *En Colombia, la mitad de sus habitantes tiene exceso de peso; así es el duro panorama de la enfermedad en el país*. Obtenido de Semana -

Últimas Noticias de Colombia y el Mundo: <https://www.semana.com/salud/articulo/en->

colombia-la-mitad-de-sus-habitantes-tiene-exceso-de-peso-asi-es-el-duro-panorama-de-la-enfermedad-en-el-pais/202458/

Schiffman, S. S. (2023). Toxicological and pharmacokinetic properties of sucralose-6-acetate. *Journal of Toxicology and Environmental Health, Part B*, 1-16. Obtenido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37246822/>

Secretaría de integración social. (2022). *Diagnóstico Local Chapinero*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Secretaría de integración social. (2022). *Diagnóstico Local Teusaquillo*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Secretaría de integración social. (2023). *Diagnóstico local Usaquén*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Secretaría de integración social. (2023). *Habitat en cifras - Diagnóstico Local Fontibón*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Vilchez, R. R. (2022). *Relación entre el consumo de alimentos ricos en azúcares añadidos y el índice de masa corporal en niños de 8–10 años*. Obtenido de Revista Española de Nutrición Comunitaria: <https://www.renc.es/imagenes/auxiliar/files/RENC-D-21-0047.ORIGINAL.pdf>