

PLAN DE NEGOCIOS CON METODOLOGÍA CANVAS PARA DETERMINAR
LA VIABILIDAD DE UN NEGOCIO DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CHOCOLATES VEGANOS EN MEDELLÍN BAJO
LA MARCA LA REDENCIÓN

YASIRY GALEANO RUIZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO
FACULTAD DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO
MEDELLÍN
2025

PLAN DE NEGOCIOS CON METODOLOGÍA CANVAS PARA DETERMINAR
LA VIABILIDAD DE UN NEGOCIO DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CHOCOLATES VEGANOS EN MEDELLÍN BAJO
LA MARCA LA REDENCIÓN

YASIRY GALEANO RUIZ
TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
INGENIERA INDUSTRIAL

HECTOR AGUDELO BERMUDEZ
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASESOR

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO
FACULTAD DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO
MEDELLÍN
2025

GLOSARIO

- **ARN (Agencia para la Reincorporación y la Normalización):** La ARN es una agencia gubernamental en Colombia encargada de liderar y coordinar el proceso de reincorporación y normalización de personas desmovilizadas de grupos armados ilegales.
- **Cacao:** Es el ingrediente principal en la producción de chocolate. Es la materia prima base que se utiliza para elaborar los productos de La Redención.
- **Cascaritas de cítricos:** Son las cáscaras de frutas cítricas, deshidratadas y caramelizadas, que se utilizan como ingredientes en la producción de los chocolates veganos, aportando texturas únicas.
- **Chocolates veganos:** Son productos elaborados sin ingredientes de origen animal, lo que los hace aptos para personas que siguen una dieta vegana.
- **Eficiencia operativa:** La capacidad de una organización para llevar a cabo sus operaciones de manera más efectiva y económica, maximizando el uso de recursos.
- **Gestión de proyectos:** El proceso de planificación, ejecución y control de proyectos para lograr objetivos específicos, como la mejora de procesos o la implementación de sistemas eficientes.
- **Herramientas tecnológicas:** Utilización de software y dispositivos tecnológicos para llevar a cabo tareas como el control de inventario, la contabilidad y la gestión de pedidos.
- **Ineficiencia operativa:** Falta de eficiencia en la operación de un negocio, lo que puede llevar a retrasos, costos adicionales y desperdicio de recursos.
- **Innovación:** Nuevas ideas, procesos o productos que pueden llevar a mejoras significativas en un negocio.
- **Manteca de cacao:** Uno de los ingredientes esenciales en la producción de chocolate, junto con el cacao. Se utiliza para dar textura y sabor al chocolate.
- **Modelo Canvas:** Herramienta estratégica utilizada para el desarrollo de modelos de negocio, permitiendo visualizar y estructurar los elementos clave de una empresa, como propuesta de valor, segmentos de clientes y fuentes de ingresos.

- **Panela:** Un edulcorante natural derivado de la caña de azúcar que se utiliza en la producción de chocolate para endulzar el producto.
- **PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar):** Es un ciclo de mejora continua que se utiliza en la gestión de calidad y procesos para planificar, implementar, monitorear y ajustar actividades con el fin de mejorar la eficiencia y calidad de los procesos.
- **Plan de negocios:** Documento que define los objetivos, estrategias y recursos necesarios para establecer y operar un negocio con éxito.
- **Planificación de procesos:** Organización y programación de tareas y actividades en el proceso de producción para garantizar una operación más eficiente y cumplir con los plazos de entrega.
- **Proceso de producción:** Etapas y actividades involucradas en la creación de los productos de La Redención, desde la selección de ingredientes hasta el envasado y la distribución.
- **Redención:** Los condenados por esos delitos no pueden acogerse al beneficio de redención de penas por buena conducta.
- **Resiliencia empresarial:** La capacidad de una empresa para adaptarse y recuperarse de desafíos y crisis, manteniendo su continuidad y crecimiento.
- **Subsidio:** Apoyo financiero otorgado a personas desmovilizadas de grupos armados ilegales, como parte del proceso de reintegración a la sociedad.

LISTA DE TABLAS

Tabla	Título	Página
Tabla 1	Modelo Canvas del emprendimiento “La Redención”	16
Tabla 2	Matriz de relación DOFA con el Modelo Canvas	25
Tabla 3	Diagrama bimanual - Actual vs. Propuesto	29
Tabla 4	Cálculo de la economía	29
Tabla 5	Resultados de la encuesta estructurada a clientes	35
Tabla 6	Mapa de empatía del cliente de La Redención	37
Tabla 7	Segmentación de clientes con beneficios y problemas	39
Tabla 8	Atributos de valor frente a competidores	41
Tabla 9	Percepción del precio en relación con la calidad	44
Tabla 10	Costo unitario estimado del producto	45
Tabla 11	Costos por presentación del producto	46
Tabla 12	Costos fijos mensuales estimados	48
Tabla 13	Distribución de recursos por categoría y entidad	52
Tabla 14	Productos, precios, capacidad y costos de producción	53
Tabla 15	Cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto	55

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración	Título	Página
Ilustración 1	Modelo Canvas aplicado al emprendimiento "La Redención"	20
Ilustración 2	Nivel de satisfacción de clientes comerciales	31
Ilustración 3	Nivel de satisfacción de empleados del emprendimiento	32
Ilustración 4	Gráficos de resultados – Encuesta a clientes	36
Ilustración 5	Mapa de empatía del cliente	38
Ilustración 6	Mapa de la propuesta de valor	39
Ilustración 7–12	Productos: Chocolatinas, Snickers, Cascaritas, Naranja, Caja de chocolates, Bombones balsámicos	47
Ilustración 13	Panel de análisis de ventas a clientes	54

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios utilizando la metodología Canvas para evaluar la viabilidad del emprendimiento "La Redención", un negocio dedicado a la producción y comercialización de chocolates veganos en Medellín.

El proyecto nace como una iniciativa de Diego Alberto Saldarriaga Posada, un desmovilizado de las AUC tras el Acuerdo de Paz en 2017. Posteriormente, Yasiry Galeano Ruiz se incorpora con el propósito de fortalecer el emprendimiento mediante estrategias de comercialización y estructuración del modelo de negocio.

Actualmente, "La Redención" enfrenta desafíos en su proceso de producción y distribución, tales como retrasos en la entrega de pedidos, ineficiencias operativas y falta de planificación, lo que afecta la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Para abordar estas problemáticas, el estudio propone la implementación de métodos y sistemas de trabajo eficientes, así como el uso de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de los procesos productivos y comerciales.

A través de este análisis, se busca no solo mejorar la eficiencia operativa y el posicionamiento del negocio en el mercado, sino también consolidar "La Redención" como un referente de transformación y resiliencia empresarial. Este proyecto servirá como modelo para demostrar cómo un enfoque estructurado y estratégico puede impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de un emprendimiento en circunstancias desafiantes.

Palabras clave:

Plan de negocios, Modelo Canvas, chocolates veganos, planificación, eficiencia operativa, optimización de procesos, herramientas tecnológicas, viabilidad empresarial.

INTRODUCCIÓN

En un mundo que busca constantemente la reconciliación y la transformación de experiencias pasadas, surgen emprendimientos que representan resiliencia y esperanza. "La Redención" es un claro ejemplo de ello. Este emprendimiento fue fundado por Diego Alberto Saldarriaga Posada, un desmovilizado de las AUC tras el Acuerdo de Paz en 2017. Posteriormente, Yasiry Galeano Ruiz se unió al proyecto, aportando herramientas de comercialización y estructurando un plan de negocios para fortalecer su crecimiento y expansión.

El propósito central de "La Redención" es la producción y comercialización de chocolates veganos de alta calidad, un producto que no solo deleita el paladar, sino que también encarna valores como el amor, la paz, la alegría y la energía. Sin embargo, a pesar de su misión inspiradora, el emprendimiento enfrenta desafíos operativos y de planificación. La falta de una estructura eficiente ha generado retrasos en la entrega de pedidos, ineficiencias en la producción y pérdida de clientes, lo que afecta la sostenibilidad del negocio.

Con el fin de evaluar la viabilidad del emprendimiento y estructurar su crecimiento. A través del Modelo Canvas, se analizarán aspectos clave como la propuesta de valor, los recursos, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. Además, se identificarán oportunidades de mejora en la gestión del abastecimiento de materias primas y la planificación operativa.

Es importante resaltar que este estudio no busca resolver problemas de calidad ni aplicar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), sino más bien ofrecer una visión estructurada del negocio a través del Modelo Canvas. El caso de "La Redención" es un testimonio del poder de la transformación y la resiliencia, y con esta investigación se espera no solo fortalecer el emprendimiento, sino también servir como ejemplo para otros emprendedores que buscan superar desafíos y consolidar sus negocios en el mercado.

1. PROBLEMA

1. PROBLEMA

El emprendimiento “La Redención” surge en 2017 como una alternativa de reintegración social y económica para Diego Alberto Saldarriaga Posada, un desmovilizado de las AUC, quien recibió un subsidio por parte de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). A partir de este apoyo, inició la producción artesanal de chocolates veganos utilizando ingredientes naturales como el cacao puro, la panela y las cascaritas de cítricos deshidratadas y caramelizadas. La calidad del producto y su propuesta de valor centrada en lo natural y lo ético captaron rápidamente la atención de clientes y aliados.

No obstante, el crecimiento del emprendimiento ha estado limitado por la falta de una planificación estructurada, especialmente en lo referente a los aspectos comerciales y operativos. La ausencia de un modelo de negocio bien definido ha dificultado la organización eficiente de los recursos, el cumplimiento de los pedidos y la proyección hacia nuevos mercados. Además, el hecho de que la producción esté en manos de una sola persona representa un riesgo operativo, ya que limita la capacidad de respuesta ante la demanda y puede generar inconsistencias en la calidad y presentación del producto.

Uno de los retos más evidentes es la falta de un plan de negocios que permita consolidar la propuesta de valor, fortalecer las relaciones con los clientes y establecer canales adecuados de distribución. Esta carencia ha repercutido en demoras en las entregas, pérdida de materia prima y clientes insatisfechos. Según Kotler y Keller (2017), “una planificación sólida es la piedra angular de cualquier empresa exitosa” (p. 64), lo que evidencia la importancia de contar con una estructura clara para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Por otro lado, Ansoff (2018) sostiene que el crecimiento empresarial sostenible requiere un análisis estratégico del entorno y de las capacidades internas para diseñar rutas de expansión alineadas con las oportunidades del mercado. En el caso de “La Redención”, esto implica revisar su modelo comercial, redefinir su mercado objetivo y fortalecer sus procesos internos mediante herramientas como el Modelo Canvas, el cual permite visualizar de manera integral los nueve elementos fundamentales de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas estratégicas y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En consecuencia, esta investigación se enfoca en el diseño de un plan de negocios bajo la metodología Canvas para evaluar la viabilidad de “La Redención” como un emprendimiento de chocolates veganos en Medellín. El objetivo es estructurar una propuesta que permita consolidar sus operaciones, fortalecer su comercialización y asegurar su crecimiento sostenible.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio es pertinente porque responde a la necesidad de estructurar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad y sostenibilidad del emprendimiento “La Redención”, una iniciativa que no solo representa una oportunidad económica para su fundador, sino también un ejemplo de transformación social en el contexto de posconflicto colombiano. En este sentido, el proyecto cobra especial relevancia al estar alineado con procesos de reincorporación liderados por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), fortaleciendo el tejido social mediante iniciativas productivas con enfoque humano y sostenible.

Actualmente, “La Redención” se enfrenta a múltiples desafíos: una producción limitada, ausencia de canales consolidados de comercialización, falta de una estrategia de distribución y un modelo de negocio poco estructurado. Estos factores comprometen la sostenibilidad financiera y dificultan el posicionamiento de la marca en un mercado emergente como el de los productos veganos. Según Osterwalder y Pigneur (2010), “las ideas de negocio deben ser visualizadas de forma estratégica, permitiendo a los emprendedores articular cómo crean, entregan y capturan valor” (p. 14). La aplicación del Modelo Canvas, por tanto, es una herramienta clave para organizar y definir los componentes esenciales del negocio.

Además, el crecimiento del mercado de productos veganos y conscientes con el medio ambiente representa una oportunidad importante para emprendimientos como “La Redención”. Sin embargo, aprovechar esta tendencia requiere una planificación comercial clara, el fortalecimiento de la propuesta de valor y el diseño de estrategias de expansión que permitan aumentar la producción, diversificar los canales de venta y establecer relaciones sostenibles con los clientes. Kotler y Armstrong (2020) afirman que una planificación estratégica bien fundamentada permite a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante, generar ventaja competitiva y tomar decisiones informadas.

Por estas razones, este proyecto no busca intervenir en aspectos técnicos de calidad, producción o control de procesos, sino que se concentra en desarrollar un plan de negocios utilizando la metodología Canvas como herramienta de análisis y diseño estratégico. El objetivo es proporcionar una base clara para la toma de decisiones que permita a “La Redención” crecer de forma ordenada, aumentar su impacto positivo en la comunidad y convertirse en un modelo replicable de emprendimiento social en contextos similares.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del negocio “La Redención”, dedicado a la producción y comercialización de chocolates veganos en Medellín, mediante la formulación de un plan de negocios basado en la metodología Canvas.

3.2 Objetivos específicos

1. Analizar el segmento de clientes potenciales en Medellín interesados en productos veganos, mediante una investigación de mercado que permita conocer sus características, necesidades y hábitos de consumo.
2. Definir la propuesta de valor de “La Redención”, destacando sus elementos diferenciadores como el enfoque social, el uso de ingredientes naturales y veganos, y su aporte al proceso de reintegración.
3. Identificar los canales de distribución y comunicación más adecuados, para garantizar una conexión efectiva entre el negocio y sus clientes.
4. Determinar las fuentes de ingreso y estructura de costos, a partir del análisis financiero del modelo de negocio, con el fin de evaluar su rentabilidad y sostenibilidad.
5. Establecer los recursos clave, actividades principales y alianzas estratégicas, que permitan fortalecer la producción, mejorar la logística y ampliar el alcance del negocio en el mercado.

4. REFERENTES TEÓRICOS

4.1 Modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos

Para que una organización pueda subsistir y desarrollarse con éxito, es imprescindible contar con un buen modelo de negocios.

4.2 Modelo de Negocio Canvas

Método canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, este modelo de negocio permite identificar de manera rápida, para ello se debe analizar la viabilidad económica de la empresa, si esta cuenta con las herramientas necesarias para implementar este modelo, por medio de un estudio de sus clientes, oferta y productividad.

Alexander Osterwalder (2010) creó una estructura de nueve bloques temáticos que agrupa las principales variables de un negocio. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas más importantes de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y aspectos financieros.

Segmento de mercado (clientes): grupos de personas, familias o empresas a los cuales la empresa pretende servir.

Propuesta de valor: la razón por la cual los clientes vuelven a la empresa una y otra vez (novedad, desempeño, personalización, diseño, precio).

Canales de distribución y comunicación: Cómo la empresa se comunica con y llega hasta sus clientes. Existen canales directos (Fuerza de ventas, medios digitales, tiendas) o indirectos (tiendas aliadas, mayoristas); propios o asociados.

Relaciones con los clientes: Tipo de relaciones establecidas con segmentos de mercado específicos (asistencia personal, autoservicio, servicios automatizados, redes sociales).

Flujo de ingresos: Tipos de ingresos que una empresa genera por cada segmento de clientes. Existen ingresos transaccionales (se producen una sola vez) y recurrentes (pagos continuos), y son dependientes de los mecanismos de fijación de precios (fijos o dinámicos) y de las formas de pago. En la actualidad, no todos los ingresos son producidos por ventas de bienes. Nuevas ilustraciones: cobros por uso o por suscripción, licenciamiento, leasing, cobro por publicidad. Etc.

Recursos clave: Comprenden los activos más importantes que hacen que el modelo funcione. Pueden ser tangibles o intangibles; propios o arrendados.

Actividades clave: Son las actividades que hacen que el modelo de negocios funcione y que marcan la diferencia.

Aliados estratégicos: identificación de los aliados requeridos para que el negocio funcione. Las alianzas establecidas son de carácter informal o formal, pero marcan una diferencia con respecto a los proveedores "normales".

Estructura de costos: identifica los principales costos y gastos (fijos y variables) que hacen que el negocio funcione

A continuación, se presenta el lienzo del modelo de negocio que sigue la metodología Canva

Tabla 1

Modelo Canvas del emprendimiento “La Redención”

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ● Proveedores de ingredientes naturales (cacao, frutos secos.). ● Mujeres de la Marcha Artesanas por la Paz (intercambio de cacao y aceite). ● Aliados estratégicos para puntos de venta y 	<ul style="list-style-type: none"> ● Producción artesanal de chocolates. ● Control de calidad e innovación de productos. ● Distribución y logística. Marketing digital y posicionamiento de marca. ● Participación en eventos y ferias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chocolates veganos artesanales, saludables y sostenibles. - Ingredientes 100% naturales, sin aditivos ni conservantes. - Conexión con el territorio y las mujeres artesanas del cacao. - Producto ético, con historia y propósito 	<p>Atención personalizada.</p> <p>Historias detrás de cada chocolate.</p> <p>Seguimiento posventa y fidelización.</p> <p>Contenido educativo en redes (beneficios, recetas, etc.).</p> <p>Campañas de impacto social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Personas interesadas en productos veganos, saludables y naturales. ● Consumidores conscientes con valores de sostenibilidad y justicia social. ● Amantes del chocolate
	RECURSOS CLAVE		CANALES	

<p>distribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseñadores, fotógrafos, creadores de contenido. ● Organizaciones de comercio justo y apoyo a emprendimientos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones de producción. ● Maquinaria y utensilios. ● Ingredientes de alta calidad. ● Equipo humano (producción, diseño, ventas). ● Conocimiento en procesos artesanales y veganos. 	<p>social.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combinaciones innovadoras y nutritivas con panela, frutos secos, frutas, etc. - 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tienda online (e-commerce). ● Ferias y eventos de emprendimiento. ● Tiendas físicas aliadas (orgánicas o veganas). ● Ventas por catálogo (boca a boca). ● Redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp Business). 	<p>gourmet y artesanal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tiendas especializadas en productos orgánicos o veganos. ● Personas con intolerancias o restricciones alimenticias (sin lácteos). ● Público joven y adulto en Medellín y Colombia.
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Compra de ingredientes (cacao, panela, frutos, etc.). ● Costos de producción (electricidad, empaques, mano de obra). ● Maquinaria y mantenimiento. ● Publicidad y redes sociales. ● Costos logísticos y distribución. ● Participación en ferias o eventos. 			<ul style="list-style-type: none"> ● Venta directa de chocolates. ● Suscripciones mensuales. ● Combos y ediciones especiales. ● Alianzas con tiendas o marcas. ● Talleres o experiencias sensoriales con chocolate. 	

Nota. Esta tabla presenta el análisis del modelo de negocio Canvas aplicado al emprendimiento *La Redención*, el cual busca articular procesos de producción artesanal con herramientas digitales para lograr eficiencia operativa y sostenibilidad social.
Fuente: Elaboración propia

4.3 Propiedades de los ingredientes del producto

El chocolate vegano producido por "La Redención" se elabora con ingredientes naturales que no solo aportan sabor, sino también beneficios nutricionales y funcionales. A continuación, se destacan las propiedades más relevantes de los principales ingredientes:

- **Cacao y derivados (licor de cacao, manteca de cacao, chocolate bitter):**
 - Antioxidantes naturales: ricos en flavonoides y polifenoles que combaten el envejecimiento celular.
 - Mejora del estado de ánimo: gracias a la presencia de teobromina y feniletilamina.
 - Salud cardiovascular: ayudan a reducir la presión arterial y mejorar la circulación.
 - Fuente de energía: ricos en grasas saludables, magnesio, hierro y potasio (Ding et al., 2006).
- **Panela:**
 - Energía natural: aporta carbohidratos simples de rápida absorción.
 - Rico en minerales como hierro, calcio, magnesio y fósforo.
 - No refinado: conserva nutrientes perdidos en el azúcar industrial (Gómez et al., 2014).
- **Frutos secos (almendras, pistachos, nuez, maní):**
 - Grasas insaturadas que benefician el sistema cardiovascular.
 - Fuente de proteína vegetal, vitamina E y fibra.
 - Contribuyen a la saciedad y a mantener niveles estables de energía (Ros et al., 2010).
- **Cáscaras y frutas cítricas (naranja, mandarina, limón):**
 - Aportan vitamina C, aceites esenciales y antioxidantes.
 - Mejora la digestión y refuerza el sistema inmunológico (Gorinstein et al., 2001).
- **Jengibre:**
 - Potente antiinflamatorio natural.
 - Favorece la circulación sanguínea y alivia molestias digestivas (White, 2007).
- **Harina integral y avena:**
 - Ricas en fibra dietética.
 - Ayudan a controlar el azúcar en sangre y mejoran la digestión.
 - Contienen vitaminas del complejo B y minerales como zinc y hierro.

Estas propiedades fortalecen la propuesta de valor del emprendimiento, ya que permiten ofrecer un producto saludable, natural y alineado con las tendencias actuales de consumo responsable y consciente.

Ilustración 1

Modelo Canvas aplicado al emprendimiento "La Redención"

LA REDENCIÓN			
ALIANZAS CLAVE		PROPUESTAS DE VALOR	SEGMENTOS DE CLIENTES
Marcha Mujeres Artesonas por la Paz Fundación SURA Fundación Nutresa		Chocolate vegano artesanal de alta calidad Impacto social en la reintegración	Consumidores veganos Compradores conscientes socialmente
ACTIVIDADES CLAVE		RELACIÓN CON LOS CLIENTES	CANALES
Ingredientes (cacao, panela) Equipos Equipo humano		Atención personalizada Redes sociales	Tienda en línea Ferias Alianzas estratégicas
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE COSTOS	
Materias primas Mano de obra Logística	· Mano de obra · Logística · Marketing	Materias primas Mano de obra Logística	· Marketing · Tecnología

Nota. Esta ilustración muestra la aplicación del modelo Canvas al proyecto, destacando las alianzas clave, propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, actividades clave, relación con los clientes y estructura de costos. Resume la lógica del negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

5. METODOLOGÍA

La presente investigación emplea una **metodología mixta** que combina enfoques cualitativos y cuantitativos con el fin de validar los segmentos de clientes y la propuesta de valor del emprendimiento *La Redención*, especializado en chocolates veganos con enfoque social. Esta metodología se alinea con el objetivo general del estudio, el cual es determinar la viabilidad del negocio mediante la formulación de un plan de negocios basado en la metodología Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tipo de investigación:

La investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y aplicada. Es exploratoria porque busca comprender el entorno del mercado vegano en Medellín y su relación con los productos de *La Redención*; es descriptiva porque detalla las

características de los consumidores, el modelo actual del negocio y sus procesos; y es aplicada porque pretende resolver una problemática real mediante el desarrollo de un plan estratégico que impulse la viabilidad del emprendimiento (Hernández et al., 2014).

Método de investigación:

Se emplearán métodos inductivo y analítico. El método inductivo se utilizará para interpretar los resultados de la investigación de campo y generar conclusiones sobre el comportamiento del mercado y la viabilidad del negocio. El método analítico permitirá descomponer los componentes del modelo Canvas y entender cómo interactúan entre sí, facilitando la formulación de estrategias integradas para el desarrollo del negocio. Estas elecciones metodológicas se fundamentan en la necesidad de analizar el contexto social, económico y comercial del emprendimiento (Sampieri et al., 2014).

Fuentes de información:

Se recurrirá a fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluyen entrevistas semiestructuradas con el fundador del emprendimiento, así como encuestas aplicadas a potenciales clientes veganos de Medellín. Las fuentes secundarias estarán conformadas por literatura académica, artículos científicos, estudios de mercado sobre alimentación saludable y vegana, y datos estadísticos sobre el comportamiento del consumidor en Colombia (Malhotra, 2008).

Fuentes primarias:

Estas fuentes se obtienen directamente de los actores involucrados en el estudio, lo que garantiza información actual, contextual y específica del caso de *La Redención*. Se utilizarán:

- **Entrevistas semiestructuradas:** dirigidas al fundador del emprendimiento (Diego Alberto Saldarriaga) y a colaboradores clave. Permiten conocer a fondo la experiencia operativa, comercial y las percepciones del negocio.
- **Encuestas estructuradas:** aplicadas a clientes actuales y potenciales, enfocadas en sus hábitos de consumo, percepción del producto, motivaciones de compra y expectativas.
- **Observación directa:** del proceso de producción y comercialización para identificar oportunidades de mejora, evaluar tiempos, distribución de recursos, y validar la propuesta de valor en la experiencia del cliente.

2. Fuentes secundarias:

Se recurrirá a material bibliográfico y documental que permitirá contextualizar el estudio y complementar el análisis con teorías reconocidas. Algunas fuentes son:

- **Artículos académicos** sobre modelos de negocio, marketing, emprendimiento y reintegración social.
- **Libros especializados**, como:
 - Osterwalder & Pigneur (2010), *Generación de modelos de negocio*.
 - Kotler, P. (2017), *Dirección de marketing*.
- **Informes de la ARN**, sobre procesos de reintegración y casos de emprendimientos exitosos.
- **Bases de datos** institucionales y estudios de mercado publicados por cámaras de comercio y entidades locales en Medellín.
- **Sitios web de empresas competidoras**, para análisis de benchmarking.

Instrumentos de recolección de la información:

Para la obtención de datos se utilizarán cuestionarios estructurados aplicados a través de formularios digitales (como Google Forms), dirigidos a personas con hábitos de consumo relacionados con productos veganos. Asimismo, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a actores clave del emprendimiento, y se consultará a un panel de expertos en negocios sociales y en alimentación alternativa para validar los hallazgos (Kothari, 2004).

1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Objetivo: Recoger información cualitativa del fundador y colaboradores clave de "La Redención" sobre el proceso del emprendimiento, sus retos y percepción del negocio.

Dirigida a: Fundador del emprendimiento y/o personal operativo.

Datos generales del entrevistado:

- Nombre completo:
- Edad:
- Cargo o función:
- Tiempo vinculado al emprendimiento:

Guía de entrevista:

1. ¿Cuál fue la motivación principal para crear "La Redención"?
2. ¿Cuáles considera que han sido los mayores logros del emprendimiento hasta hoy?
3. Describa el proceso actual de producción de los chocolates.
4. ¿Cuáles son los principales retos en la comercialización de los productos?
5. ¿Cuáles considera que son las fortalezas del producto frente a la competencia?
6. ¿Existe alguna estrategia definida para fidelizar a los clientes?
7. ¿Ha utilizado alguna herramienta tecnológica para mejorar la producción o ventas?
8. ¿Cuáles son los principales canales de distribución utilizados?
9. ¿Cómo percibe el crecimiento del negocio en los próximos cinco años?
10. ¿Qué expectativas tiene respecto a la formulación de un plan de negocios estructurado?

Observaciones adicionales:

.....

Fuente: Elaboración propia (2025).

2. ENCUESTA ESTRUCTURADA A CLIENTES (ACTUALES Y POTENCIALES)

Objetivo: Identificar el perfil del cliente, sus preferencias, hábitos de consumo y percepción del producto. **Población objetivo:** Personas mayores de edad interesadas en productos saludables, veganos o artesanales.

Datos generales del encuestado:

- Edad: _____
- Sexo: M () F () Otro ()
- Nivel educativo: _____
- Ocupación: _____
- Estrato socioeconómico: 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

Preguntas:

1. ¿Consume usted productos veganos regularmente? Sí () No ()
2. ¿Con qué frecuencia consume chocolates? Diario () Semanal () Mensual () Rara vez ()
3. ¿Dónde suele comprar productos como chocolates artesanales o saludables? a. Tiendas naturistas
b. Supermercados c. Online d. Ferias o eventos e. Venta directa / Catálogo f. Otro: _____
4. En una escala de 1 a 5, ¿cuán importante es para usted que un producto sea artesanal? 1 (Nada importante) - 5 (Muy importante)
5. En una escala de 1 a 5, ¿cuán importante es que un producto sea saludable y natural?
6. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar un precio más alto por un chocolate vegano con impacto social? Sí () No ()
7. ¿Conocía usted la marca "La Redención" antes de esta encuesta? Sí () No ()
8. ¿Cómo calificaría su interés en adquirir productos como los ofrecidos por "La Redención"? a. Muy interesado b. Algo interesado c. Poco interesado d. Nada interesado
9. ¿Qué medio usaría para comprar productos de este tipo? a. Tienda virtual (Instagram / WhatsApp) b. Tienda física c. Ferias o eventos d. Venta directa / Catálogo
10. ¿Qué factor considera más importante al elegir un chocolate? a. Sabor b. Ingredientes c. Precio d. Marca e. Valor social del producto

Gracias por su colaboración. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas solo con fines académicos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Matriz de relación DOFA con el Modelo Canvas

Categoría	Elemento	Relación con el Modelo Canvas	Descripción
Debilidades	Falta de estructuración en procesos	Actividades clave	Procesos de producción sin planificación afectan entregas y eficiencia.
	Desafíos en la distribución del espacio	Recursos clave	La desorganización en el uso del espacio impacta la producción y manejo de materiales.
	Registro ineficiente de tiempos y recursos	Actividades clave / Recursos clave	La falta de medición en tiempos y recursos disminuye la productividad.
	Falta de control de calidad estandarizado	Propuesta de valor	Afecta la consistencia del producto percibido por el cliente.

	Problemas de localización	Recursos clave / Socios clave	Cambios frecuentes de ubicación reducen continuidad y logística.
Oportunidades	Demanda creciente de productos veganos	Segmentos de clientes / Propuesta de valor	Crecimiento del mercado vegano abre posibilidades de expansión.
	Tendencias globales en sostenibilidad	Propuesta de valor / Relaciones con clientes	Consumidores valoran marcas con responsabilidad social y ambiental.
	Colaboración con emprendimientos locales	Socios clave	Intercambio de recursos y conocimientos para fortalecer el negocio.
	Uso de tecnología en la producción	Recursos clave / Actividades clave	Permite mejorar la eficiencia y el seguimiento de procesos.
Fortalezas	Calidad percibida de los productos	Propuesta de valor	Reconocimiento positivo del producto por parte de los consumidores.
	Creatividad e innovación	Actividades clave / Propuesta de valor	Diferenciador clave que genera valor al cliente.

	Subsidios por desmovilización	Recursos clave	Apoyo financiero que respalda el emprendimiento y su crecimiento.
	Diversidad de productos	Propuesta de valor / Segmentos de clientes	Posibilita adaptarse a distintos gustos del mercado.
Amenazas	Competencia en el sector chocolatero	Segmentos de clientes / Propuesta de valor	Aumenta la dificultad de mantenerse competitivo en el mercado.
	Cambios en la demanda del consumidor	Segmentos de clientes	Modificaciones en las preferencias pueden afectar las ventas.
	Regulaciones de la industria alimentaria	Actividades clave / Propuesta de valor	Nuevas normativas producción y podrían afectar la comercialización.
	Desafíos económicos y de mercado	Flujo de ingresos / Estructura de costos	Factores externos pueden impactar la sostenibilidad financiera del emprendimiento.

Nota. Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

Selección de la muestra:

- **Población:** Habitantes de Medellín con interés en productos veganos o alimentación consciente.

- **Unidad de muestreo:** Personas mayores de edad que manifiesten prácticas de consumo vegano o saludable.
- **Cálculo de la muestra:** Dado el carácter exploratorio de la investigación, se trabajará con una muestra no probabilística por conveniencia de al menos **100 personas encuestadas**, suficiente para identificar patrones y preferencias en el mercado objetivo (Arias, 2006).

Alcance:

La cobertura geográfica del estudio será la ciudad de **Medellín**, Antioquia, dado que allí se encuentra el emprendimiento y es el mercado principal donde se proyecta consolidar y expandir su presencia.

Tiempo de aplicación:

El periodo total de ejecución de la investigación será de **dos meses**, divididos en tres fases: diseño del instrumento (2 semanas), aplicación (3 semanas) y análisis de resultados (3 semanas).

Recolección de la información:

La recolección de datos se realizará entre los meses de **mayo y junio de 2025**, a través de medios digitales y entrevistas presenciales o virtuales, dependiendo de la disponibilidad y ubicación de los participantes.

1 diagrama de procesos:

Se propone el diagrama de proceso para actividades de cotizaciones, captura de cliente.

Tabla 3

Diagrama bimanual- Actual-Propuesto

Justificación del uso del diagrama de procesos y diagrama bimanual

El presente proyecto de aula “La Redención” está estructurado bajo el modelo Canvas, el cual permite visualizar estratégicamente los elementos clave del emprendimiento, como la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, y las actividades clave. Sin embargo, para que esta estructura estratégica se refleje en acciones prácticas y eficientes, se incorporan herramientas operativas como el diagrama de procesos y el diagrama bimanual.

Estas herramientas permiten aterrizar los conceptos del Canvas en la realidad del negocio, analizando y mejorando los procesos diarios que tienen impacto directo en la satisfacción del cliente, la eficiencia interna y el cumplimiento de la propuesta de valor.

Relación con el modelo Canvas

El diagrama de procesos se aplica en el flujo de actividades para la cotización y captura de clientes, una de las actividades clave del emprendimiento. Esta herramienta ayuda a identificar y optimizar los pasos que permiten una atención clara, rápida y personalizada, fortaleciendo bloques como:

- Actividades clave
- Canales
- Relación con los clientes
- Fuentes de ingreso

Por su parte, el diagrama bimanual permite analizar los movimientos físicos que realiza el operario (emprendedor) durante este proceso, comparando el método actual con una propuesta mejorada basada en automatización y digitalización. Su propósito es reducir tiempos y movimientos innecesarios, mejorando la eficiencia del trabajo operativo y la experiencia del cliente.

6. RESULTADOS

6.1 Segmentos de clientes

Con base en la investigación de mercado realizada mediante encuestas y entrevistas, se identificaron las características sociodemográficas más relevantes del público objetivo para el emprendimiento *La Redención*, dedicado a la producción y comercialización de chocolates veganos artesanales en Medellín.

Características sociodemográficas del segmento objetivo:

- **Nivel de ingresos:** Medio y medio-alto. Los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por productos artesanales, veganos y con enfoque social.
- **Estado civil:** Principalmente personas solteras y parejas jóvenes sin hijos, quienes tienen mayor disposición para experimentar con nuevas tendencias alimenticias.
- **Nivel educativo:** Nivel técnico, universitario y posgradual. Este segmento tiene mayor conciencia sobre el consumo responsable y saludable.
- **Estrato:** 3, 4 y 5. Consumidores ubicados en sectores urbanos con acceso a canales digitales de compra y ferias de emprendimiento.
- **Sexo:** Mujeres y hombres en proporciones equilibradas; sin embargo, se evidencia una ligera predominancia de mujeres entre los compradores frecuentes, con mayor interés en productos saludables y éticos.

Ilustración 2

Nivel de satisfacción de clientes comerciales



Nota. La ilustración muestra los resultados de la encuesta aplicada a 9 clientes comerciales, evaluando aspectos como claridad del proceso de compra, calidad de los productos, procesos de pago, atención al cliente y recomendación futura.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Ilustración 3

Nivel de satisfacción de empleados del emprendimiento



Nota. Esta ilustración presenta los resultados de una encuesta realizada a 14 emprendedores vinculados al proyecto, en temas relacionados con la calidad de las capacitaciones, acompañamiento, comercialización, comunicación y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Para tal fin, se contempla la realización de mediciones dirigidas tanto al cliente interno como al cliente externo. Con este propósito, se propone aplicar la siguiente encuesta a ambos públicos, con el objetivo de recopilar información cualitativa y cuantitativa relacionada con su experiencia.

La encuesta incluirá:

- **Preguntas cerradas y abiertas** para obtener información alfanumérica.
- **Valoración de productos**, considerando criterios como calidad, presentación y sabor.
- **Elementos visuales ilustrativos**, tales como imágenes de los productos para facilitar la identificación y evaluación por parte del encuestado.

Resultados de herramientas cualitativas y cuantitativas aplicadas

1. Entrevista semiestructurada – Fundador y colaboradores clave de La Redención

Objetivo: Recoger información cualitativa sobre el proceso del emprendimiento, sus retos y percepción del negocio.

Entrevistado 1 – Diego Saldarriaga

- Edad: 43 años
- Cargo: Fundador y productor
- Tiempo en el emprendimiento: 7 años
- Comentarios destacados:
 - Motivación: Crear un producto ético con impacto comunitario.
 - Logros: Presencia en ferias y consolidación de ventas online.
 - Estrategias: Fidelización mediante redes sociales y seguimiento posventa.

Entrevistado 2 – María Fernanda Galeano

- Edad: 28 años
- Cargo: Marketing y diseño
- Tiempo en el emprendimiento: 1 año
- Comentarios destacados:
 - Logros: Creación de la redención en plataformas como Facebook, Instagram
 - Retos: Posicionamiento de marca en redes

Entrevistado 3 – Ana Milena Ruiz

- Edad: 35 años
- Cargo: Responsable de producción artesanal
- Tiempo en el emprendimiento: 1 años
- Comentarios destacados:
 - Descripción: Proceso 100% manual con estándares de higiene.
 - Fortalezas: Producto natural, sin conservantes, con historia.

Entrevistado 4 – Luis Eduardo Torres

- Edad: 29 años
- Cargo: Apoyo logístico y distribución
- Tiempo en el emprendimiento: 6 meses

- Comentarios destacados:
 - Canales: Ferias, WhatsApp Business y entregas directas.
 - Herramientas: Uso de Google Sheets para controlar pedidos.

Entrevistado 5 – Diana Carolina Restrepo

- Edad: 31 años
- Cargo: conexiones comerciales intermitente
- Tiempo en el emprendimiento: 1 año
- Comentarios destacados:
 - Fidelización: Comunicación cercana con clientes frecuentes.
 - Expectativa: Escalar el negocio y llegar a supermercados.

Entrevistado 6 – Andrés Felipe Ríos

- Edad: 38 años
- Cargo: Asesor externo
- Tiempo en el emprendimiento: Vinculación intermitente por 1 años
- Comentarios destacados:
 - Fortalezas: Historia de marca, valor social.
 - Plan de negocios: Fundamental para crecimiento sostenible.

2. Encuesta estructurada a clientes actuales y potenciales

Objetivo: Identificar perfil, preferencias de consumo y percepción del producto.

Muestra: 6 personas mayores de edad interesadas en productos saludables y artesanales.

Tabla 5

Resultados de la encuesta estructurada a clientes actuales y potenciales

Ítem	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6
Edad	32	24	41	36	29	47
Sexo	F	M	F	M	F	F
Nivel educativo	Universitaria	Técnica	Profesional	Universitaria	Bachiller	Profesional
Ocupación	Psicóloga	Barista	Ingeniera ambiental	Diseñador	Comerciante	Docente
Estrato	4	2	5	3	3	4
¿Consume productos veganos?	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Frecuencia de consumo de chocolate	Semanal	Diario	Semanal	Mensual	Semanal	Diario
Lugar de compra	Supermercado	Tienda naturista	Online	Ferias	Catálogo	Online
Valor de lo artesanal (1 a 5)	4	5	5	3	5	4
Valor de lo saludable (1 a 5)	5	4	5	3	4	5
¿Pagaría más por chocolate con impacto social?	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
¿Conocía La Redención?	No	Sí	Sí	No	No	Sí
Interés en adquirir productos	Algo interesado	Muy interesado	Muy interesado	Poco interesado	Muy interesado	Muy interesado
Medio preferido de compra	Tienda virtual	Venta directa	Ferias	Online	Tienda física	Instagram
Factor decisivo al comprar	Valor social	Ingredientes	Valor social	Precio	Sabor	Marca

Nota. Esta tabla presenta los datos recopilados a partir de una encuesta aplicada a seis personas mayores de edad interesadas en productos

saludables, veganos o artesanales, con el objetivo de identificar su perfil, hábitos de consumo y percepción del producto.

Fuente: Elaboración propia (2025).

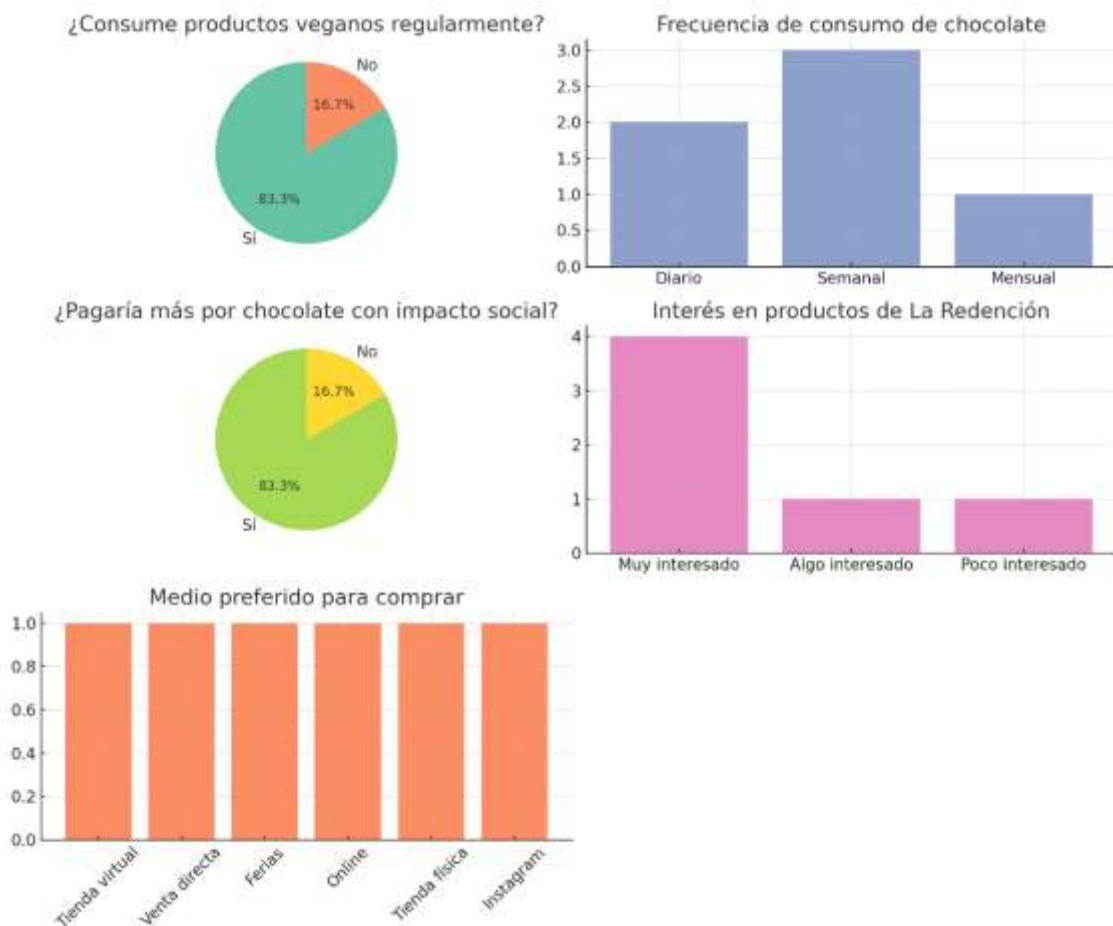
Resumen de resultados:

3. Visualización de resultados en gráficos

Fuente: Elaboración propia (2025).

Ilustración 4

Gráficos de resultados – Encuesta a clientes de “La Redención”



Nota. Los gráficos muestran la distribución de respuestas sobre consumo vegano, frecuencia de compra, disposición a pagar más por impacto social, nivel de interés y medios preferidos para adquirir productos de “La Redención”. Fuente: Elaboración propia (2025).

La muestra refleja un alto nivel de interés por productos con valor social, saludables y artesanales. Se evidencia disposición a pagar más por chocolates

veganos con impacto social, lo que valida la propuesta de valor del emprendimiento.

6.1.1 Perfil del Cliente

El cliente ideal de La Redención es una persona entre 25 y 45 años, de nivel educativo universitario, con sensibilidad hacia los productos ecológicos, naturales y con propósito social. Está dispuesto a apoyar emprendimientos que generen impacto positivo, especialmente aquellos vinculados a la paz, la reintegración y la economía local. Valora el diseño del producto, el empaque amigable con el medioambiente y el mensaje que transmite.

Tabla 6

Mapa de empatía del cliente de La Redención

Piensa y Siente	¿Qué le importa realmente? ¿Qué lo motiva a elegir productos como los de La Redención?
Escucha	Opiniones de amigos, redes sociales, influencers de vida saludable y consumo ético.
Ve	Redes sociales, ferias, tiendas especializadas, mensajes visuales relacionados con salud y sostenibilidad.
Dice y Hace	Comparte sus valores en redes, apoya emprendimientos locales, recomienda productos saludables.
Esfuerzos	Preocupación por consumir productos sin conservantes ni aditivos artificiales, pero con buen sabor.
Resultados esperados	Sentirse bien con su compra, apoyar una causa social, cuidar su salud.

Nota. Fuente: Elaboración propia (2025).

Ilustración 5

Mapa de empatía del cliente



Nota. Esta ilustración representa una herramienta que permite comprender profundamente al cliente, analizando lo que piensa, siente, ve, escucha, dice, hace y espera. Facilita la creación de mensajes, productos y canales más adecuados.

Fuente: Adaptado de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014).

6.2. Propuesta de valor

Ilustración 6

Mapa de la propuesta de valor



Nota. Esta ilustración muestra la relación entre los productos o servicios que ofrece el emprendimiento y las expectativas del cliente: tareas, frustraciones y ganancias. Permite diseñar soluciones que respondan a lo que el cliente realmente necesita y valora.

Fuente: Adaptado de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014).

Tabla 7

Segmentación de clientes de La Redención con beneficios y problemas asociados

Cliente	Beneficio clave	Problema que resuelve
Consumidor consciente	Chocolate artesanal y de alta calidad	Falta de opciones veganas y sostenibles
Amantes del chocolate	Sabor premium sin ingredientes artificiales	Uso excesivo de conservantes y aditivos en el mercado
Compradores responsables	Impacto social positivo y sostenibilidad	Falta de apoyo a comunidades vulnerables

Nota. Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 Características relevantes (Solución)

1. **Chocolate 100% vegano y artesanal**
Elaborado con ingredientes naturales, sin derivados animales, ideal para consumidores conscientes de su salud y el medio ambiente.
2. **Aporte a causas sociales**
Cada compra contribuye al fortalecimiento de iniciativas lideradas por personas en proceso de reincorporación y mujeres artesanas.
3. **Amplia variedad de productos únicos**
Más de 12 referencias con sabores originales, presentaciones innovadoras y empaques ecológicos, que generan experiencias memorables.

6.2.2 Ventaja Competitiva (Ventaja Injusta)

La Redención se diferencia por su enfoque social auténtico: no solo comercializa chocolates veganos artesanales de alta calidad, sino que también representa un proyecto de vida para personas en proceso de reincorporación y mujeres víctimas del conflicto. Esta conexión emocional y su historia de transformación generan fidelización en sus clientes y difícilmente pueden ser replicadas por competidores tradicionales. Además, cuenta con el respaldo de la ARN y alianzas con colectivos de mujeres, lo que fortalece su legitimidad y proyección en el mercado.

6.2.3 Validación de la propuesta de valor.

La validación se ha realizado mediante encuestas a clientes potenciales, pruebas piloto en ferias locales y ventas a través de redes sociales. Los resultados reflejan un alto interés en el producto por su calidad, sabor, y por el impacto social detrás de cada compra. La retroalimentación positiva confirma que la propuesta resuena con el segmento objetivo.

6.2.4 Identificación de los competidores clave

Dado que son chocolates veganos y artesanales, existen diversas empresas y emprendimientos

1. **Productores de chocolates veganos especializados:** Empresas enfocadas exclusivamente en la fabricación de chocolates 100% veganos, con ingredientes naturales y empaques ecológicos. Su distribución se realiza principalmente a través de tiendas especializadas y plataformas digitales.

2. **Marcas de chocolates sostenibles y orgánicos:** Compañías reconocidas por su compromiso con la producción sostenible, con certificaciones de comercio justo y orgánico. Sus productos están dirigidos a consumidores interesados en el bienestar y la sostenibilidad.
3. **Emprendimientos artesanales emergentes:** Negocios en crecimiento que participan en mercados locales y ferias gastronómicas, diferenciándose por la inclusión de ingredientes autóctonos y exóticos en sus productos.
4. **Fabricantes de chocolates personalizados y artesanales:** Empresas con experiencia en la elaboración de chocolates a medida, con opciones para eventos y regalos corporativos. Su principal canal de ventas es el comercio electrónico y los pedidos personalizados.

Los principales competidores en el mercado de chocolates veganos artesanales en Medellín son:

- **Chocoveg:** Chocolatería artesanal con productos veganos, pero sin enfoque social.
- **Dulce Vida Vegan:** Marca nacional con enfoque en salud, pero sin narrativa emocional.
- **Casa Luker Gourmet:** Marca tradicional con chocolates premium, no veganos.
- **Chocolates Artesanales W:** Taller artesanal, sin enfoque ambiental o social.

6.2.5 Diferenciación de la propuesta frente a los competidores

La Redención ofrece una propuesta única que combina sabor, artesanía y transformación social. A diferencia de los competidores, incorpora impacto emocional, ambiental y comunitario.

Tabla 8

Atributos de valor frente a competidores directos en el mercado de chocolates veganos artesanales en Medellín.

Atributos de valor	<u>La Redención</u>	<u>Chocoveg</u>	<u>Dulce Vida Vegan</u>	<u>Casa Luker Gourmet</u>	<u>Chocolates W</u>
<u>Producto 100% vegano</u>	✓	✓	✓	✗	✓
<u>Elaboración artesanal</u>	✓	✓	✓	✗ (industrial)	✓
<u>Impacto social (reincorporación)</u>	✓	✗	✗	✗	✗
<u>Apoyo a mujeres artesanas</u>	✓	✗	✗	✗	✗
<u>Variedad de sabores originales</u>	✓	✓	✓	✓	✓
<u>Empaques ecológicos</u>	✓	✗	✓	✗	✗
<u>Presencia en grandes cadenas</u>	✗	✗	✗	✓	✗
<u>Precio accesible</u>	✓	✓	✓	✗	✓
<u>Historia emocional de marca</u>	✓	✗	✗	✗	✗

Nota. Comparativo elaborado en función de los principales atributos de valor que diferencian la propuesta de “La Redención” frente a otras marcas.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010).

6.3 Canales

Para el proyecto *La Redención*, las fases de los canales son fundamentales para garantizar que la propuesta de valor llegue de forma efectiva a los clientes. A continuación, se describe la forma en que se aplican cada una de estas fases:

1. Información

Esta fase se enfoca en cómo los clientes conocen la existencia de los productos de *La Redención*. Se utilizan canales como las redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok), donde se publican contenidos relacionados con los beneficios del chocolate vegano, sus ingredientes naturales y el impacto social del emprendimiento. Además, se participa en ferias y mercados locales, y se aprovecha la recomendación boca a boca de clientes satisfechos.

2. Evaluación

Se brindan mecanismos para que los clientes evalúen la propuesta de valor. Esto incluye degustaciones gratuitas en eventos, contenidos audiovisuales y publicaciones educativas que destacan los beneficios del chocolate vegano, así como testimonios de otros compradores disponibles en redes sociales y la tienda online.

3. Compra

Los canales de compra están diseñados para facilitar el acceso del cliente al producto. *La Redención* ofrece una tienda online que permite compras digitales, venta directa en ferias y eventos, y distribución a través de tiendas aliadas especializadas en productos naturales y veganos en Medellín.

4. Entrega

La entrega se realiza por medio de envíos a domicilio dentro de Medellín, ya sea con logística propia o a través de aplicaciones de mensajería. También se hacen entregas en puntos fijos durante ferias o mediante las tiendas aliadas.

5. Posventa

Para fortalecer la relación con los clientes, se implementan acciones de atención posventa como el seguimiento personalizado por WhatsApp o redes sociales, encuestas de satisfacción y promociones especiales para clientes recurrentes o suscriptores.

Estas fases permiten que *La Redención* mantenga una comunicación constante, eficiente y significativa con su público objetivo, asegurando una experiencia completa desde el conocimiento del producto hasta el servicio posventa.

6.4 Relación con los clientes

Se establecerán relaciones basadas en la personalización y el valor emocional, mediante redes sociales, eventos y atención personalizada. Estrategias de fidelización mediante programas de recompensas y descuentos exclusivos, comunicación constante a través de redes sociales y campañas personalizadas, así como atención postventa para fortalecer la lealtad de los clientes.

6.5 Fuentes de ingresos

Precios

- Nivel de precio validado: Buen precio.
- Percepción: Los clientes consideran que el precio es justo en relación con la calidad y los valores del producto.

Tabla 9

Percepción del Precio en Relación con la Calidad del Producto

Percepción	Descripción
Barato y mala calidad	No aplica
Buen precio	Precio justo en relación con la calidad del producto.
Caro, pero dispuesto a pagar.	Aplica para clientes que valoran los atributos diferenciales.
Caro, no vale la pena comprar	No aplica

Nota. Nivel de precio validado: buen precio. Los clientes consideran que el precio es justo en relación con la calidad y los valores del producto.
Costo de Producto / Servicio

El costo unitario estimado del producto de "La Redención" se compone de:

- **Materia prima:** Cacao sostenible certificado, endulzantes naturales como panela y agave, frutos secos seleccionados y otros insumos ecológicos de alta calidad.

- **Mano de obra:** Costos asociados a la producción artesanal, incluyendo salarios de los trabajadores, beneficios sociales y capacitación continua para garantizar la calidad del producto.
- **Empaque y etiquetado:** Se emplean materiales ecológicos, biodegradables y reciclables, con un diseño personalizado que refuerza la identidad de marca y resalta los valores de sostenibilidad y comercio justo.
- **Costos indirectos:** Transporte, distribución y almacenamiento

Tabla 10

Costo Unitario Estimado del Producto "La Redención"

Concepto	Costo por unidad
Materia prima	\$5.000
Mano de obra	\$2.800
Empaque y etiquetado	\$2.000
Costos indirectos	\$2.500
Costo total unitario	\$12.300

Nota. El costo incluye insumos ecológicos de alta calidad (como cacao certificado, panela y agave), producción artesanal con beneficios laborales, materiales de empaque biodegradables, y costos logísticos. El costo unitario puede variar entre \$1.800 y \$15.000 según los requerimientos específicos del cliente.

Factores Clave que Afectan el Costo Unitario

1. Tipo de producto y presentación:

- Chocolates simples o en pequeñas porciones pueden tener un costo menor.
- Chocolates con ingredientes adicionales o empaques más elaborados elevan el precio.

2. Materia prima y proveedores:

- La variación en el precio del cacao y otros insumos influye en el costo final.
- El uso de ingredientes especiales o de comercio justo puede incrementar costos.

3. Procesos de producción:

- Chocolates artesanales con más procesos requieren mayor tiempo y recursos.
- Productos con rellenos o combinaciones pueden elevar el costo.

4. Estrategia de precios y volumen de producción:

- Producciones más grandes pueden reducir costos unitarios.
- Chocolates dirigidos a segmentos premium tienen un precio más alto.

Costos según presentación (por solicitud del cliente)

Tabla 11

Costos Aproximados por Presentación del Producto (Según Solicitud del Cliente)

Presentación	Costo Aproximado (\$COP/unidad)	Factores Claves
Mini chocolate simple	\$1.800 - \$2.500	Bajo costo por tamaño y simplicidad
Tableta estándar	\$2.800 - \$5.000	Ingredientes básicos, empaque simple
Chocolate con frutos o relleno	\$7.000 - \$10.000	Ingredientes adicionales, mayor proceso
Ediciones especiales (packaging premium)	\$12.000 - \$15.000	Personalización, presentación de lujo

Nota. Los costos varían según el tipo de presentación solicitada por el cliente y están determinados por los ingredientes utilizados, el proceso de elaboración y el nivel de personalización en el empaque.

Productos:

Ilustración 7 *Chocolatinas*

Chocolatinas Bean to Bar

Ingredientes: Licor de cacao, manteca de cacao, panela, chocolate, pistachos, granos e café, trocitos (mandarina, limon o naranja), semillas de girasol, jengibre, pimienta dulce, nibs de cacao, flores comestibles y poder citrico.



\$ 10.500
Unidad

Ilustración 8 *Snickers*

Snickers

Ingredientes: Chocolate real 57% y 70 % cacao, sumo de naranja, trozos de galleta, trocitos de fruta cristalizada caramelado salado, maní, coco, panela, trocitos de chocolate real 70% cacao.



\$ 4.000
Unidad

Ilustración 9 *Cascaritas*

Cascaritas (Naranja, limón y mandarina)

Ingredientes: Cascaras de fruta, panela, chocolate real 85% cacao.



\$ 3.000
Paquete 5 Unid

Ilustración 10 *Naranja*

Naranja cristalizada

Bañada en chocolate real.

Ingredientes: Naranja, panela, chocolate real



\$ 3.000
Paquete 2 Unid

Ilustración 11 *Caja chocolates*

Caja de chocolates



\$ 28.200 Caja 12 Unid

\$ 13.500 Caja 6 Unid

\$ 7.400 Caja 3 Unid

Ilustración 12 *Bombones balsámicos*

Bombones balsámicos y de vaciado

Ingredientes: Chocolate, limon y salvia, perfumados con eucalipto y menta.



\$ 10.700 Caja 3 Unid

\$ 2.800 Unidad

- Alquiler del local: Espacio para producción y almacenamiento.
- Servicios públicos: Energía, agua e internet.

- Salarios y seguridad social: Personal involucrado en la producción y gestión.
- Marketing y publicidad: Estrategias de promoción y posicionamiento de la marca.
- Insumos de producción: Compra recurrente de ingredientes y materiales. El costo unitario estimado del producto incluye:
 - Materia prima.
 - Mano de obra.
 - Costos indirectos (envase, distribución, etc.).

Tabla 12

Costos Fijos Mensuales Estimados del Emprendimiento

Concepto	Costo mensual
Alquiler del local	\$350.000
Servicios públicos	\$100.000
Salarios y seguridad social	\$100.000
Marketing y publicidad	\$50.000
Insumos de producción	\$50.000
Software y herramientas digitales	\$25.000
Total, costos fijos	\$675.000

Nota. Estos costos representan los gastos fijos mensuales estimados para la operación del negocio. Incluyen infraestructura, personal, promoción, herramientas digitales e insumos necesarios para mantener la producción regular.

6.6 Actividades clave

- Producción de chocolates: Procesamiento del cacao, mezcla de ingredientes, moldeado, empaquetado y almacenamiento.
- Gestión de proveedores: Compra de cacao y otros insumos de emprendimientos locales y proveedores sostenibles.

- Comercialización y distribución: Venta en mercados, ferias y tiendas especializadas, así como en plataformas digitales.
- Relaciones con clientes: Atención al cliente, estrategias de fidelización y gestión de pedidos personalizados.
- Desarrollo de marca y promoción: Campañas de marketing, redes sociales y alianzas estratégicas para aumentar la visibilidad del producto.

6.7 Recursos Clave

¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?

- **Materia prima sostenible** de cacao: Cacao certificado de origen responsable, endulzantes naturales como panela y agave, frutos secos seleccionados y otros ingredientes ecológicos que garantizan calidad y sabor.
- **Infraestructura:** Espacio de producción, herramientas y maquinaria para la fabricación de chocolates.
- **Procesos artesanales** Manual que resalta la tradición chocolatera: Manual de producción que resalta la tradición chocolatera, asegurando autenticidad y exclusividad en cada producto.
- **Impacto social y ambiental:** Trabajo con comunidades productoras, promoviendo comercio justo y generación de empleo digno.

¿Qué recursos clave requieren los canales?

- Canales físicos: Alianzas con tiendas, mercados locales y puntos de venta.
- Canales digitales: Página web, redes sociales y plataformas de comercio electrónico.
- Logística de distribución: Transporte para entregas y alianzas con empresas de mensajería.
- **Ferias y eventos de emprendimiento:** Participación en espacios de exhibición que permitan dar a conocer la marca y generar confianza en el consumidor.

¿Qué recursos clave requieren las relaciones con los clientes?

Estrategias de fidelización: Programas de recompensas para clientes recurrentes, descuentos en compras futuras y contenido exclusivo.

Atención personalizada: Servicio al cliente directo en redes sociales y WhatsApp para resolver dudas y brindar recomendaciones.

Comunidad en redes sociales: Generación de contenido sobre el impacto del emprendimiento, recetas y beneficios del chocolate artesanal.

¿Qué recursos clave requieren las fuentes de ingreso?

- **Venta directa en canales propios:** Tiendas físicas, mercado digital y pedidos personalizados.
- **Alianzas comerciales con distribuidores:** Negocios que promuevan productos sostenibles y ecológicos.
- **Eventos y experiencias de marca:** Talleres de degustación y catas de chocolate para aumentar el reconocimiento y valor percibido del producto.
- **Diversificación de productos:** Ampliar la oferta con ediciones especiales o productos complementarios.
- **Canales de venta eficientes:** Presencia en ferias, tiendas físicas y plataformas digitales.
- **Optimización de costos:** Implementación de procesos que reduzcan desperdicios y aumenten la rentabilidad.

6.8 Aliados clave

Proveedores estratégicos

- **Productores de cacao sostenible:** Cooperativas y asociaciones de pequeños agricultores que suministran cacao certificado, asegurando calidad y responsabilidad social.
- **Proveedores de insumos ecológicos:** Empresas que ofrecen endulzantes naturales, frutos secos seleccionados y empaques biodegradables.

Aliados comerciales y de distribución

- Tiendas especializadas en productos naturales y sostenibles: Negocios que comparten la filosofía de "La Redención" y permiten llegar a un público afín.
- Plataformas de comercio electrónico: Marketplace de productos artesanales y ecológicos que facilitan la venta en línea y amplían el alcance del negocio.
- Supermercados y tiendas gourmet: Espacios que valoran el chocolate premium y brindan mayor visibilidad a la marca.

Organizaciones de apoyo y financiación

- Entidades de apoyo al emprendimiento: Organizaciones gubernamentales y privadas que impulsan negocios con impacto social a través de capacitaciones, mentorías y acceso a financiamiento.
- ONG y fundaciones de comercio justo: Instituciones que certifican prácticas sostenibles y promueven productos responsables.

Alianzas estratégicas para marketing y visibilidad.

- Influencias y creadores de contenido: Personas con influencia en el sector de sostenibilidad y alimentación saludable que ayudan a promocionar el producto.
- Eventos y ferias del sector: Espacios de networking y comercialización donde "La Redención" puede darse a conocer y generar oportunidades de negocio.

6.9 Estructura de costo

Tabla 13

Distribución de Recursos por Categoría y Entidad Financiadora

Descripción	Cantidad	Entidad financiadora	Recursos		Total
			En dinero	En especie	
Talento humano	2	Fundación SURA	\$ 1.200.000	\$ 160.000	\$ 1.360.000
Servicios técnicos	2	Fundación Nutresa	\$ 120.000	\$ 460.000	\$ 580.000
Equipos	2	Fundación SURA	\$ 248.228	\$ 515.000	\$ 763.228
Desarrollo del equipo	1	Fundación SURA	\$ 30.000	\$ 200.000	\$ 230.000
Materiales e insumos	4	Fundación SURA	\$ 10.000		\$ 10.000
Gastos de viaje	1	Fundación SURA	\$ 350.000	\$ 1.000.000	\$ 1.350.000
Software	1	Fundación SURA	\$ -	\$ 300.000	\$ 300.000
TOTAL, EGRESOS	14		\$ 1.958.228	\$ 2.635.000	\$ 4.593.228

Nota. Los montos reflejan los recursos asignados por Fundación SURA y Fundación Nutresa en dinero y especie para el desarrollo del proyecto, distribuidos entre talento humano, servicios técnicos, equipos, materiales, software y otros rubros operativos.

Talento humano: El aporte en especie en el talento humano se hace a través del seguimiento mensual del proceso con el fin de validar que los gastos sean los que se presentan

- Desarrollo del equipo: En dinero solo se saca un 15% de lo aportado en especie con el fin de que el emprendedor aporte un valor, pero no sea mucho para que preceda lo que se brinda a través de desarrollo de capacidades
- Materiales e insumos: Materiales utilizados son cascaritas a deshidratar, panela, cacao puro y naranjas
- Gastos de viaje: El emprendedor debe poner el 35% del valor del ticket y todo lo que conlleva (hospedaje, viáticos, anticipo, legalizaciones. Todo esto con un conformada de viajes
- Software: Al emprendedor se apoya con un valor de 300 mil pesos

Equipos: 2 maquinas

- Espacio: Espacios con están en ferias, mesas, eventos, refrigerios, viáticos, salas de reunión, capacitaciones, formaciones virtuales y presenciales, apadrinamiento
- El aporte en especie en el talento humano se hace a través del seguimiento mensual del proceso con el finde validar que los gastos sean los que se presentan

Para el emprendimiento la redención se recopilo los datos que lleva el emprendedor de las ventas, egresos e ingresos de los productos. Para ellos se realiza un análisis de la capacidad de producción para calcular el costo de este por precio de venta, esto da un panorama claro y estratégico.

Tabla 14

*Productos, precios, capacidad semanal y costos de producción –
Emprendimiento La Redención*

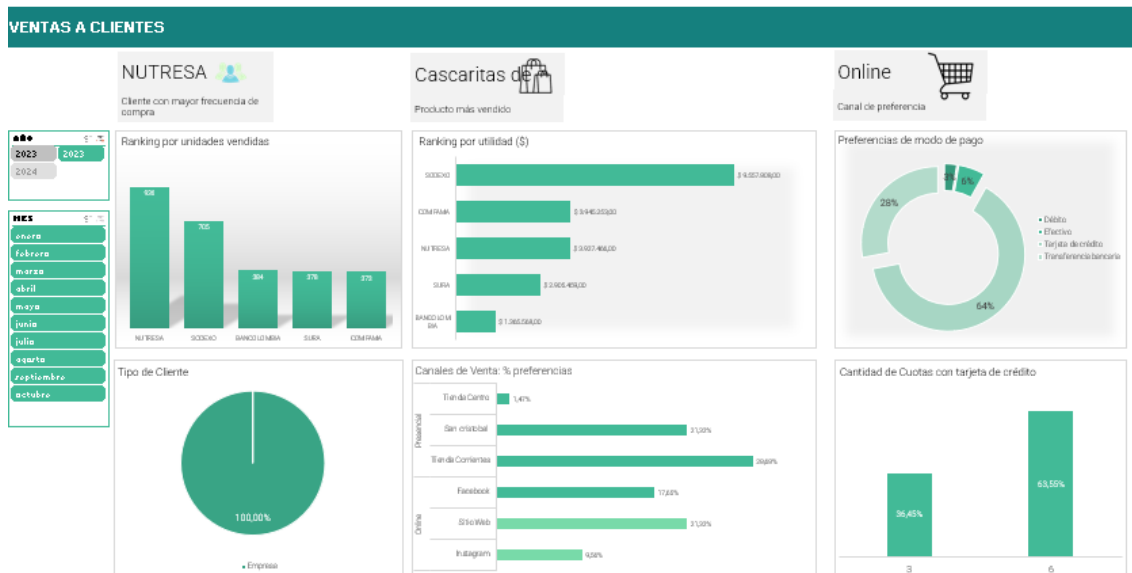
PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	CAPACIDAD X SEMANA	COSTO
Cascaritas de limón	\$ 3.000,00	160	\$ 480.000,00
Cascaritas de naranja	\$ 3.000,00	160	\$ 480.000,00
Cascaritas de mandarina	\$ 3.000,00	160	\$ 480.000,00
Naranjas cristalizadas	\$ 3.000,00	160	\$ 480.000,00
Naranjas caramelizadas	\$ 4.500,00	200	\$ 900.000,00
Chocolatina unidad	\$ 11.500,00	60	\$ 690.000,00
Nibs de cacao	\$ 2.800,00	250	\$ 700.000,00
Alfajores	\$ 4.000,00	100	\$ 400.000,00
Turrone	\$ 4.500,00	100	\$ 450.000,00
Snickers	\$ 4.600,00	100	\$ 460.000,00
Chocolates rellenos de cacao x12	\$ 29.500,00	56	\$ 1.652.000,00
Chocolates rellenos de cacao x3	\$ 17.500,00	56	\$ 980.000,00
Envio redencion	\$ 8.000,00	3	\$ 24.000,00

Nota. Esta tabla presenta la relación entre precio de venta, capacidad de producción semanal y costos estimados por producto del emprendimiento *La Redención*.

- Análisis por empresa con el fin de validar cual es la empresa que tiene compras constantes, por lo que se construyó un Excel con la información que se tiene del 2023, para ver más información ver Excel anexo.

Ilustración 13

Panel de análisis de ventas a clientes – Emprendimiento La Redención



Nota. La ilustración muestra el resumen visual de las ventas realizadas, destacando el cliente con mayor frecuencia de compra (NUTRESA), el producto más vendido (Cascaritas), el canal de venta más utilizado (online), el ranking por unidades y utilidad, así como las preferencias de pago y número de cuotas por tarjeta de crédito.

Se muestra y da a conocer:

El ranking de clientes según la cantidad de unidades vendidas revela la importancia crítica de NUTRESA y SODEXO, que en conjunto representan aproximadamente y al observar el porcentaje de contribución de cada cliente al total general, se confirma que NUTRESA y SODEXO representan conjuntamente el 67% de las unidades vendidas y el 43% de las utilidades totales. Este nivel de concentración destaca la dependencia del emprendimiento en estos dos clientes principales.

- El análisis detallado de las cuotas de pago, plata.
- En cuanto a los medios de pago, se destaca que las ventas online son mayores
- El cliente con mayor frecuencia de compra es NUTRESA, aunque SODEXO es quien más ha invertido en compras

8. CONCLUSIONES

Este proyecto me ha permitido documentar y evidenciar de manera específica las falencias que deben ser fortalecidas en "La Redención" y, al mismo tiempo, buscar alternativas de mejora utilizando herramientas enfocadas en las necesidades de nuestro emprendimiento.

A lo largo del estudio, se identificó que la falta de un sistema estructurado de planificación y control ha generado ineficiencias en la producción, retrasos en la entrega y pérdidas de material. La implementación de metodologías como el ciclo PHVA y el análisis DOFA permitirá mejorar la eficiencia operativa, optimizar recursos y garantizar una mayor sostenibilidad.

"La Redención" se diferencia en el mercado por su enfoque en chocolates veganos de alta calidad y su impacto social en la reinserción de poblaciones vulnerables. Sin embargo, para consolidar su posicionamiento, es fundamental fortalecer la gestión de costos, ajustar estrategias de comercialización y ampliar la red de clientes y canales de venta.

Asimismo, la colaboración con otros emprendimientos y proveedores ha sido clave para la continuidad operativa. Fortalecer estas alianzas garantizará un abastecimiento constante y sostenible, contribuyendo al crecimiento del negocio.

Más allá del éxito económico, "La Redención" representa un modelo de emprendimiento social que demuestra cómo la reintegración productiva puede transformar vidas y generar desarrollo en comunidades afectadas por el conflicto armado. Con una planificación estratégica adecuada y la optimización de procesos, el emprendimiento tiene el potencial de expandirse y convertirse en un referente dentro del sector de chocolates artesanales y sostenibles en Colombia.

Los sesgos de las personas desaparecen cuando su paladar es conquistado.

9. RECOMENDACIONES

Los sesgos de las personas desaparecen cuando su paladar es conquistado. Esta premisa refuerza la importancia de seguir fortaleciendo la calidad del producto y la experiencia del cliente para consolidar "La Redención" en el mercado. Basándonos en los hallazgos del estudio, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. **Optimización de procesos productivos:** Implementar herramientas de planificación y control que permitan reducir desperdicios, mejorar la eficiencia y garantizar entregas a tiempo.
2. **Diversificación de proveedores:** Ampliar la red de abastecimiento de materias primas para evitar interrupciones en la producción y asegurar insumos de calidad constante.
3. **Estrategia de diferenciación:** Resaltar el valor agregado del emprendimiento, enfocándose en la historia detrás de "La Redención", su impacto social y la calidad de sus productos para atraer y fidelizar clientes.
4. **Expansión de canales de venta:** Fortalecer la presencia en plataformas digitales y explorar nuevos puntos de distribución para alcanzar un público más amplio.
5. **Gestión financiera sostenible:** Implementar herramientas de control de costos y estrategias de fijación de precios que permitan mantener la rentabilidad del negocio.
6. **Fortalecimiento de alianzas estratégicas:** Seguir colaborando con otros emprendimientos y organizaciones que compartan valores similares para potenciar el impacto y el crecimiento del negocio.
7. **Capacitación y mejora continua:** Invertir en formación sobre gestión empresarial, innovación y tendencias del mercado para asegurar una evolución constante y sostenible.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Ansoff, I. (2018). *La estrategia del desarrollo empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ding, E. L., Hutfless, S. M., Ding, X., & Girotra, S. (2006). Chocolate and prevention of cardiovascular disease: A systematic review. *Nutrition & Metabolism*, 3(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1743-7075-3-2>
- Gómez, M. I., Rojas, M. C., & Castro, A. (2014). Caracterización físico-química de la panela granulada obtenida en trapiches del departamento del Huila. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 8(2), 228–236. <https://doi.org/10.17584/rcch.2014v8i2.2770>
- Gorinstein, S., Martin-Belloso, O., Katrich, E., Lojek, A., Číž, M., Gligelmo-Miguel, N., Haruenkit, R., Park, Y. S., & Trakhtenberg, S. (2001). The antioxidant potential of citrus fruit. *Journal of Food Science*, 66(3), 306–312. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2621.2001.tb11348.x>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2nd ed.). New Age International.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados: Un enfoque práctico* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.

Ros, E., Tapsell, L. C., & Sabaté, J. (2010). Nuts and health outcomes: New epidemiologic evidence. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 89(5), 1643S–1648S. <https://doi.org/10.3945/ajcn.2009.26736Q>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

White, B. (2007). Ginger: An overview. *American Family Physician*, 75(11), 1689–169

