

Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de postres y tortas saludables personalizadas, a base de harinas sin gluten y endulzadas con extractos de estevia o eritritol, en la ciudad de Bucaramanga, Colombia

María Fernanda Cadena Santos

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniería Industrial

Director:

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Contenido

Introducción 12

1. Generalidades del proyecto..... 15

2. Objetivos 16

2.1. Objetivo General 16

2.1. Objetivos específicos 16

3. Marcos de referencia..... 18

3.1. Marco de antecedentes 18

3.2. Marco Teórico..... 18

3.2.1. *Plan de negocios* 19

4. Análisis del entorno 24

4.1. Análisis del macroentorno 24

4.1.1. *Factores políticos.* 24

4.1.2. *Factores económicos*..... 25

4.1.3. *Factores sociales*..... 27

4.1.4. *Factores tecnológicos* 29

4.1.5. *Factores legales* 30

4.2. Análisis del microentorno 30

4.2.1. *Poder de negociación con los clientes* 30

4.2.2. *Poder de negociación con los proveedores o vendedores* 31

4.2.3.	<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	31
4.2.4.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	33
4.2.5.	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	34
5.	Investigación de mercados	35
5.1.	Definición del problema de investigación	35
5.2.	Objetivos del estudio de mercados	35
5.2.1.	<i>Objetivo general del estudio de mercados</i>	35
5.2.2.	<i>Objetivos específicos del estudio de mercados</i>	36
5.3.	Mercado objetivo	36
5.4.	Investigación exploratoria.....	37
5.4.1.	<i>Designación comercial y técnica de tortas</i>	37
5.4.2.	<i>Participación de las empresas del sector</i>	37
5.4.3.	<i>Oferta de pastelería saludable</i>	38
5.5.	Investigación concluyente.....	43
5.5.1.	<i>Segmentación de mercado</i>	43
5.5.2.	<i>Muestreo</i>	43
5.5.3.	<i>Diseño del instrumento de recolección de información</i>	44
5.5.4.	<i>Registro y análisis de los datos recolectados</i>	45
5.5.5.	<i>Tabulación y esquematización de la información</i>	45
5.5.6.	<i>Conclusiones de la investigación de mercado</i>	54

5.6.	Estimación demanda del servicio.....	54
6.	Plan de mercadeo	57
6.1.	Objetivo de mercadeo	57
6.2.	Prototipos	61
6.2.1.	<i>Plan de cumplimiento</i>	62
6.3.	Redes Sociales	63
7.	Estudio técnico.....	64
7.1.	Ficha técnica del producto	64
7.2.	Inversión inicial de los socios	64
7.3.	Descripción del proceso.....	65
7.4.	Necesidades y requerimientos.....	66
7.5.	Estudio de localización	66
7.5.1.	<i>Tamaño y localización</i>	66
7.5.2.	<i>Distribución de planta</i>	67
7.5.3.	<i>Capacidad instalada</i>	67
7.5.4.	<i>Estimación de los costos y gastos asociados al análisis técnico</i>	67
8.	Estudio organizacional.....	68
8.1.	Requerimientos del recurso humano.....	68
8.2.	Estructura organizacional.....	68
8.3.	Estructura salarial.....	68

8.4.	Manual de funciones	69
8.5.	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal	69
9.	Estudio ambiental.....	71
9.1.	Impacto social	71
9.2.	Impacto ambiental.....	71
9.3.	Sinergia entre Responsabilidad Social y Ambiental.....	72
10.	Estudio legal.....	73
10.1.	Constitución legal de la empresa.....	73
10.1.1.	<i>Homonimia</i>	73
10.2.	Registro de marca.....	75
10.3.	Marco legal, normativo y regulatorio que rige a la empresa.....	76
10.4.	Estimación de los costos y gastos asociados al estudio legal.....	76
11.	Estudio financiero	77
11.1.	Consolidación de inversiones iniciales	77
11.1.1.	<i>Inversiones fijas</i>	77
11.1.2.	<i>Inversiones diferidas</i>	78
11.2.	Construcción de estados financieros	79
11.2.1.	<i>Estado de situación financiera</i>	80
11.2.2.	<i>Estado de resultados</i>	80
11.2.3.	<i>Flujo de caja libre</i>	81

11.3.	Criterios de evaluación de proyectos	81
11.3.1.	<i>Valor presente neto (VPN)</i>	81
11.3.2.	<i>Tasa interna de rendimiento (TIR)</i>	81
11.3.3.	<i>Periodo de recuperación de la inversión (PRI)</i>	81
11.4.	Análisis de sensibilidad.....	82
11.4.1.	<i>Escenario pesimista</i>	82
11.4.2.	<i>Escenario probable</i>	84
11.4.3.	<i>Escenario optimista</i>	85
11.5.	Punto de equilibrio	86
12.	Plan Estratégico	87
12.1.	Misión	87
12.2.	Visión.....	87
12.3.	Valores	88
12.5.	Análisis DOFA.....	88
13.	Conclusiones	89
14.	Recomendaciones	91
	Referencias bibliográficas.....	92

Lista de Tablas

Tabla 1	Cumplimiento de los Objetivos	13
Tabla 2	Empresas planificadoras de la zona metropolitana clasificadas según tamaño .	32
Tabla 3	Empresas planificadoras de la zona metropolitana clasificadas según edad	32
Tabla 4	Ventas bajo el código CIUU 1081 en Bucaramanga.....	38
Tabla 5	Frecuencia de pedidos personalizados	55
Tabla 6.	Frecuencia de pedidos por porcion	56
Tabla 7	Maquinaria de Implementación	64
Tabla 8	Perfiles de cargo.....	69
Tabla 9	Inversiones fijas	78
Tabla 10	Inversiones diferidas	79
Tabla 11	FCL para escenario pesimista	82
Tabla 12	Indicadores financieros para escenario pesimista	82
Tabla 13	Amortización.....	83
Tabla 14	Flujos de caja libre para el escenario más probable.....	85
Tabla 15	Indicadores financieros para el escenario más probable.....	85
Tabla 16	FCL para escenario optimista	85
Tabla 17	Indicadores financieros escenario optimista	86

Lista de Figuras

Figura 1	Índice de producción real de productos de panadería	39
Figura 2	Importación de productos de panadería.....	40
Figura 3	Índice de ventas reales de productos de panadería.....	41
Figura 4	Correlación producción- ventas.....	42
Figura 5	Exportación de productos de panadería.....	43
Figura 6	Resultados demográficos de la encuesta	46
Figura 7	Resultados estilo de vida de la encuesta.....	47
Figura 8	Resultados Percepción del mercado de pastelería saludable.....	48
Figura 9	Dashboard Aceptación modelo de negocio	50
Figura 10	Dashboard empresas y tendencias de consumo.....	51
Figura 11	Precios y forma de pago	52
Figura 12	Modelo Canvas.....	61
Figura 13	Presentación de productos	62
Figura 14	Redes sociales Trocadero repostería	63
Figura 15	Organigrama de la empresa.....	68
Figura 16	Consulta de homonimia bajo el nombre “TROCADERO”	74
Figura 17	Consulta SIC para la marca TROCADERO REPOSTERIA	75

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca

UIS

Apéndice A. Análisis Financiero y Probable

Apéndice B. Calculo de muestra y Encuesta

Apéndice C. Escenario PESIMISTA

Apéndice D. Escenario OPTIMISTA

Apéndice E. Punto de equilibrio

Apéndice F. DOFA

Apéndice G. CANVAS

Apéndice H. Tarifas matricula mercantil

Apéndice I. Distribución de planta

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de postres y tortas saludables personalizadas, a base de harinas sin gluten y endulzadas con extractos de estevia o eritritol, en la ciudad de Bucaramanga, Colombia¹

Autores: María Fernanda Cadena Santos²

Palabras Clave: Plan de negocio, emprendimiento, Bucaramanga, pastelería, saludable.

Descripción:

La investigación presenta un análisis exhaustivo y una propuesta de negocio que busca aprovechar la creciente demanda de alimentos saludables. La autora identifica una oportunidad en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana para introducir una línea de postres y tortas saludables que atienda a la necesidad de productos sin azúcar añadida, especialmente dirigida a consumidores con diabetes o aquellos interesados en un estilo de vida saludable. La segmentación del mercado se enfoca en individuos de estratos 4, 5 y 6, Se realizó una encuesta detallada para comprender las preferencias de consumo y disposición a pagar, resultando en una propuesta de valor centrada en la personalización y calidad de los productos. El modelo de negocio se basa en un punto de producción con ventas virtuales, destacando la importancia de una sólida presencia en redes sociales para la promoción y venta de los productos. Se detalla un plan operativo que incluye

1 Trabajo de grado

2 Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha, Magister en Ingeniería industrial.

la adquisición de maquinaria y equipo necesario para la producción, así como estrategias de marketing digital para atraer y retener a la clientela.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a company that produces and markets personalized healthy desserts and cakes, based on gluten-free flours and sweetened with stevia or erythritol extracts, in the city of Bucaramanga, Colombia³

Author(s): Maria Fernanda Cadena ⁴

Key Words: Business plan, entrepreneurship, Bucaramanga, pastry, healthy.

Description:

The research presents a comprehensive analysis and a business proposal aimed at capitalizing on the growing demand for healthy food. The author identifies an opportunity in the Bucaramanga market and its metropolitan area to introduce a line of healthy desserts and cakes that cater to the need for products without added sugar, especially targeting consumers with diabetes or those interested in a healthy lifestyle. Market segmentation focuses on individuals from socio-economic strata 4, 5, and 6. A detailed survey was conducted to understand consumption preferences and willingness to pay, resulting in a value proposition centered around customization and product quality. The business model is based on a production point with virtual sales,

³ Degree Work

⁴ Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director José Antonio Cárdenas Fontecha

emphasizing the importance of a strong presence on social media for product promotion and sales. An operational plan is outlined, including the acquisition of necessary machinery and equipment for production, as well as digital marketing strategies to attract and retain customers.

Introducción

Actualmente a nivel mundial existen fuerzas macro ambientales en ascenso, tales como enfermedades crónicas, cuidado, prevención y tratamiento personal, envejecimiento de la población; estas cuatro fuerzas han despertado un interés en las empresas por innovar en la gama de productos inclinándose por líneas saludables, ya que los consumidores cada vez más informados desean saber de qué están hechos los alimentos que ingieren, también cómo le aportan o influyen en su salud futura, dándole prioridad a los productos saludables, esto quiere decir que no contengan azúcar añadida o que no sean modificados genéticamente, optando así por una alimentación sencilla, disminuyendo el consumo de alimentos procesados. Como un factor agregado al tema de la salud y el cuidado personal, es posible destacar el cambio en las preferencias de mercado del consumidor, quien manifiesta su predilección por la elaboración de dulces y pasteles, no solo elaborados con productos de bajo contenido calórico o saludables, sino también innovadores en cuanto a su presentación con motivos personalizados para cada evento y ocasión.

Asimismo, este comportamiento es particularmente evidente en la ciudad de Bucaramanga, con una proyección porcentual de población joven que alcanza el 36% de la población total del departamento (Juaco, 2023).

La idea de negocio planteada en este proyecto pretende convertirse en una alternativa diferente a la repostería tradicional, apostándole a una opción dulce con alto contenido nutricional adicionándole un valor agregado, mediante la posibilidad de personalizar sus postres o tortas, en otras palabras el consumidor decide la temática con la cual será decorada su torta, ya sea bodas

con flores naturales, algún muñeco en específico, forma, tamaño y presentación de la misma, solucionando la necesidad de algún paciente diabético, o que tenga alguna restricción en consumo de alimentos en específico, también para aquellas personas que buscan una alternativa para cuidar su alimentación.

Tabla 1

Cumplimiento de los Objetivos

Objetivo específico	Cumplimiento
Analizar el macroentorno y el microentorno, con el fin de delimitar posibles escenarios que tendrán incidencia en el lanzamiento de postres y tortas personalizados saludables.	Capítulo 4
Desarrollar una investigación de mercados, que permita precisar la demanda de tortas y postres saludables personalizados por el segmento de clientes objetivo, y la oferta que hay de estos mismos.	Capítulo 5
Diseñar un plan de mercadeo estableciendo estrategias comerciales para alcanzar el posicionamiento de la pastelería en Bucaramanga.	Capítulo 6.
Elaborar un estudio técnico operativo, donde se permita establecer los requerimientos necesarios de infraestructura, tecnología, maquinaria, mano de obra, capacidad y diseño de la planta, que permita evaluar mediante prototipos, el proceso productivo con el fin de identificar causas que tendrían repercusión en la operación futura de la empresa.	Capítulo 7 y capítulo 6
Determinar la estructura organizacional de la empresa, en donde se detallen cantidad de trabajadores, manual de funciones, perfiles profesionales requeridos y la estructura salarial de los mismos.	Capítulo 8
Elaborar un estudio legal con el fin de establecer normativa para la producción y comercialización de tortas y postres saludables en el estado colombiano.	Capítulo 10
Estimar el impacto social y ambiental que permita identificar posibles efectos generados por la puesta en marcha de la idea de negocio	Capítulo 9

Efectuar el estudio financiero del proyecto a partir de indicadores como VPN y TIR, punto de equilibrio, complementando con un análisis de sensibilidad, que permita justificar su factibilidad y viabilidad evaluando diversos escenarios.

Capítulo 11

Diseñar un plan estratégico para la introducción de la empresa al mercado, definiendo el modelo de negocio y sus objetivos, así como las estrategias de mercadeo que permitan llevar a cabo la distribución de los productos en la ciudad.

Capítulo 12

1. Generalidades del proyecto

Justificación de la idea de negocio

La idea de negocio desea asumir el gran reto de cuidar la salud de los Bumangueses, ya que en este momento sensible post pandemia las necesidades de cuidar los hábitos alimenticios han incrementado y es fundamental tener hábitos de vida saludables, es por esta razón que la idea de negocio ofrece sus productos de repostería saludables especializada que les dan a sus clientes - consumidores la oportunidad de comer rico y sin remordimientos. Es importante destacar que nuestro mercado potencial desea innovar en ingredientes básicos para la preparación de tortas y postres, con colores, sabores exquisitos, con edulcorantes naturales como Stevia y eritritol, estando a la vanguardia de la tendencia mundial en furor del autocuidado, salud y bienestar, utilizando en toda su cadena de abastecimiento, producción y elaboración, insumos y productos en general amigables con el planeta, la idea de negocio visiona el negocio de la repostería como un arte en toda su esencia, ya que las tortas y postres son decoradas artísticamente de manera personalizada para actividades de mayor calibre como los son las fechas especiales, y eventos importantes, lo cual nos hace ir más a la par con las nuevas generaciones de los millenials para no desatender sus necesidades y exigencias.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de postres y tortas saludables personalizadas, a base de harinas sin gluten y endulzadas con extractos de Stevia o eritritol, en la ciudad de Bucaramanga, Colombia.

2.1. Objetivos específicos

- Analizar el macroentorno y el microentorno, con el fin de delimitar posibles escenarios que tendrán incidencia en el lanzamiento de postres y tortas personalizados saludables.
- Desarrollar una investigación de mercados, que permita precisar la demanda de tortas y postres saludables personalizados por el segmento de clientes objetivo, y la oferta que hay de estos mismos.
- Diseñar un plan de mercadeo estableciendo estrategias comerciales para alcanzar el posicionamiento de la pastelería en Bucaramanga.
- Elaborar un estudio técnico operativo, donde se permita establecer los requerimientos necesarios de infraestructura, tecnología, maquinaria, mano de obra, capacidad y diseño de la planta, que permita evaluar mediante prototipos, el proceso productivo con el fin de identificar causas que tendrían repercusión en la operación futura de la empresa.
- Determinar la estructura organizacional de la empresa, en donde se detallen cantidad de trabajadores, manual de funciones, perfiles profesionales requeridos y la estructura salarial de los mismos.

- Elaborar un estudio legal con el fin de establecer normativa para la producción y comercialización tortas y postres saludables en el estado colombiano.
- Estimar el impacto social y ambiental que permita identificar posibles efectos generados por la puesta en marcha de la idea de negocio
- Efectuar el estudio financiero del proyecto a partir de indicadores como VPN y TIR, punto de equilibrio, complementando con un análisis de sensibilidad, que permita justificar su factibilidad y viabilidad evaluando diversos escenarios.
- Diseñar un plan estratégico para la introducción de la empresa al mercado, definiendo el modelo de negocio y sus objetivos, así como las estrategias de mercadeo que permitan llevar a cabo la distribución de los productos en la ciudad.

3. Marcos de referencia

3.1. Marco de antecedentes

En el año 2021 se desarrolló el proyecto de grado titulado “Plan de negocio para la creación de la empresa cookie cake pastelería creativa y saludable en Tunja-Boyacá” de la estudiante Blanca Patricia Reyes Zipa en la división de ciencias económicas, administrativas y contables de la Universidad Santo Tomás en la sede de Tunja. Dicho trabajo de grado tiene conexión con el plan de negocio en desarrollo dado que incursionan en la pastelería saludable en Colombia, el trabajo servirá de apoyo para la metodología usada en el estudio de mercados del presente trabajo principalmente para el diseño del instrumento de recolección de la información.

En el año 2018 se desarrolló el proyecto de grado titulado “Plan de negocio para una pastelería con enfoque saludable con una aplicación móvil, que contabiliza calorías y el valor nutricional” de la estudiante Priscila Carolina Orozco Yesán de la Universidad de Piura en el Perú. Este proyecto sirve como referente para el estudio técnico con base en metodologías usadas para la implementación del taller de producción

En el año 2018 fue desarrollado el proyecto de grado “Valentía, pastelería saludable” por la estudiante Valentina Gómez Mosquera de la Universidad Santo Tomás, sede Bucaramanga escuela de ingeniería industrial, quien es hoy de las empresas con mayor presencia en las tiendas saludables del área metropolitana de Bucaramanga, se toma como referencia viva de canales de distribución, estrategia de venta y producto.

3.2. Marco Teórico

El presente documento se focaliza, primero, en la propuesta de un plan de negocios y segundo en suministrar productos de repostería, para llevar a cabo el presente proyecto de grado se tendrá en cuenta lo siguientes conceptos.

3.2.1. Plan de negocios

Los planes de negocio como herramienta que evalúa la viabilidad de un negocio no solo sirven para la creación de nuevas empresas, estos también ayudan a obtener financiamiento, ya sea para ampliar o crear un negocio, vender, comprar, cambiar de administración o mejorarla, aumentar probabilidades de éxito, clarificar metas, objetivos o estrategias. Los planes de negocio sirven para evidenciar metas, investigaciones y estrategias a la hora de poner en marcha una idea, según el autor Greg Balanko-Dickson en su libro como preparar un plan de negocios exitoso presenta la siguiente definición “un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad”, explicando que las ganancias no son casualidades, para llegar a ellas se debe formular correctamente un plan de negocios, este ayuda a llevar de manera ordenada las ideas innovadoras que se le puedan ocurrir a un brillante emprendedor, dándole una guía sólida para llevarlas a cabo.

Componentes de un plan de negocios:

Resumen ejecutivo: Breve descripción del tema a desarrollar, alguno que otro antecedente, también describe el propósito del documento o la investigación como tal, expone el tema a manera general, da orientación de las partes que componen la estructura del documento. Dicho resumen se escribe una vez culmina la investigación, pero aparece como la primera página del plan.

Análisis del entorno. Investiga las tendencias del mercado, criterios de la demanda, posibles barreras al acceso y crecimientos dentro del mercado, exigencias en el área de la innovación y tecnología, estado de la economía en el país, que leyes juegan a favor y en contra de la idea, fuentes de financiamiento, estado de la industria. El desarrollo de un correcto análisis del

entorno es vital para la rentabilidad y viabilidad de la idea, busca que estas puedan responder desde los diferentes puntos de vista a nivel macro y micro económico del sector de estudio, a la pregunta; ¿Cuáles son las posibles variables que puedan influir en la puesta en marcha para la nueva empresa?

Análisis PESTEL

Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática, por sus siglas, se define así, entornos: Político, Económico, Sociocultural, tecnológico, Ecológico, Legal (Torres Arriaga, M. G, 2019).

Análisis 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas fue creado por Porter (1982) con la finalidad de servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas, en definitiva, es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria. El modelo establece un esquema para que una empresa pueda analizar la competencia que le rodea en relación con el sector al que pertenece, de manera tal que consiga generar estrategias como (Ingenio Empresa, 2019):

1. Aprovechar las fuerzas competitivas (oportunidades).
2. Defenderse de las fuerzas competitivas (amenazas).

Investigación de mercados

Greg Balanko Dickson (2007) formula la investigación de mercado como el análisis de las tendencias que predominan el mercado, el tamaño del mismo, y un análisis de la competencia, la participación de mercado proyectada para la futura empresa y el cómo se tomarán las decisiones respecto de los productos y/o servicios que ofrecerá. Hace la observación de que ninguna empresa es lo suficientemente grande o completa en el sentido de satisfacer todas las necesidades de sus

posibles consumidores, incluso un negocio que trabaja en línea necesita delimitar un área en específico del mercado. Se debe validar la aceptación del producto, el autor destaca que puede ser un producto innovador, pero no necesariamente hay un mercado para ello, se deben hacer preguntas como: ¿Qué quieren comprar los clientes?, ¿Cómo quieren comprarlo?, ¿Cuándo quieren comprarlo?, ¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones? Después de haber hecho estas preguntas, la investigación debe concluir con el segmento que especifica el perfil del cliente ideal.

Se debe construir una hoja de cálculo que relacione los productos y/o servicios de la idea de negocio en el lado izquierdo. Posteriormente a lo largo de la parte superior, de izquierda a derecha, se deben estimar los porcentajes de ventas de cuánto podría la empresa representar cada segmento de mercado con relación a los ingresos totales. La investigación se puede llevar a cabo de varias formas:

Observación: Observar a las personas en situaciones verdaderas, es decir, en su vida cotidiana, no debe saber que se está observando para que la persona no tienda a sesgar su comportamiento, en una tienda o en videos de seguridad, esto le proporciona ideas sobre los patrones de comportamientos y percepciones de compra que pueda llegar a tener su futuro consumidor.

Encuesta: Formular preguntas y registrar las respuestas. Se recomienda una encuesta presencial, aunque también funciona la vía correo electrónico.

Estudio técnico: Siguiendo con los lineamientos que publica el autor en su libro “Una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad en todo el negocio.” (Greg Balanko Dickson, 2007, pág. 109). El nivel de profundización con que se elabore un plan de operaciones o llamado en este trabajo como el estudio técnico dependerá de si su plan

de negocios es para los trabajadores internos de la empresa o para posibles inversionistas, fuentes de financiación. En el caso de escribirlo para los trabajadores, se debe ser claro y conciso al momento de emitir información de modo que todo público dentro de ella pueda entenderlo fácilmente, para los subordinados debe ser tan claro que pueda permitirles entender las expectativas, de los resultados que espera, también posibles cambios necesarios y cómo se debe implementar el plan.

Cuando se escribe para un público externo, se debe describir de manera general el plan de operaciones, describir sus componentes.

Asimismo, debe incluir diagramas de flujo, la distribución de las instalaciones, y gráficas, material fotográfico que permita ayudar al lector a entender cómo implementará su plan. Los canales de distribución, métodos, procesos, presentaciones y procedimientos que aplica para entregar sus productos al mercado son temas en que se debe enfatizar para tener mayor oportunidad de crear valor adicional en el mercado. Debe demostrar claramente cuál es su cadena de valor agregado. Las cinco partes de todas las cadenas de valor agregado son:

1. Desarrollo
2. Manufactura y preparación.
3. Marketing y ventas: en todo negocio
4. Entrega y consumo
5. Servicio al cliente y seguimiento.

Estudio financiero; Para viabilizar un negocio se debe demostrar si la producción y comercialización del producto será económica y financieramente autosuficiente, en este plan financiero se debe determinar los recursos económicos necesarios, describir los costos totales, tales

como producción, ventas y administración, describir posibles fuentes de financiación y capital semilla. El historial financiero se debe reflejar en los siguientes documentos:

- ✓ Estados de ganancias y pérdidas en periodos anuales.
- ✓ Proyección de Flujos de caja mensuales
- ✓ Punto de equilibrio
- ✓ Inversión inicial
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Análisis de rentabilidad

Todos estos documentos deben responder a las siguientes interrogantes, ¿Cuáles son las grandes oportunidades o amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto?, ¿La empresa es viable en términos operativos?, ¿Cuáles son los factores que permitirán la creación y el desarrollo de una ventaja competitiva?, ¿La empresa es viable en términos económicos? También se deben hacer supuestos que afecten económicamente a la empresa inflación, devaluación de la moneda, tasas de interés bancarias, en conclusión, este plan consiste en analizar los diferentes escenarios ya sean pesimistas u optimistas (Karen Weinberger Villarán, 2009).

4. Análisis del entorno

4.1. Análisis del macroentorno

Para el análisis del macroentorno se evaluaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los resultados se especifican a continuación.

4.1.1. Factores políticos.

El Plan de Desarrollo Nacional impulsa el potencial de los emprendimientos mediante su formalización, esto quiere decir que se le facilitará a todas aquellas empresas que están naciendo la posibilidad de acceder a fuentes de financiación para la ampliación y mejoramiento de dicho negocio, también el acompañamiento durante el proceso de formalización. También se plantea la reducción de costos para la formalización de los emprendimientos, fortaleciendo las empresas, ya sean micro, pequeñas o medianas empresas; la formalización repercute en la productividad a nivel macroeconómico del país, en caso contrario, la baja productividad se debe a que las empresas informales deben mantener una operación con bajo perfil, esto quiere decir, mantener una operación reducida e ineficiente para evitar detección de las autoridades, esto con lleva a que no puedan acceder a créditos, que deban usar mano de obra poco calificada, no adopten tecnología, y un uso restrictivo de recursos naturales y públicos. Como tarea primordial la política pública tiene que incentivar a la formalización de las empresas, el trabajo de los entes públicos no ha sido eficaz, para crear un ambiente atractivo para los emprendedores, ya que se conciben grandes retos para su desarrollo.

En cuanto a los entes del Estado colombiano que fomentan el emprendimiento, figuran los ministerios como MinCIT y MinTrabajo, que implementan programas para el desarrollo de competencias en los emprendimientos que tengan potenciales innovadores, fomentando las instituciones que se encargan de la incubación de ideas de negocio, con los programas iNNPulsa

asesoran de forma gratuita, el Fondo Emprender de SENA, Instituciones de educación como el SENA, en el marco del funcionamiento del Fondo Emprender, mantiene programas para financiar ideas de negocio innovadoras, con capital semilla. El SENA a lo largo de estos años a invertido \$504.321.255.468 de dinero como capital semilla por medio del departamento del Fondo Emprender esta iniciativa empezó en el 2003, este capital tendrá opción de ser condonado una vez cumpla con los objetivos exigidos por el fondo alineado con las prioridades del MinTIC (DNP, 2022).

Para planeación gubernamental es fundamental el apoyo financiero a los emprendedores, siendo este un factor favorable para el presente proyecto.

4.1.2. Factores económicos

Actualmente Colombia cuenta con altos costos de financiación en comparación con otros países del mismo nivel de desarrollo, también tiene un sector financiero restringido para las micro, pequeñas y medianas empresas también llamadas MiPymes. Solo un 50% de las pequeñas y medianas empresas adquieren préstamos en los bancos, ya que la mayoría no cumple con los trámites y requisitos, también por sus costos de otorgamiento. La situación financiera de las medianas empresas, en gran medida, se ve afectada por las prácticas de las grandes empresas, ya que entre el 50% y el 80% de las ventas se pagan 60 días después de la emisión de la factura, en promedio de 60 a 90 días, un 15% paga entre 90 a 120 días y, por último, un 5% a más de 120 días. Esto da como resultado un déficit en los flujos de caja, unos mayores costos de capital para las medianas empresas, ya que deben pagar a sus proveedores antes de que ellos reciban el pago de sus clientes. Por otro lado, pone en riesgo su situación legal ante el gobierno, afectando su liquidez al declarar y pagar IVA, ya que deben responder ante esta obligación sin haber recibido su remuneración, dado que esta obligación empieza una vez se emitió la factura y no cuando se

recibe el pago de ella , en el 2017 los colombianos expresaron su temor al fracaso como una barrera para comenzar un negocio, aumentó 2,5% en referencia con el año anterior. En ese sentido, manifiestan que en Colombia aquellas empresas que sobreviven por más de 4 años al embudo empresarial son las mismas que mayor empleo generan (DNP, 2022). Para los años 2021 a 2022, se pronostica un incremento en el uso de materias primas a base de cereales, se cree que puede llegar a 2.809 millones de toneladas. El mundo está dando un giro drástico en torno a sus preferencias alimenticias, existe un incremento de 1.285 millones de toneladas de cereales secundarios, este incremento se da, debido a la utilización de otros cereales sustituyentes del trigo, tales como el arroz en presentación de polvo o inflado, el sorgo y la cebada, lo que indica que el mundo quiere nuevos ingredientes principales en la elaboración de productos panificables (FAO, 2023). En Colombia también se está pidiendo cambios innovadores en la integración de materias primas saludables y aliños nuevos, para el producto de la canasta familiar más apetecido por los colombianos (Semana, 2023).

En los últimos 3 años, la industria de panificación se ha logrado transformar a una versión más saludable y amigable con el medio ambiente, con sus 422 panaderías de las cuales el 20% conocidas como puntos de barrio o pequeñas industrias producen pan de forma artesanal, Bucaramanga en relación a su población, cuenta con una gran oportunidad de apertura negocios dados a la línea de panificación saludable, que incluya tecnología de punta de industrialización en los procesos de elaboración del pan, sin perder la esencia de lo natural y orgánico, esta tecnificación es dada a agilizar únicamente procesos de producción (Compite 360, 2022).

Como anteriormente se mencionó son acciones las cuales buscan disminuir la carga regulatoria de las empresas para convertirse en formales, y apoyar a las empresas para que sean beneficiarios de la formalización y se fortalezcan las actividades al cumplimiento de las

regulaciones. Estas acciones están orientadas a empresas informales, no van dirigidas a empresas de subsistencia, las cuales están en una política aparte de inclusión productiva. Esta política incluye acciones para aumentar la información disponible para la toma de decisiones a nivel gubernamental, usando como herramientas de recolección, censos económicos, cuestionarios detallados a los micronegocios identificados en GEIH Gran Encuesta Integrada de Hogares, para posteriormente construir un índice de formalidad empresarial, la vigencia de esta política son 10 años y el presupuesto estimado es de 460.226 millones de pesos (DNP, 2022).

En conclusión, los esfuerzos gubernamentales en reducir costos para el registro de nuevas empresas llegan a ser un beneficio financiero para la idea de negocio presente en este documento, pero la alta tasa de informalidad lleva a realmente no tener una certeza del mercado existente, lo que puede ser una desventaja dado que no se sabe realmente quien pueda representar un riesgo para la idea de negocio, dada la falta de información real.

4.1.3. Factores sociales

Uno de los efectos post pandemia del COVID-19, que inició en el 2020, ha sido el aumento del interés en los consumidores por cambiar sus hábitos alimenticios, se pudo evidenciar en Bogotá capital colombiana, que en abril del 2020 un mes después de haber comenzado la cuarentena, las ventas de alimentos saludables llegan a un 29%. Diferente al escenario de unos años atrás, según investigaciones realizadas por la OMS, Colombia cuenta con más de la mitad de su población con sobrepeso. La razón principal es la falta de hábitos saludables, como son hacer ejercicio con alguna frecuencia, consumo de alimentos no procesados, ingesta de frutas, entre otros. A partir del 2020, se evidenció que a en un 78% de los consumidores colombianos les interesa alimentarse bien y para gozar de buena salud a un 65%. Dentro de los factores más importantes a la hora de tomar una decisión sobre la compra de alimentos saludables se encuentra, en primer lugar, el comer y

cuidar su salud en un 56%, seguido de un 28% quienes buscan mayor valor nutricional, y finalmente, un 26% quienes gustan probar nuevos sabores y sensaciones (El Tiempo, 2022).

En Colombia, otro motivo para la ingesta de estos insumos es el cuidado del medio ambiente, con tendencia por los alimentos orgánicos, contrario al resto de los países encuestados en Latinoamérica donde se detectó que el precio es factor vital. En conclusión, para romper barreras y proyectarse a nuevos mercados, al menos Latinoamericanos, se deben tener en cuenta las siguientes especificaciones: importancia de un precio accesible con un 59%, aceptación del producto donde las pastas y yogures lideran con 74% y 73%, respectivamente, galletas sin azúcar con un 69%, helados bajos en grasas con 61%, sabor agradable 57%, y su facilidad de acceso en los anaqueles de venta con 32%. Entre las preocupaciones de los colombianos se encuentra que el 57% quiere bajar de peso cambiando su dieta, otro 87% desea informarse sobre el contenido nutricional de las etiquetas de los productos que consume un 84% busca opciones de alimentos producidos a nivel nacional o local, naturales y orgánicos, así mismo se afirma que 7 de cada 10 consumidores quieren menos productos procesados en los anaqueles y más opciones naturales.

El segmento saludable crece 6,8% anual, esto quiere decir que aumentó por encima de 6 veces a la canasta general, siendo un 0,8% respectivamente. Siendo una tendencia en aumento a nivel nacional, más sin embargo no es un mercado desarrollado en Colombia, al mismo tiempo las grandes superficies de mercado aun compiten basado en la guerra de precios, dejando la posibilidad de entrar marcas saludables. Por otro lado, los colombianos encuentran que un 43% de la oferta actual de alimentos dietéticos cubre las necesidades básicas, un 50% afirma que encuentra innovación en dichos productos, mientras que el 7% opina que sus necesidades no están siendo cubiertas siendo así la oferta solo cubre parcialmente sus necesidades (Marketers, 2022).

En conclusión, dadas las circunstancias post pandemia, los colombianos han cambiando sus preferencias a nivel cultural en sus hogares por incluir alimentos que beneficien su salud, siendo esta decisión favorable para el plan de negocio.

4.1.4. Factores tecnológicos

La pandemia de Covid-19 obligó tanto a Latinoamérica como a Colombia a una transformación digital apresurada que hubiera tomado de 3 a 5 años en ocurrir. La tecnología ha logrado impactar los estilos de vida de las personas a nivel mundial, desde la forma en que se comunica, hasta en que compra, de la misma manera que lo negocios se encuentran obligados a cambiar sus modelos de negocio o mejorarlos. Esto en consecuencia pronóstica un panorama veraz sobre la importancia que este paradigma ha tomado en las empresas presentes en Colombia. Por otro parte, los negocios, se están transformando para brindarle una experiencia satisfactoria y eficiente a sus usuarios, al mismo tiempo que generan la mayor rentabilidad y productividad en ventas. A nivel de normatividad y leyes, hay cierta incertidumbre de los límites de eso para la misma, también se cuenta con profesionales en formación y graduados en áreas como son la analítica de datos avanzada, IA inteligencia artificial, Big Data, internet de las cosas, entre otras. MinTIC (2023). El uso de App de domicilios y redes sociales han permitido al ecommerce posicionarse en el país, hay cerca de 22 millones de consumidores los cuales están divididas por partes iguales entre mujeres y hombres iguales, en edades entre 25 y 44 años (La república, 2021)

En conclusión, que los colombianos confíen en hacer sus compras vía internet, es favorable ya que una página web puede funcionar las 24 horas del día, aumentando la ventana de ventas y no solo a el horario presencial en las empresas.

4.1.5. Factores legales

Las empresas bajo el código CIIU 1081 , están obligadas a tener RUT y cámara de comercio, también deben llevar contabilidad , facturar electrónicamente, hacer pagos anticipados cada bimestre del IPC, estos como documentos en general, específicamente para la actividad que se va a desarrollar, debe contar con permiso de suelos, certificación de bomberos, todos los empleados que tenga contacto directo con los alimentos deben poseer certificado de manipulación de alimentos, certificado de concepto sanitario para el local de producción y venta , si la empresa llegase a facturar un valor superior a \$424.120 millones será responsable del impuesto saludable, aquellos productos que no sean de consumo directo en los establecimientos deberán ser etiquetados con alto en azúcares, alto en sodio, dependiendo del producto y sus especificaciones, en el artículo 54, 513-1 de la Reforma tributaria Ley 2211 del 13 de diciembre de 2022 (El tiempo, 2023).

En conclusión, todas las exigencias son favorables para un buen desempeño administrativo y también ayuda a los consumidores a ser más conscientes al momento de adquirir un alimento super procesado dándole ventaja a los alimentos saludables.

4.2. Análisis del microentorno

4.2.1. Poder de negociación con los clientes

De acuerdo a la línea de productos a ofertar en modalidad bajo pedido, los consumidores más que todo serán optimistas, estos que buscan un equilibrio entre precio y calidad, dándole el valor real y el esfuerzo que conlleva los productos ofertados por la empresa, en el área metropolitana de Bucaramanga, entre pastelerías, reposterías, mini mercados saludables, se encuentran postres y tortas de líneas saludables, pero sin la opción de personalizar, dada esta situación el poder de negociación con los clientes es alto. Los colombianos cada vez están más educados frente al tema del cuidado de la salud están dispuestos a pagar más por productos

beneficiosos y alto en valor nutricional, esto conlleva a mayores retos, al igual que oportunidades de implementar nuevas líneas de productos no procesadas en la fabricación y comercialización de alimentos y bebidas. Los aperitivos dulces se pronostica que para el año 2025 snacks obtendrán participación del 24% del mercado al 40% pronostica Ricardo Galeano, gerente general de Productos Amigables SAS (Goula,2022). Se considera que el poder de negociación con los clientes es alto gracias al alto interés que tienen de cuidarse y pagar de demás por productos nutritivos.

4.2.2. Poder de negociación con los proveedores o vendedores

Con respecto a las materias primas necesarias para la elaboración de repostería saludable, como son harina de almendras, harina de arroz, mantequillas a base de frutos secos, Stevia, chía, leches vegetales entre otros, en el área de metropolitana de Bucaramanga se encuentran los dos más grandes proveedores de estas como son Coopasan, en la calle 51 #18-54 e INSUPAN en la Calle 12 # 23-57. El poder de negociación con los proveedores es bajo debido a que los volúmenes de compra son números pequeños no alcanza a llegar a una tonelada mensual de la mayor materia prima como lo es la harina de almendra, siendo este un determinante vital si se quisiera hacer alguna contra propuesta con los mismos. Puesto que los volúmenes de compra mensuales a estos proveedores no constituyen volúmenes significativos que permitan apalancar mejoras o descuentos en los precios de compra, condiciones de pago, se considera que el poder de negociación con los proveedores es bajo.

4.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Según Compite360, al 15 de abril de 2022, existen en Colombia 787.234 empresas inscritas en cámaras de comercio, en Santander 97.702 (12,41%), en el municipio de Bucaramanga 42.926 empresas (5,45%), y, finalmente, de estas últimas, 422 empresas (0,05%) registradas con el código CIIU 1081, correspondiente a “elaboración de productos de panadería”. En la Tabla 1, donde se

clasifican las empresas elaboradoras de productos de panadería, puede verse como 95,02% de estas son Microempresas, en otras palabras, empresas personales de régimen simplificado.

Tabla 2

Empresas planificadoras de la zona metropolitana clasificadas según tamaño

Tamaño	Empresas	%
Grande	1	0,24%
Mediana	1	0,24%
Pequeña	19	4,50%
Micro	401	95,02%
Total	422	100,00%

Nota: Fuente Compite360 (2023)

En la Tabla 2, que organiza las mismas empresas según su edad u años de operación, puede verse que poco más del 78% de las empresas pertenecientes a rubro productivo, tienen poco más de 11 años funcionando. También se observa que un 25,83% de las empresas de este rubro productivo en Bucaramanga, son muy jóvenes con poco más de un año de operación.

Tabla 3

Empresas planificadoras de la zona metropolitana clasificadas según edad

Edad	Empresas	%
Antes 1990	4	0,95%
Entre 1991 y 2000	27	6,40%
Entre 2001 y 2010	61	14,45%
Entre 2011 y 2020	221	52,37%

Después de 2021	109	25,83%
Total	422	100,00%

Nota: Fuente Compite360 (2023)

Siguiendo el mismo orden de ideas, cabe destacar que la fabricación de dulces saludables no requiere de una inversión alta, por ende, se pueden iniciar una pequeña fábrica artesanal siendo esta una amenaza. Y muchas de las nuevas empresas pueden optar por las líneas saludables siguiendo las tendencias globales, siendo ese porcentaje desconocido pero que pudiera estimarse mediante la incorporación de ítems en una encuesta a empresas pertenecientes al CIIU 1081.

4.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Existen diferentes tipos de opciones sustitutas cuando de snacks o de dulces saludables se trata, ya sea por intolerancia a algún ingrediente en específico como un fruto seco o fruta, también los productos saludables en comparación con los tradicionales pueden ser hasta tres veces más costoso. Según la necesidad a satisfacer existen las siguientes opciones como: Barra de proteínas, son muy apetecidas para aquellas personas que buscan cuidar su figura, que vienen empacadas, selladas, son de larga duración y un tamaño pequeño, muy cómodas de transportar para cualquier antojo o para matar la ansiedad. Brownie bajo en carbohidratos, generalmente son productos artesanales, pero existen empresas extranjeras con marcas especializadas en ellos, también son productos de larga duración, fáciles y pequeños para llevar Postre húmedo en vaso, estos por lo general son de consumo inmediato, ya que son postres que requieren de refrigeración y al no tener conservantes son productos con 3 máximo 5 días de vida útil. Indicando una baja amenaza con los productos sustitutos, ya que esta línea de producto se puede vender en la misma idea de negocio.

4.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de la repostería saludable es un mercado que hace algunos años está empezando a explotarse, sigue siendo un mercado informal hay empresas activas e inscritas en el área metropolitana de Bucaramanga que elaboran productos panaderos, a las cuales se le deben adicionar las grandes empresas del país que se encuentran en otras ciudades y las extranjeras que de la misma forma tienen participación en el mercado local, algunas de ellas son: Alpina, Ramo, Bimbo, Taeq y TOSH.A, se sacaron al mercado alrededor de 1.070 productos saludables, de estos solo un 7% son horneados, el más de 90% restante fueron entre bebidas carbonatadas y lácteos (La república, 2021) nivel nacional se encuentran desde Bogotá Xocolat and More, en la zona G para consumo directamente, Cartagena con Mías postres saludables, Bucaramanga Valentía vida mía, VITA y Choconato en Bucaramanga los precios de los postres están promediados entre \$16.000-\$24.000 COP y las tortas completas \$30.000 - \$170.000, las tortas varía mucho más dependiendo del tamaño y sabor vende a través de distribuidores (Choconato, 2023), indicando una baja rivalidad entre los competidores.

5. Investigación de mercados

En este capítulo, se lleva a cabo la investigación utilizando fuentes secundarias. Se comienza definiendo el problema de investigación y seleccionando el mercado objetivo. Luego se presenta la investigación exploratoria y se desarrollan las herramientas necesarias para recolectar datos. Estos datos son analizados y se realiza una proyección de la demanda.

5.1. Definición del problema de investigación

Trocadero repostería S.A.S, una compañía que se dedica a la venta de postres y tortas tradicionales desde 2016, ha experimentado un aumento significativo en sus ventas en los últimos años. Sin embargo, debido a las cambiantes necesidades del mercado, se les ha solicitado que innoven y desarrollen una versión saludable de sus productos. A pesar de esto, carecen de un reconocimiento de marca sólido para su línea de productos saludables, lo que limita su alcance en el mercado local. Para abordar esta situación, la empresa tiene como objetivo aumentar su reconocimiento mediante la producción y comercialización de una nueva línea de productos saludables. En la actualidad, desconocen qué tipos de productos serían viables comercialmente para lanzar esta línea de producción. Por lo tanto, este estudio tiene como propósito identificar los tipos de tortas y postres que serían más aceptados por los consumidores y posibles clientes, ofreciendo una solución a los desafíos mencionados anteriormente.

5.2. Objetivos del estudio de mercados

5.2.1. *Objetivo general del estudio de mercados*

Determinar las variedades de tortas y postres saludables que son comercialmente factibles en el área metropolitana de Bucaramanga.

5.2.2. *Objetivos específicos del estudio de mercados*

- ✓ Realizar una exploración investigativa con el propósito de adquirir conocimiento sobre la demanda actual de tortas a partir de fuentes secundarias.
- ✓ Llevar a cabo una labor de campo para recopilar información de primera mano que permita evaluar la disponibilidad de repostería saludable en el área metropolitana de Bucaramanga.
- ✓ Crear y aplicar un instrumento para recopilar datos primarios.
- ✓ Examinar los patrones de consumo de las personas interesadas en adquirir el producto, considerando su preferencia en términos de frecuencia, tipo y precio.
- ✓ Elaborar una estimación de la demanda basada en los datos obtenidos en la exploración investigativa y la implementación del instrumento.

5.3. Mercado objetivo

La empresa trabaja de forma directa con sus consumidores, realiza ventas por medio de sus redes sociales y el punto físico, también de forma indirecta con clientes como los restaurantes en el área metropolitana de Bucaramanga. En cuanto a empresas con las cuales se puede llegar a tener una alianza comercial serían los micro mercados y tiendas de barrio que actualmente ofrecen productos como helados y loncheras dulces para llevar empacados. Iniciando con la delimitación del contexto macroeconómico, se llevará a cabo una descripción demográfica de los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. De acuerdo con los datos proporcionados por el DANE en el último censo nacional de población y vivienda en el año 2018, se proyectó una población de 1.204.093 habitantes en el área metropolitana de Bucaramanga para el año 2022, lo cual representa el 55,11% del total de habitantes del departamento de Santander, que alcanzó los 2.184.837 habitantes.

Sin embargo, para el desarrollo del plan de negocio, se emplea la proyección de la población objetivo para el año 2019. Esta proyección también es calculada por el DANE, estimando un incremento porcentual del 3,04%, lo que resulta en un total de 1.240.093 habitantes. Esta cifra se desglosa de la siguiente manera: Bucaramanga (595.635), Floridablanca (300.730), Girón (166.843) y Piedecuesta (177.586). Dado que los canales de distribución que se utilizarán son micro mercados y tiendas de barrio, y tras una decisión conjunta con la empresa, se ha determinado que los clientes finales estarán restringidos a los estratos 3, 4 y 5 (DANE,2019)

5.4. Investigación exploratoria

5.4.1. Designación comercial y técnica de tortas

Para comenzar la investigación exploratoria, es relevante tener en cuenta que, según la DIAN y bajo el código CIU 1081, se engloban todos los tipos de productos de pastelería, como pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, entre otros. Sin embargo, no se realiza una discriminación en cuanto a si estos productos pueden ser considerados saludables o no. Además, otro desafío radica en que este mismo código abarca a las panaderías, las cuales producen desde bollos hasta arepas, e incluso waffles congelados, lo cual puede variar según la empresa. Es importante destacar que la actividad comercial legal establecida en Colombia es muy amplia en este sector de negocio.

5.4.2. Participación de las empresas del sector

Se identificó a BIMBO como la empresa líder en el sector panadero de Colombia, con una participación del 15,8% en las ventas, alcanzando un valor de \$778.083 millones de pesos colombianos a nivel nacional. En segundo lugar, se encuentra COMAPAN, con una participación del 1,7% y ventas por valor de \$117.574 millones de pesos colombianos. Por último, Don Maíz ocupa el tercer lugar, con una participación del 1,4% y ventas por valor de \$50.768 millones de pesos colombianos. En relación al mercado objetivo en el área metropolitana de Bucaramanga, se

analizaron los municipios pertenecientes al área y las empresas registradas bajo el CIU 1081 "Elaboración de productos de panadería". Durante el año 2021, se encontró que las compañías con mayores ventas fueron PLATA ARGUELLO & CIA S.C.A, INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ORNELO S.A.S, INDUSTRIA DE ALIMENTOS DEL FONCE S.A, e INVERSIONES NEVADA LIMITADA

Tabla 4

Ventas bajo el código CIU 1081 en Bucaramanga

Empresa	Ventas
Plata Arguello & CIA S.C.A	\$ 10.516
Industrias alimenticias orneo S.A.S	\$ 7.052
Industria de alimentos delfonce S.A	\$ 3.428
Inversiones nevada limitada S.A	\$ 3.304

Nota: Cifras en millones de pesos. Adaptado de Compite360 (2023)

Destaca que INVERSIONES NEVADA LIMITADA es la única empresa especializada en tortas y postres, con 6 puntos de venta en el municipio de Bucaramanga. Esta empresa podría ser un competidor local sólido para la idea de negocio propuesta.

5.4.3. Oferta de pastelería saludable

Acerca de 25.000 micro empresas en Colombia (LaBarra,2022) dedicadas a la panadería y pastelería buscan innovar en los productos ofertados brindándoles opciones bajas azúcar, mas productos que incluyan frutas, y que su presentación sea llamativa y colorida (Tastetomorrow,2023)

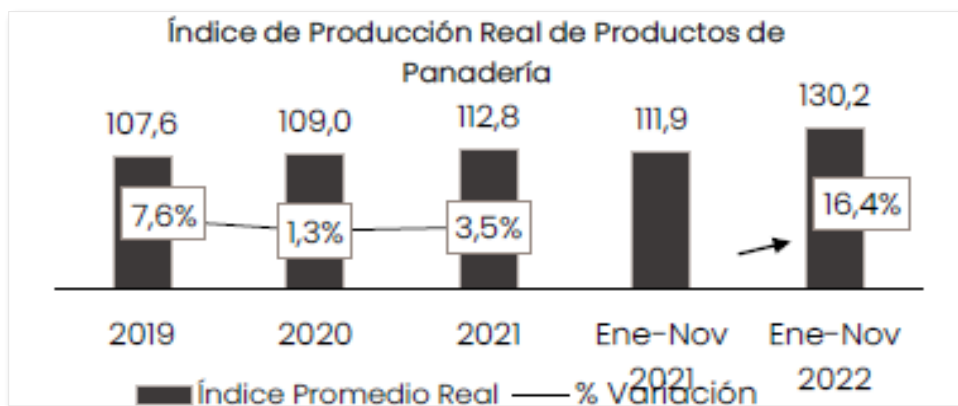
Se distribuyen en los siguientes productos: atractivo visual (Colores y decoraciones), clásicos mejorados (Recetas tradicionales, con ingredientes saludables), funcionales (Esten llenos de nutrientes)

Según datos del DANE el Índice de Producción Real nos permite analizar los diferentes volúmenes producidos de productos en una escala de tiempo, para el año 2022 entre enero y noviembre, se experimentó un aumento del 16.4%, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Por otro lado, el índice de ventas registró un incremento del 16.8%. (DANE. 2023)

Gracias a los problemas climáticos que presenta Canadá, quien es el proveedor fundamental de trigo con un 74% de las importaciones para Colombia, (Vanguardia,2023), y los conflictos entre Ucrania y Rusia que representan el 30% de la producción mundial de trigo, sumado a las problemáticas mismas del país ya sean las altas tasas de inflación, y la depreciación de la moneda. (BBC,2022)

Figura 1

Índice de producción real de productos de panadería



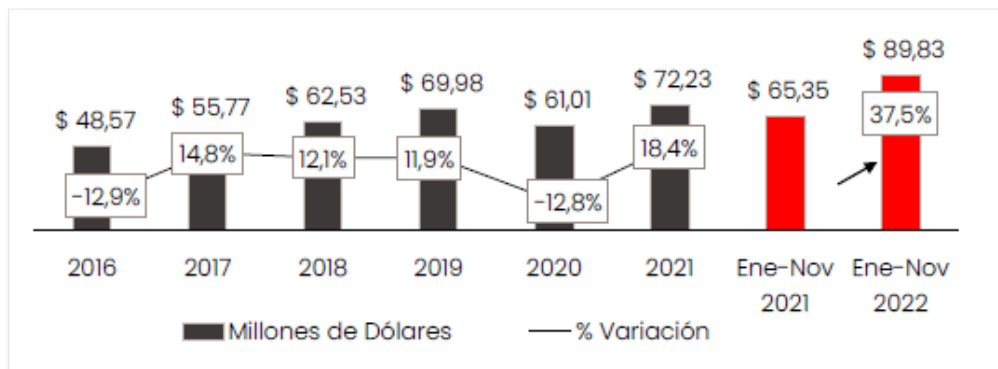
Nota: Tomado de DANE (2022)

Para el periodo de enero-noviembre del 2022 aumentaron las importaciones en un 37,5%, con respecto al año anterior. Los porcentajes de importaciones se distribuyeron de la siguiente manera:

galletas dulces 46,8%, galletas saladas 16%, barquillos 16%, obleas 16%, otros derivados menos del 6%. Colombia importa un 45,55% de Perú, de Turquía un 10,4% y de México un 8,28% para el sector panadero, quedándose con la mayoría de los proveedores en Latinoamérica (Sectorial, 2022).

Figura 2

Importación de productos de panadería



Nota: Tomado de DANE

Para el periodo de enero-noviembre del 2022 aumentaron las importaciones en un 37,5%, con respecto al año anterior. Los porcentajes de importaciones se distribuyeron de la siguiente manera: galletas dulces 46,8%, galletas saladas 16%, barquillos 16%, obleas 16%, otros derivados menos del 6%.

Colombia importa un 45,55% de Perú, de Turquía un 10,4% y de México un 8,28% para el sector panadero, quedándose con la mayoría de proveedores en Latinoamérica (Sectorial, 2022)

5.4.4. Demanda de Tortas

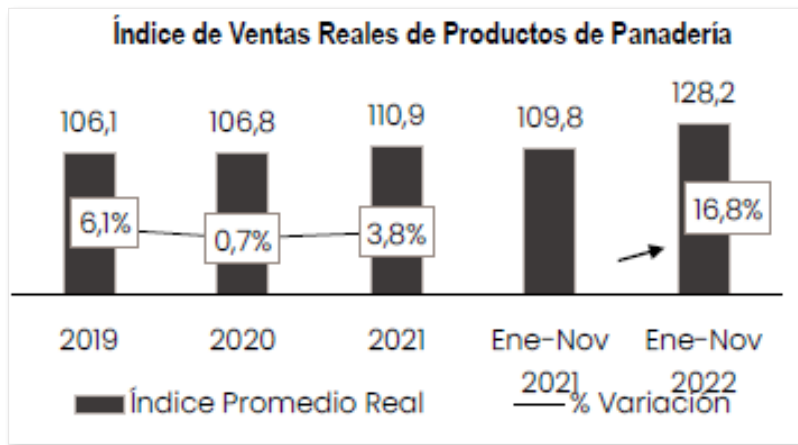
Los empresarios del sector se han visto afectados por la presión en los costos, lo que ha disminuido el consumo de pan entre los colombianos, este oscila en los 22 kilos per cápita por año

(La República, 2022). Durante el año al menos una vez se compra pan, representando el 98% del país, la demanda de compra se distribuye entre el 80% personas naturales, un 15% personas jurídicas y el 5% el Estado. Dando así un golpe al bolsillo de los colombianos dado que los gastos de producción han sido trasladados al consumidor, lo cuales experimentas altos precios en los productos. Según la dirección de ADEPAN este aumento está en un promedio del 15% gracias a la inclusión del "impuesto saludable" en la reforma tributaria (El espectador, 2022)

Sin embargo, la venta de productos de panadería crece debido a dos razones principales. Primero este sector produce bienes considerados necesarios, ya que están contemplados en la canasta familiar y no tienen productos sustitutos más económicos. En segundo lugar, se ha observado una reactivación en diversas actividades en distintos sectores, la reapertura de cadenas de alimentos, restaurantes y hoteles.

Figura 3

Índice de ventas reales de productos de panadería



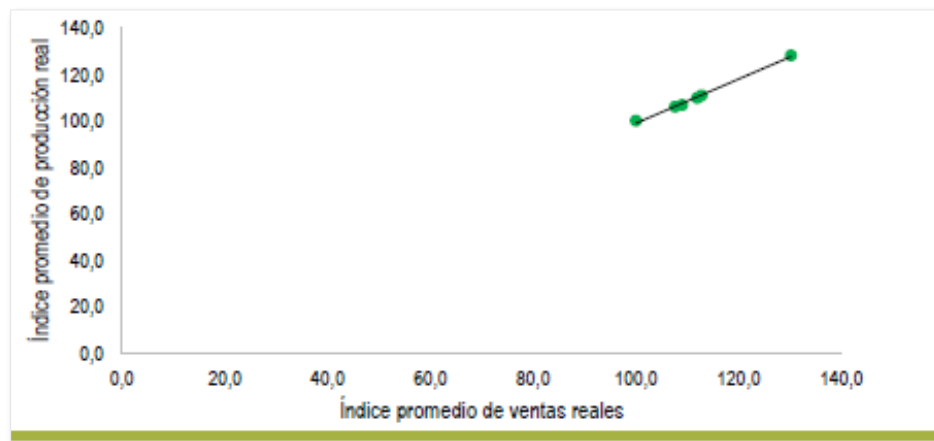
Nota: tomado de DANE (2022)

Los índices de ventas y producción en el sector, demuestran que hay una correlación positiva entre ellos debido a su alta rotación de inventario, gracias a que son alimentos perecederos, y no hay una cantidad considerable de inventario en stock.

Para los años 2018 y 2021, los índices de producción y venta evidencia una correlación de 0.99, lo que confirma esta tendencia.

Figura 4

Correlación producción- ventas



Nota: tomado de

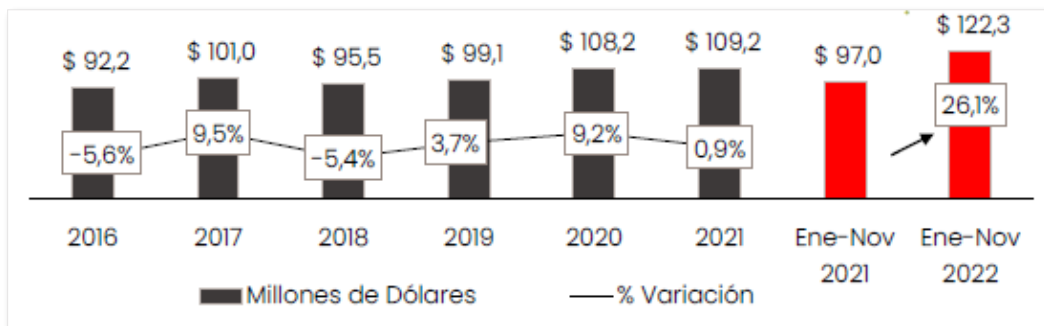
Desde 2021, el producto más importado son las galletas dulces, después de la pandemia, las exportaciones para este sector han aumentado con respecto a años anteriores, para el 2021 su crecimiento ascendió al 0.9% en comparación con 2020. Esto fue resultado de un aumento en los costos y incremento de la demanda.

Para año 2022 las exportaciones aumentaron un 26.1% con respecto al año 2021, Los derivados de galletas saladas (47%), galletas dulces (27%) y barquillos y obleas (13%) son las principales razones de aumento.

Los principales países a donde Colombia envía productos son Estados Unidos (23.5%) y Ecuador (19.4%). Venezuela incremento su compra en un 538% en comparación con el mismo periodo del año anterior, convirtiéndose en el país con el mayor crecimiento en la importación de productos de panadería colombiana (FAO,2020).

Figura 5

Exportación de productos de panadería



Nota: Tomado de DANE (2022)

5.5. Investigación concluyente

5.5.1. Segmentación de mercado

Con fin de conocer el mercado con información de primera mano, se procede a realizar una investigación exploratoria, para recolectar datos de patrones de consumo, frecuencia, aceptación, tipos y precio.

Población: la investigación se concentrará en los habitantes de Bucaramanga y su área metropolitana, entre edades de 15 y 64 años que se encuentre en los estratos 4,5 y 6 y que tengan cierto interés por la comida y vida saludable.

Para la muestra se seleccionó la población económicamente activa de los estratos anteriormente mencionados Bucaramanga cuenta con 145.694, Floridablanca 51.342, Girón 4.373 y Piedecuesta 11.788 para definir un total de población de 213.197 habitantes.

5.5.2. Muestreo

Muestra: mediante muestreo aleatorio simple, se define el tamaño de muestra, de esta forma toda la población tendrá la misma posibilidad de ser seleccionado, la fórmula para calcular la cantidad de encuestas que deben ser diligenciadas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{E^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- n es la cantidad de encuestas que deben ser diligenciadas
- N es el tamaño de la población, que en este caso es de 213.197
- P es la probabilidad de ocurrencia del evento estudiado
- q es la probabilidad de que no ocurra (1-P). Como no se tiene conocimiento de la probabilidad de ocurrencia, se decide que p=q=50
- Z parámetro que depende del nivel de confianza. Para este caso se quiere un nivel de confianza del 90%

-E es el máximo error permitido. Será del 6%

Reemplazando en la formula quedaría así:

$$n = \frac{(213197) * (1,645)^2 * (0,50) * (0,50)}{(0,06)^2(213197 - 1) + (1,645)^2 * (0,50) * (0,50)} = 188$$

Como resultado se deben obtener 188 encuestas respondidas por los habitantes de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta de los estratos antes mencionados

5.5.3. Diseño del instrumento de recolección de información

La encuesta se realizó de manera virtual por medio de Google Forms dado que permite recolectar los datos de forma automática a un archivo de Excel, facilitando posteriormente el análisis, la estructuración de la encuesta consiste en una división de 4 secciones: la sección 1, son 8 preguntas de información personal y demográfica; la sección 2, son 8 preguntas sobre estilo de vida saludable y otras; la sección 3, se conforma de 16 preguntas sobre la percepción y hábitos de

consumo de postres y tortas saludables; por último la sección 4, consta de 6 preguntas sobre precios que estarías dispuestos a pagar por los productos de este proyecto.

5.5.4. Registro y análisis de los datos recolectados

Una vez estructurada la encuesta se procede a realizar una prueba piloto, con familiares y conocidos, para crear una retroalimentación sobre la misma, donde se debate si se entiende el fin de esta, si está bien redactada o se entienden las preguntas, si existe algún error al momento de diligenciarla. Validado el proceso anterior, se procede a difundirla por redes sociales y de forma presencial en las afueras de mercados fit.

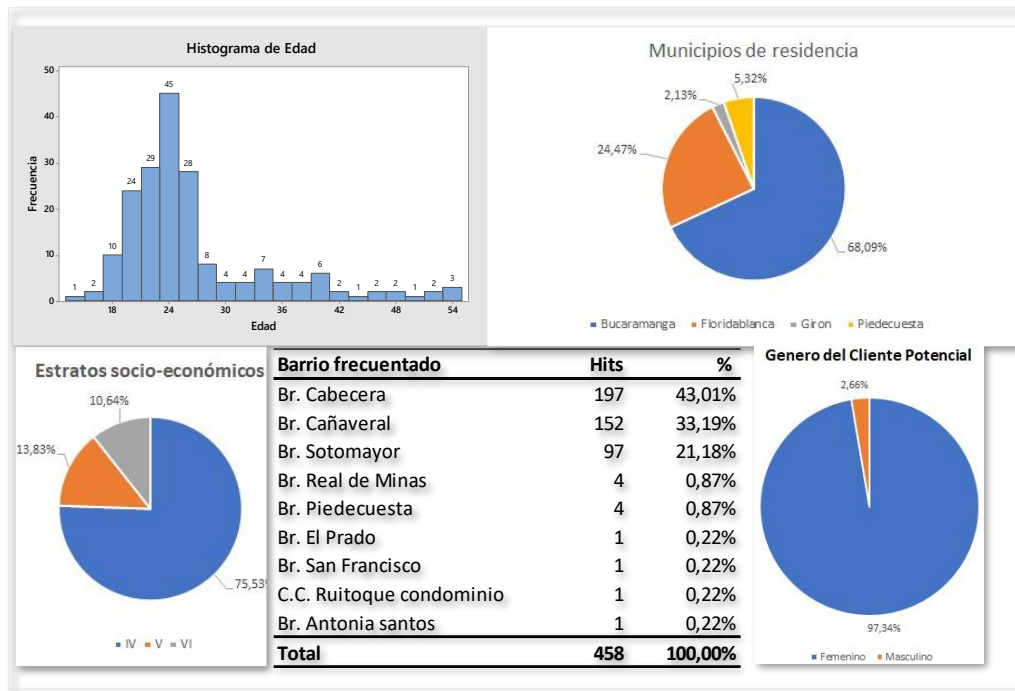
5.5.5. Tabulación y esquematización de la información

Posteriormente de haber recolectado las suficientes respuestas, para poder conocer la tendencia de consumo de postres y tortas saludables, se analizaron por medio Excel y MiniTab v18.

Sección 1. Recolección de datos demográficos

Figura 6

Resultados demográficos de la encuesta

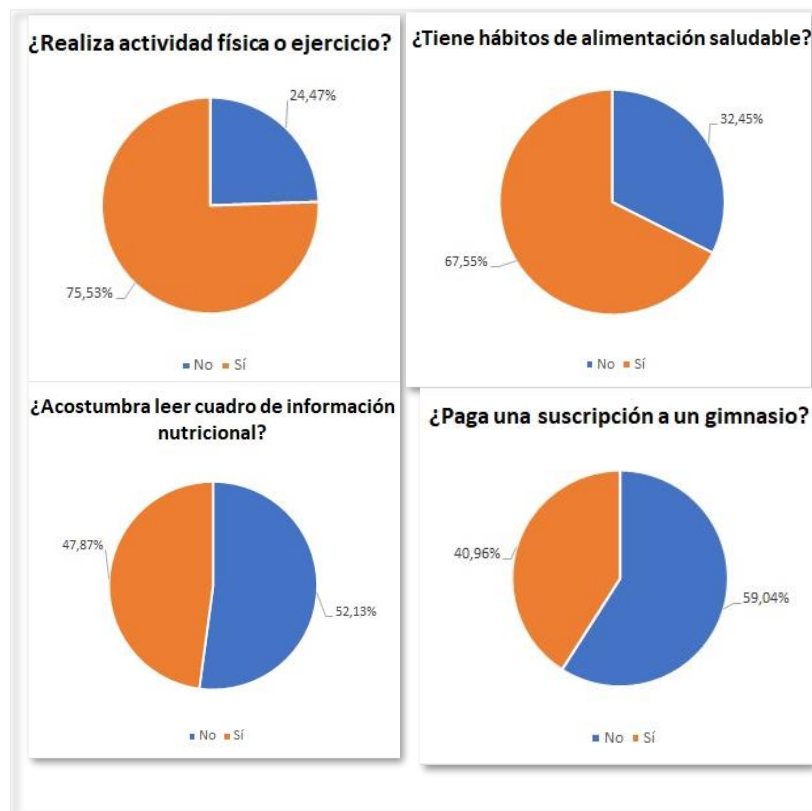


En el dashboard presentando anteriormente en la figura 6, esta el resultado de la información demográfica de los encuestados se confirmó que el 76,6% del público objetivo, está entre los 18-30 años, también demuestra que la mayoría de potenciales clientes son mujeres, siendo estas edades activas tecnológicamente, beneficiando al modelo de negocio ya que su canal principal de ventas es por redes sociales, el 72% de los encuestados se encuentra en Bucaramanga y segunda gran concentración esta Floridablanca con el 20% , por otra parte nos interesa saber dónde realmente consumen las personas, como resultado nos dio que las compras de restaurantes, heladerías y pastelerías , con el fin de conocer donde se debería ubicar estratégicamente el punto de venta abierto al público, se indicó que un 43,01% consume en barrio Cabecera, un 33,19% lo hace en cañaveral y en tercer lugar se hace en el barrio Sotomayor. El 75,5 % de los encuestados habitan en el estrato 4.

Sección 2. Recolección de datos para estilo de vida y percepción de los productos de pastelería saludable.

Figura 7

Resultados estilo de vida de la encuesta



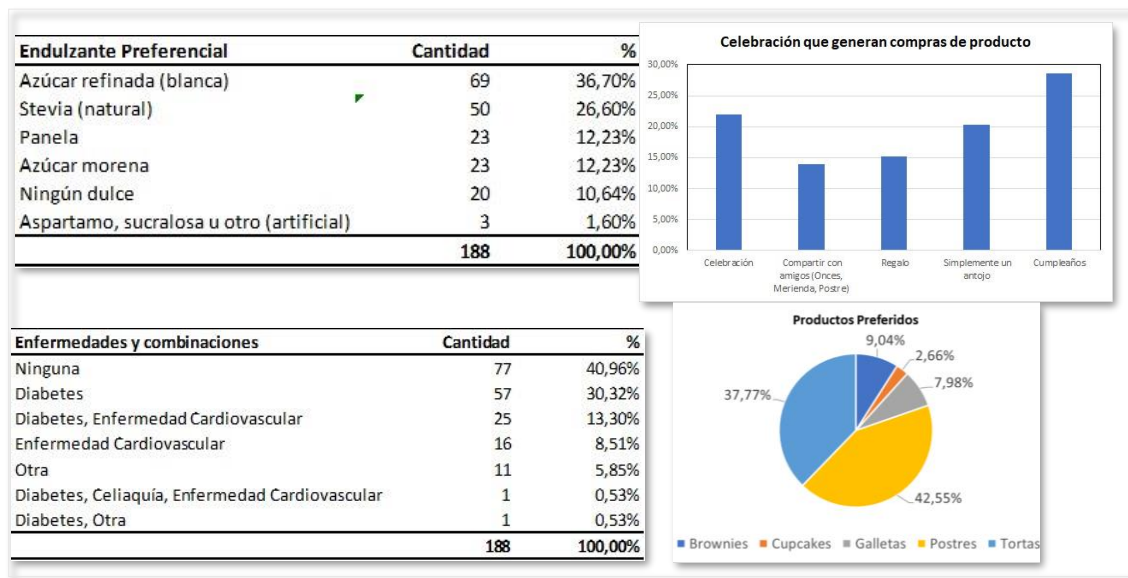
Con el fin de conocer el panorama en general de los consumidores, para analizar si se preocupan por su salud o por mantenerse en forma se hicieron las preguntas de la figura 7, se encontró una relación entre quienes asisten a un gimnasio suelen leer la tabla nutricional de los productos que consumen, esto nos beneficia primero a sacarle provecho en el plan de mercado promocionar y hacerle saber a los usuarios los beneficios de nuestros productos y segundo a crear alianzas estratégicas con gimnasios para ser proveedores de postres saludables, ya que los usuarios al terminar su rutina buscan dulce para compensar el esfuerzo físico, un 67,55% de los encuestados

manifiesta tener hábitos de alimentación saludable, esto da un panorama favorable para el proyecto, ya que hay la posibilidad que este mismo porcentaje de personas a la hora de consumir dulces lo prefieran en versión saludable.

Continuación de la sección 2, ahora bien, se enfocó en la pastelería directamente

Figura 8

Resultados Percepción del mercado de pastelería saludable



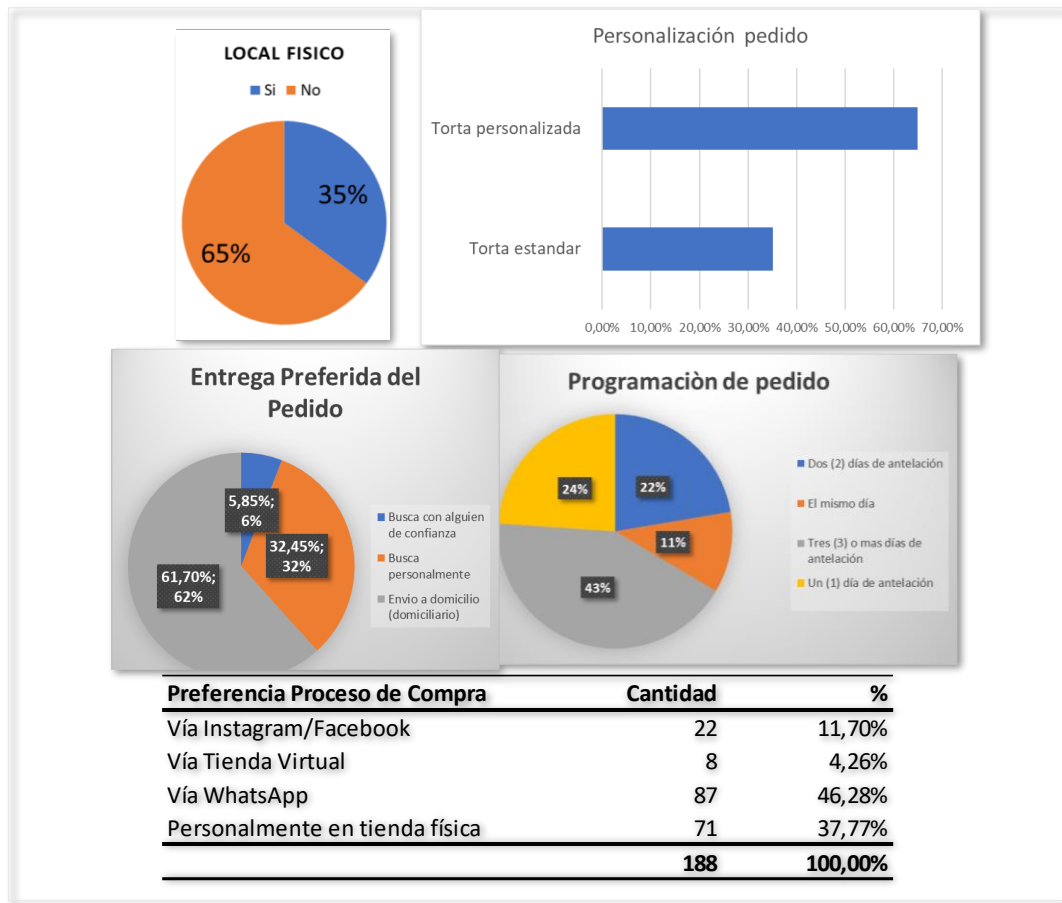
Con el fin de conocer los parámetros en general de la intención de compra ya que puede que tengan hábitos saludables en la comida salada, no quiere decir lo mismo en el ámbito dulce, y se logró estudiar con los endulzante de preferencia de los encuestados, demuestra que no existe cuya relación, ya que solo un 38,84% no consume azúcar del 67,55% que manifestó tener hábitos de comida saludable, se esperaba que el porcentaje fuera más alto, por otro lado un gran porcentaje compra tortas y lo hace por un cumpleaños, esto es super beneficioso para el proyecto ya que todos los días hay gente que cumple años casi un 30% lo hace por este motivo, en segundo lugar lo hacen por alguna celebración, con esta información se pueden generar estrategias y lanzamientos promociones especiales para estos días, y tercer lugar esta compras por antojo, entonces esto nos

indica que se deben manejar producto de tamaño más pequeños para que sean más accesibles y generen una venta más frecuente y no solo esperen a comprar una gran torta para alguna celebración sino que también hayan ventas de productos pequeños todos los días , también se deseaba saber qué porcentaje de enfermedades hay en los usuarios para poder atender sus necesidades, un gran porcentaje son gente sana que se desea cuidar por decisión propia y no por algo que los obligue , por otro lado un 43,3% de los encuestados sufre de diabetes, esto quiere decir que se deben ofrecer productos 100% sin azúcar añadida y demuestra que hay un gran mercado por satisfacer. Los productos de pastelería preferido por los encuestados son en primer lugar los postres con un 42,55%, en segundo lugar las tortas con 37,77% y por ultimo brownies con 9,04%, más adelante estos datos se tomaron en cuenta para definir los productos a ofertar.

Sección 3, con estas preguntas se busca validar el modelo de negocio viable y hábitos de consumo de los encuestados

Figura 9

Dashboard Aceptación modelo de negocio



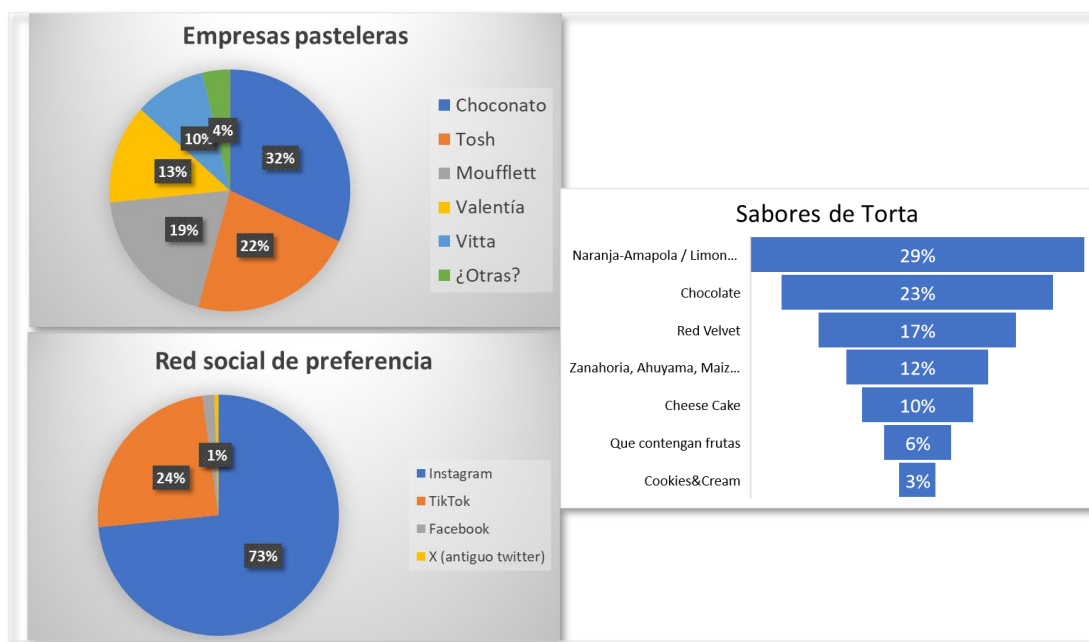
La razón de los anteriores resultados es validar si el modelo de negocio de punto de producción es viable, la idea de negocio está enfocada en producir tortas personalizadas bajo pedido y el 64,89% de los encuestados prefiere personalizar su torta, los encuestados en su gran mayoría, el 65% de ellos hace su pedido sin importar que el negocio no tenga atención al público de manera presencial, y hacen sus pedidos de forma anticipada más del 43% con 3 días de anticipación a su vez programa su pedido por medios virtuales como (WhatsApp, Instagram y pagina tienda virtual) siendo un 62,24% de los encuestados, también demuestra que tener atención al público entiéndase como mesas y sillas para comer directamente en el establecimiento para la

etapa de introducción al mercado el primer año no es necesaria ya que el 68% usa el servicio de domicilio para ser entregado su pedido.

Continuación de sección 3, donde se busca validar empresas y tendencias de consumo en el sector.

Figura 10

Dashboard empresas y tendencias de consumo



En la primera investigación con base a fuentes secundarias, se había encontrado un problema y era que bajo el código CIUU 1081 están todas las panaderías y pastelerías, dificultando la exploración de estas empresas que se dediquen al ámbito saludable, por lo que se encuentran otras empresas pioneras muy grandes que le distribuyen a varios supermercados y por eso posicionan las ventas, un mercado mas pequeño y exclusivo como las pastelerías personalizadas se encuentran Choconato y Moufflett , que apenas están incluyendo en sus catalogo tortas saludables, esto quiere decir que existe una ventaja sobre ellas ya que no cuentas con la opción de

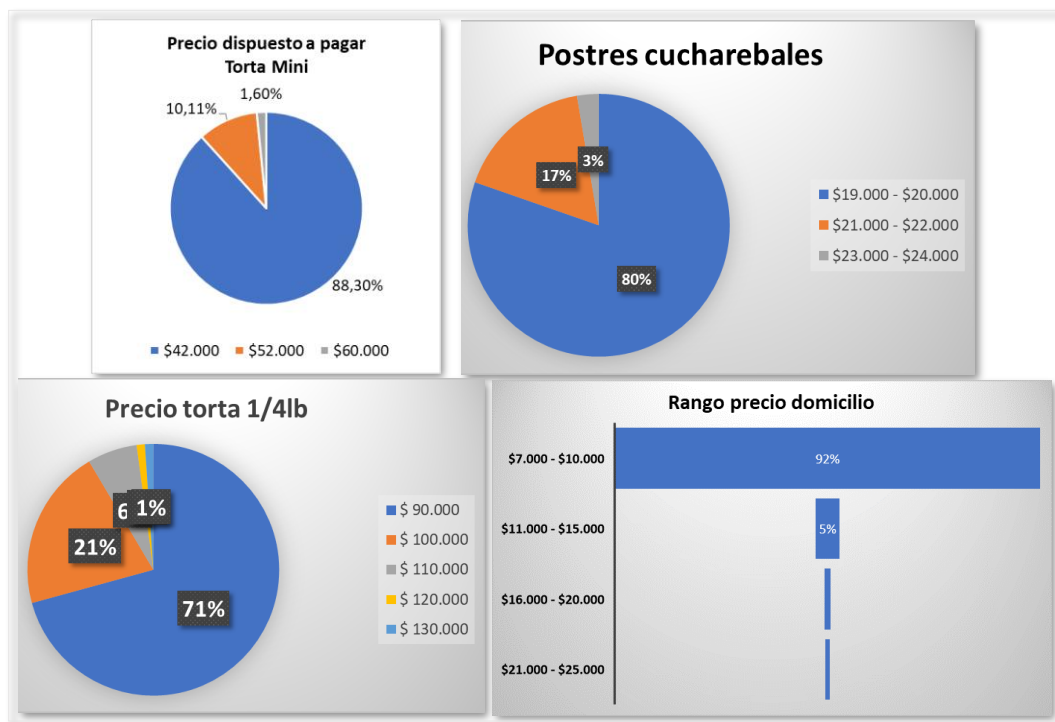
personalizar, otra empresa reconocida a nivel nacional es TOSH con snacks saludables que se encuentran en grandes almacenes de cadena, otro segmento están los postres cuchareables liderados por VITTA y Valentía. Otro resultado importante en esta parte de la investigación son los sabores a ofertar en primer lugar quedo naranja amapola con 29%, el segundo lugar este chocolate con 23% y por último red velvet con 17%.

Nos interesa saber los canales que más usa la gente para entretenerse o se deja influenciar gastronómicamente, dio como resultado Instagram con 73%, siendo esta red de mayores influencias para ventas, en segundo lugar, tiktok con 24%.

Sección 4. Precios y forma de pago , esta sección nos ayudara a fijar los precios que están las personas dispuestas a pagar por los productos a ofertar

Figura 11

Precios y forma de pago



Por último, los encuestados definieron variedad de sabores, tipo de producto, tamaños y precios, como el modelo de negocio la mayoría de sus ventas se consolidaran por medio de envió a domicilio, era también de vital importancia saber cuánto estarían dispuestos a pagar por lo envíos, por eso es de vital importancia ubicar el punto de producción estratégicamente ubicado de forma aledaña a los barrios objetivo para que el rango de precios este entre los que están dispuestos los clientes a pagar, como resultado dio \$7.000 máximo \$15.000 , si un pequeño porcentaje sale de estos abran que buscar soluciones con empresas dedicadas a los domicilios, para obtener algún descuento por cantidad de envíos.

Se definieron los tamaños minis debido a que el primer motivo de compra es por cumpleaños o regalos del mismo, como es para una sola persona se decide el tamaño más pequeño tendrá un precio base de \$42.000 este precio podrá ser menor dependiendo de la decoración, ya que esto puede acarrear mayor costo no contemplado en la decoraciones en general, el tamaño siguiente es una opción para compartir en las celebraciones que es el segundo motivo de compra, con un precio base de \$90.000 igual que la explicación anterior podrá aumentar dependiendo de la decoración y por último se evaluó la alternativa de mayor rotación tanto por su precio como por su tamaño, ya que se manifestó que el tercer motivo de compra seria por antojo, ya que por antojo no se va a mandar a hacer una torta completa y por temas logísticos de manipulación en vez de sacar porciones se sacaran postres individuales ya que es el primer producto preferido de pastelería de los encuestados se definió un valor de \$20.000 por vaso de 12oz en los diferentes sabores elegidos en orden de votaciones.

5.5.6. Conclusiones de la investigación de mercado

Se logro evidenciar un panorama favorable para la idea de negocio, se pudo validar con éxito el modelo de negocio inicial que consiste en un punto de producción con ventas virtuales, se definió sabor, tamaños y precio de los productos, se encontraron futuras soluciones a problemas como ubicación y diferentes formas de promocionar los productos.

5.6. Estimación demanda del servicio

Para determinar la población potencialmente compradora, se procedió a delimitar el segmento poblacional de interés, específicamente aquel compuesto por individuos que, siendo parte de la Población Económicamente Activa (PEA,2023), reportan no consumir azúcar o hacerlo únicamente en la forma de edulcorantes, y que adicionalmente se encuentran clasificados dentro de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 en Bucaramanga y su zona metropolitana. Para ello, se partió de la cifra de población total reportada por las últimas estimaciones demográficas, que ascienden a 1,103,434 habitantes. De esta totalidad, se aplicó el porcentaje correspondiente a la PEA, que representa el 69,98635%, extrayendo así el número total de individuos activos económicamente.

Posteriormente, se refinó el análisis enfocándose en los estratos socioeconómicos mencionados, que comprenden el 27,60714% de la PEA. Este enfoque nos permitió concentrarnos en la fracción de la población con mayor poder adquisitivo y, presumiblemente, con una mayor consciencia de las elecciones de consumo saludable. La intersección de estos criterios arrojó una cifra de 213,197 individuos económicamente activos dentro de los estratos 4, 5 y 6. Finalmente, al aplicar el porcentaje de aquellos que reportan no consumir azúcar (38,83%), se obtuvo la población objetivo para el estudio, la cual asciende a 82,784 individuos. Este grupo específico representa un

segmento crítico para el análisis de comportamientos de consumo y es esencial para el desarrollo de estrategias de mercado enfocadas en productos alimenticios bajos en azúcar o sin esta.

En el contexto de un análisis sobre la demanda de repostería en Bucaramanga y su área metropolitana, los cuadros proporcionan datos sobre la frecuencia con la que un segmento de 82.784 consumidores económicamente activos de los estratos 4, 5 y 6 realiza pedidos de tortas personalizadas y postres porcionados o cuchareables.

El primer cuadro detalla que la demanda anual de tortas personalizadas alcanza las 897.418 unidades, basada en la frecuencia de pedidos de los consumidores. La proyección se calcula multiplicando el porcentaje de consumidores por la frecuencia de pedidos al año. Por ejemplo, casi la mitad de los consumidores (48,94%) realiza un pedido mensualmente, lo que se traduce en 12 pedidos al año por persona, contribuyendo a la mayor parte de la demanda anual.

Tabla 5

Frecuencia de pedidos personalizados

Frecuencia pedidos torta personalizada	%	Personas	Periodo/Año	Torta/Año
Anual	41,49	34.347	1	34.347
Dos a tres veces a la semana	2,23	1.760	130	228.978
Mensual	48,94	40.512	12	486.138
Quincenalmente	7,45	6.165	24	147.955
Total		82.784		897.418

El segundo cuadro aplica un enfoque similar para los postres porcionados, donde la demanda anual asciende a 2.074.893 unidades. Se observa un patrón de consumo más frecuente en comparación con las tortas, destacando la alta demanda mensual y quincenal. La multiplicación de la proporción de consumidores por la frecuencia de pedidos anuales revela que, si bien menos

personas ordenan diariamente, la alta frecuencia de estos pedidos incide significativamente en la demanda total.

Tabla 6.

Frecuencia de pedidos por porción

Frecuencia pedidos torta personalizada	%	Personas	Periodo/Año	Torta/Año
Anual	5,32	4.403	1	4.403
Diario	0,53	441	312	137.387
Dos a tres veces a la semana	54,79	5.724	130	744.179
Mensual	7,45	45.355	12	544.263
Quincenalmente	32,45	26.861	24	644.661
Total		82.784		2.074.893

Estos datos son esenciales para entender el comportamiento del consumidor y son cruciales para la planificación empresarial, desde la gestión de inventario hasta la definición de estrategias de mercado y producción acorde con las preferencias del segmento de mercado estudiado.

Finalmente, partiendo de objetivos de penetración del mercado, se han fijado penetraciones del 0.50% y de 0.20%, del volumen total de tortas (897.418) y postres cuchareables (2.074.893), para ventas anuales de 4.487 tortas y 4.150 postres anualmente.

6. Plan de mercadeo

6.1. Objetivo de mercadeo

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para promocionar las tortas personalizadas y saludables en Bucaramanga y su área metropolitana.

Plan de mercadeo

En un mercado cada vez más orientado hacia lo saludable y personalizado, nuestra empresa de repostería en Bucaramanga se encuentra en un punto crucial para su crecimiento y expansión. Este plan de mercadeo están las diferentes estrategias comerciales para navegar con éxito en este entorno competitivo.

Estrategias Comerciales

Estrategia de precio: La estrategia de precios para este proyecto se ha diseñado cuidadosamente teniendo en cuenta varios factores. En primer lugar, se ha observado que los precios de venta propuestos se sitúan por encima de los precios del mercado actual. Esto se basa en la consideración de que las dos empresas más reconocidas en el mercado, Choconato y Moufflet, han comenzado a ofrecer postres y tortas saludables, pero no brindan la opción de personalizar los pedidos. Esta falta de personalización les brinda una ventaja competitiva, lo que nos permite establecer precios más altos.

Para determinar los precios específicos, se tomaron en cuenta las respuestas de los encuestados. Como resultado, se han establecido los siguientes precios base: Mini (2 porciones) a \$40,000, la torta de 1/4 lb (6 porciones) a \$90,000 y los postres de vasito cuchareable a \$20,000 como producto complementario para la venta masiva diaria. Estos precios se han fijado de manera estratégica para reflejar el valor y la calidad de nuestros productos personalizados.

En cuanto a los medios de pago, se ha identificado que las transferencias bancarias a través de las plataformas Nequi y Bancolombia son los preferidos por nuestros clientes potenciales. Esto resulta beneficioso para el modelo de negocio, ya que permite un ahorro significativo del 2.99% en comisiones por cada venta (Redeban, 2023). Esta elección de medios de pago contribuye a la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

En resumen, la estrategia de precios se fundamenta en la diferenciación y valor añadido de nuestros productos personalizados, mientras que la elección de los medios de pago busca maximizar la rentabilidad del negocio. Estas decisiones se basan en una cuidadosa investigación y análisis de mercado.

Estrategia promocional: La estrategia promocional es un elemento fundamental para el éxito de nuestro negocio. En los primeros años de operación, nuestra principal vitrina de exhibición será virtual, por lo que es crucial tener una fuerte presencia en las redes sociales. Según las respuestas de los encuestados, las preferencias de compra se inclinan hacia Instagram en primer lugar y TikTok en segundo lugar. Ambas plataformas se caracterizan por su fuerte enfoque visual, aunque cada una tiene sus particularidades.

En TikTok, se aprovechará la oportunidad para conectar de manera más cercana con el ADN de la empresa. Aquí, planeamos compartir story times que relacionen experiencias con clientes, los inicios de la empresa y momentos detrás de cámaras relacionados con la decoración de nuestras tortas. Este público es más informal, y se buscará seguir las tendencias y utilizar audios populares para aumentar la viralidad de nuestras publicaciones y llegar a un público más amplio.

Por otro lado, en Instagram, se hará hincapié en la exhibición precisa de nuestros productos. Publicaremos imágenes de alta calidad que muestren nuestros productos de manera atractiva. Además, compartiremos información relevante, como los precios y detalles nutricionales de

nuestros productos. A pesar de que algunos encuestados manifestaron no leer las tablas nutricionales, consideramos que esta información es valiosa para incentivar la compra, ya que resalta los beneficios para la salud que ofrecen nuestros productos, en línea con el lema de la empresa, que es celebrar sin restricciones.

Además, planeamos invertir en publicidad paga en Instagram para dar visibilidad a nuestros productos y llegar a nuevos clientes potenciales. Esta estrategia promocional se basa en el entendimiento de las preferencias de nuestros clientes y busca aprovechar al máximo las características distintivas de cada plataforma para lograr una promoción efectiva de nuestros productos.

Estrategia de distribución: La ubicación estratégica de la producción de nuestro negocio se encuentra en el estrato más bajo, en proximidad a los barrios con nuestro público objetivo, que se ubican en los estratos 4, 5 y 6. Hemos seleccionado el barrio La Concordia, que se encuentra en el estrato 3, debido a varias razones fundamentales. En esta zona, los costos de los servicios son más económicos, y los alquileres son considerablemente más bajos en comparación con la zona de cabecera. Además, la Plaza La Concordia ofrece acceso conveniente a todas las materias primas necesarias para la pastelería, con aproximadamente cinco proveedores a poca distancia. Esto facilita el abastecimiento de los ingredientes esenciales para nuestra producción.

Un punto a nuestro favor es que esta ubicación está cerca del barrio de cabecera, donde se concentra la mayoría de nuestros consumidores, según las encuestas. Dado que nuestras ventas se realizarán directamente con los clientes a través de las redes sociales, WhatsApp e Instagram, la cercanía a esta área es estratégica. Los costos de entrega (domicilios) desde esta ubicación oscilan entre \$5,000 y \$15,000, lo que se encuentra dentro del rango que nuestros clientes están dispuestos

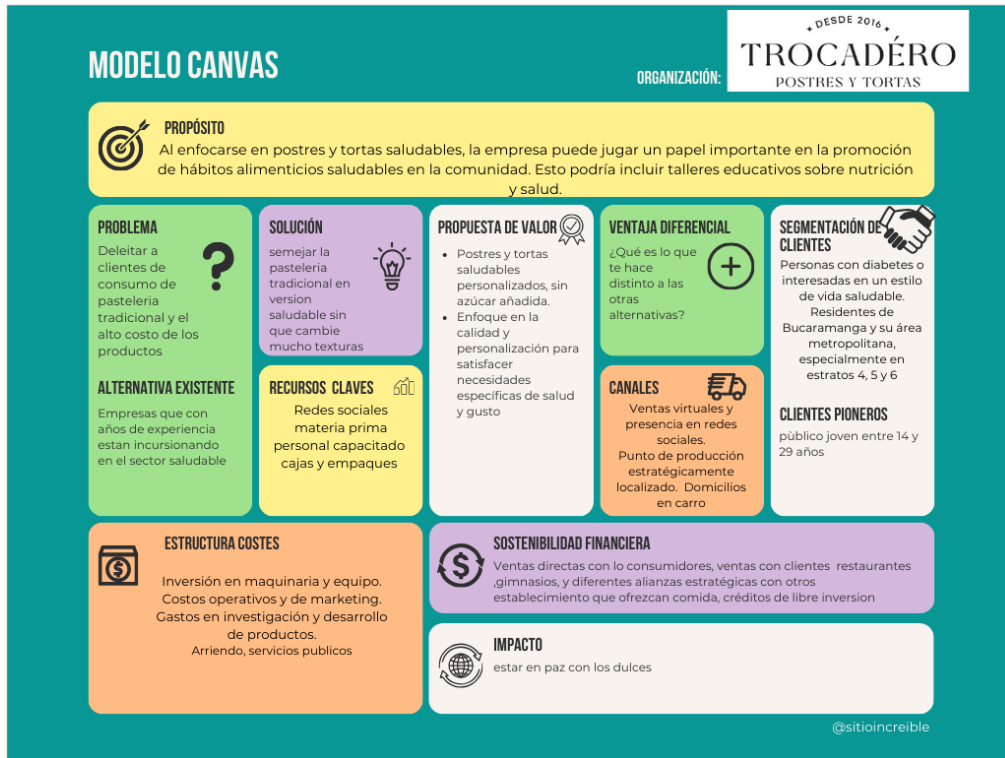
a pagar. En algunos casos en los que el costo del domicilio supere este rango, la empresa podría considerar subsidiarlo para brindar un mejor servicio al cliente.

En el futuro, tenemos planes de establecer alianzas estratégicas con gimnasios que dispongan de neveras para productos fríos y también con restaurantes y cafeterías como proveedores de postres saludables. En la etapa de introducción al mercado, no se llevará a cabo la venta directa al público en el mismo local; este espacio se utilizará únicamente para la producción y como punto de recogida (Pick-up) para aquellos clientes que prefieran esta opción en lugar de la entrega a domicilio.

En cuanto a nuestra estrategia de producto, hemos identificado que los principales motivos de compra para nuestros clientes son los cumpleaños en primer lugar, seguidos de las celebraciones especiales (como el 14 de febrero, el Día de la Madre o del Padre, Navidad, entre otros) y, en último lugar, los antojos cotidianos. Para atender a estas necesidades, ofreceremos mini tortas ideales para una o dos personas, destinadas a regalos o para compartir en reuniones pequeñas, y tortas más grandes diseñadas para eventos y fiestas con un mayor número de invitados. Además, introduciremos productos más pequeños y asequibles para satisfacer los antojos diarios, utilizando recortes de las tortas grandes como materia prima. Esta estrategia nos permitirá aprovechar al máximo nuestros recursos y ofrecer productos rentables con una mayor rotación.

Figura 12

Modelo Canvas



6.2. Prototipos

A continuación, se presentan los 3 tipos de productos que manejará la empresa de acuerdo a la necesidad de los clientes, se manejarán los distintos sabores elegidos de acuerdo al puntaje, serán naranja amapola, chocolate, red velvet y serán personalizadas a gusto del cliente, algunos ejemplos en la Figura 13.

Figura 13

Presentación de productos



6.2.1. Plan de cumplimiento

Etapa preoperativa 0-2 meses: mientras se adecua el lugar de operaciones, se adelantan apertura de redes sociales, se empieza las publicaciones de los beneficios del producto.

Etapa operativa 3-6 meses: se comienzan a pautar publicaciones de productos con precios.

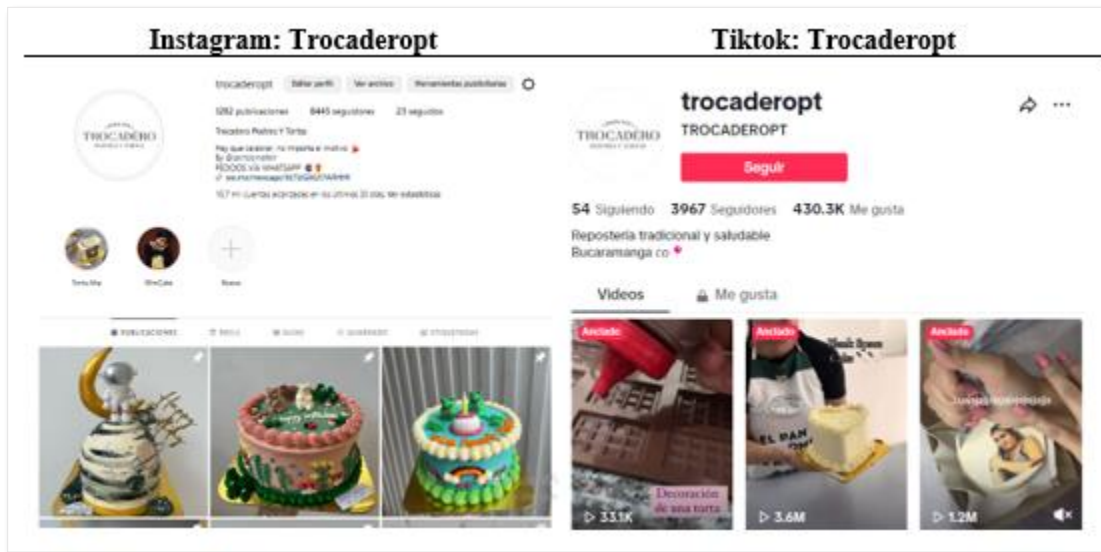
Etapa operativa 7-8 meses: se pauta con influenciadores gastronómicos de la ciudad y se graban los detrás de cámaras.

Etapa operativa 9-12 meses: se concretas alianzas estratégicas para ser proveedores de restaurantes, cafeterías y gimnasios.

6.3. Redes Sociales

Figura 14

Redes sociales Trocadero repostería



7. Estudio técnico

7.1. Ficha técnica del producto

A continuación, se describirán las principales características del producto, y las recomendaciones de conservación, en el apéndice A, se evidencia la ficha técnica del producto terminado de Torta de Chocolate.

7.2. Inversión inicial de los socios

Para la demanda proyectada en la investigación de mercados se necesitan las siguientes maquinarias y equipos para satisfacer la demanda, de acuerdo al producto a ofertar (Ver tabla 7).

Tabla 7

Maquinaria de Implementación

Nombre	Función
<p>Batidora 20L</p> 	<p>Ayudante para mezclar cantidades de mezcla con ingredientes secos y húmedos por horas seguidas.</p> <p>Precio: \$4.700.000 COP</p>
<p>Hornos digitales 6 Bandejas</p> 	<p>Hornos a gas con controles eléctricos para el correcto uso de las temperaturas de cocción, capacidad para 6 bandejas</p> <p>Precio: \$20.500.000 COP</p>

<p>Congelador 515L</p> 	<p>Con la intención de siempre tener stock de producto en proceso, se necesitan para conservar el producto por más tiempo</p> <p>Precio: \$7.500.000 COP</p>
<p>Gramera digital</p> 	<p>Es necesaria para la correcta formulación de las recetas, nos ayuda a tener la cantidad exacta de materia prima</p> <p>Precio: \$713.000 COP</p>
<p>Mesas acero inoxidable</p> 	<p>Mesas de trabajo para la manipulación de MP, Producto en proceso y producto final más el empackado (3 unidades)</p> <p>Precio: \$6.000.000 COP</p>
<p>Utensilios y moldes</p> 	<p>Ayudan a manipular materia prima, tales como cucharas, batidores manuales, miserables o paletas, moldes de aluminio para la cocción (20 utensilios, 40 moldes)</p> <p>Precio: \$15.000 moldes, total \$600.000</p> <p>Utensilios: \$12.000 COP aprox, total, total \$240.000</p>

Para un total de inversión en maquinaria y equipos de \$40.253.000

7.3. Descripción del proceso

Para que el consumidor compre un producto de calidad, se debe garantizar un producto siempre en la misma condición, y esto se puede garantizar estandarizando los procesos. En la siguiente figura se encuentra el flujograma de procesos (Ver apéndice B).

7.4. Necesidades y requerimientos

Debido a la maquinaria que se necesita para la producción el lugar de operaciones debe contar con toma corriente de 220V o de lo contrario se asume un costo de transformación por maquinaria, un costo aproximado de \$250.000 , debe contar con agua para la limpieza y desinfección , y gas natural para el uso del horno, de lo contrario la instalación sale por \$670.000 aproximadamente (El portafolio, 2021)

Para poder producir el lugar de operaciones debe contar con un concepto sanitario favorable por encima del 90% para poder operar bajo el código CIIU 1081, de acuerdo a la resolución 2674 de 2013 (CCB, 2023), se debe contar con buena iluminación, paredes y pisos en perfecto estado y usar todos los utensilios en acero inoxidable, entre otros.

7.5. Estudio de localización

7.5.1. Tamaño y localización

El tamaño del lugar de operaciones debe ser amplio de unos 80-100 metros cuadrados debido al tipo de maquinaria, los congeladores usualmente tienen una alta temperatura a su alrededor y los hornos también, se necesita que haya el suficiente espacio entre el área de mezclado y decorado este alejado de las zonas de enfriamiento y horneado.

Gracias a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se corrobora que para la puesta en marcha del presente proyecto no es necesario tener una tienda física ya que la mayoría pide por internet y paga vía transferencia bancaria, de este modo se busca un local que no sea comercial para que sea solo de producción y su arriendo este por alrededor de \$1.000.000-\$1.700.00, como los clientes objetivo son de estratos 4-5-6, se decide ubicarse en el más bajo para disminuir costos de servicios públicos y se localizara en un barrio estrato 4 (Barrio la concordia,

San Alonso, San Francisco y Álvarez) aledaño a los estratos 5 y 6 para que el radar de los domicilios sea también más fácil.

7.5.2. Distribución de planta

En el Apéndice C, se puede visualizar el Plano de distribución de la planta de producción de postres y tortas.

7.5.3. Capacidad instalada

Se analizaron las maquinarias disponibles y el principal limitante de la producción es el horno, se cuenta con un 6 bandejas para capacidad de 3 moldes por unidad, dando un total de 18 tortas en 45 min, contando con la mano de obra que puede sacar mezcla para esta cantidad con una jornada en la mañana y otra en la tarde, diario con 36 tortas diarias para ser decoradas y vendidas.

7.5.4. Estimación de los costos y gastos asociados al análisis técnico

Para poder cumplir con buenas prácticas de manufactura la locación debe estar al día con los pisos y paredes deben estar cubiertos materiales lavables para una locación de 80-100 metros cuadrados se necesitan 30kg de resina Epoxica por \$1.700.000 para cubrir los pisos, más pintura lavable para paredes por 30Kg \$700.00

Punto ecológico de clasificación de desperdicios, costo de \$310.000 , se debe contar con extintores 2 de 5 libras \$40.000 , señalización de áreas y salidas de emergencia cada una por valor de \$5.000, se debe contar con Sistema de seguridad y salud en el trabajo costo aproximado de \$1.700.000, la iluminación debe ser con lámparas termosellados contando con 2 por área de producción serian 10 lámparas con un costo total de \$800.000 más valor de instalación de \$180.000.

8. Estudio organizacional

8.1. Requerimientos del recurso humano

Debido al tamaño de la empresa y de acuerdo al modelo de negocio, se necesitarán 3 operarios (mezclador, rellenado, decorador), se necesitará un administrador, por último, para estar al día con todas las obligaciones legales se contratará un contador por prestación de servicios.

8.2. Estructura organizacional

Figura 15

Organigrama de la empresa



8.3. Estructura salarial

El detalle de la estructura como salario base, prestaciones sociales, cesantías, parafiscales entre otras, se encuentra en el apéndice A.

8.4. Manual de funciones

Tabla 8

Perfiles de cargo

Nombre del cargo	Perfil	Salario
Administrador	Formación tecnológica o profesional en administración de empresas, experiencia en negocios gastronómicos mayor o igual a 3 años, capacidad de planeación y control de metas.	\$1.160.000
Pastelero (mezclador)	Formación tecnológica o profesional en gastronomía, experiencia en pastelería y horneado de bizcochos mayor o igual a 1 año	\$1.160.000
Auxiliar de pastelería (rellenado)	Formación tecnológica o profesional en gastronomía, experiencia en pastelería y horneado de bizcochos mayor o igual a 1 año	\$1.160.000
Pastelero (decorador)	Formación tecnológica o profesional en gastronomía, experiencia en pastelería y horneado de bizcochos mayor o igual a 1 año	\$1.160.000
Contador	Profesional contable con experiencia en empresas bajo tributación simple	\$450.000

8.5. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Reclutamiento: Como una de las estrategias de reclutamiento se utilizará las bases de datos de las cajas de compensación como Cajasas, Comfenalco para practicantes en el área de

pastelería. También se ofertarán prácticas para estudiantes del SENA, LA UNAB, Columbia College en la ciudad de Bucaramanga. Por medio de las redes sociales de la empresa también se publicarán vacantes

Selección: por medio de correo electrónico se recibirán las hojas de vida para ser evaluadas, verificadas y por último seleccionadas.

Entrevista: se conocerá a la persona presencialmente, si es apto se programará un test práctico para que demuestren sus habilidades solo para los operarios de pastelería.

9. Estudio ambiental

Para realizar un análisis de responsabilidad social y ambiental para una pastelería saludable en Colombia, es esencial considerar varios aspectos clave que impactan tanto a la comunidad como al medio ambiente. Este análisis se basará en las características del negocio descritas y en prácticas generales de responsabilidad social y ambiental

9.1. Impacto social

Creación de Empleo y Capacitación de Empleados: La pastelería puede contribuir positivamente al entorno social al crear empleos locales, ofreciendo capacitación y desarrollo profesional a sus empleados. Esto incluye no solo habilidades de repostería, sino también formación en prácticas de sostenibilidad.

Fomento de la Salud y el Bienestar: Al enfocarse en postres y tortas saludables, la empresa puede jugar un papel importante en la promoción de hábitos alimenticios saludables en la comunidad. Esto podría incluir talleres educativos sobre nutrición y salud.

Inclusión y Diversidad: La empresa debería esforzarse por ser inclusiva en su contratación y servicios, atendiendo a diversas necesidades dietéticas (como opciones sin gluten o veganas) y empleando a personas de diversos orígenes.

Contribución a la Economía Local: Utilizar ingredientes locales y colaborar con proveedores de la región puede fortalecer la economía local y apoyar a las pequeñas empresas y agricultores.

9.2. Impacto ambiental

Gestión de Residuos: Implementar prácticas para minimizar la generación de residuos, como reciclaje, compostaje de residuos orgánicos, y reducción de envases desechables, ya que la mayoría de residuos de este tipo de negocio son restos de torta seca o recortes, cáscaras de huevos,

restos de cascara de frutas, restos de harinas de frutos secos, , grasas, cremas preparadas con colorantes.

Uso de Ingredientes Sostenibles: Priorizar ingredientes orgánicos, de comercio justo, y de cultivo local para reducir la huella de carbono y apoyar prácticas agrícolas sostenibles.

Eficiencia Energética y Uso del Agua: Invertir en equipos que sean energéticamente eficientes y practicar una gestión eficiente del agua para reducir el impacto ambiental de las operaciones.

Empaques Ecológicos: Utilizar empaques biodegradables o reutilizables para reducir el impacto ambiental.

9.3. Sinergia entre Responsabilidad Social y Ambiental

Educación y Conciencia Ambiental: Organizar eventos y campañas que sensibilicen a los clientes y la comunidad sobre la importancia de la sostenibilidad y cómo las decisiones de consumo pueden tener un impacto positivo.

Innovación y Adaptación: Mantener una postura abierta a nuevas técnicas y productos que puedan mejorar tanto la responsabilidad social como la ambiental del negocio.

Reporte y Transparencia: Publicar informes regulares sobre las prácticas de responsabilidad social y ambiental de la empresa, fomentando así la transparencia y la confianza del cliente.

Este análisis integral de responsabilidad social y ambiental ayuda a asegurar que la pastelería no solo sea exitosa en términos económicos, sino que también contribuya positivamente a su comunidad y al medio ambiente, un aspecto cada vez más valorado por los consumidores contemporáneos.

10. Estudio legal

10.1. Constitución legal de la empresa

Para la creación de esta empresa, de modo que sea autónoma de seguir sus reglas en cuanto a socios se refiere se considera que la mejor elección será SAS y gracias a que es una de las sociedades de bajo presupuesto, el costo de esta dependerá de los activos que registre la empresa ante la cámara de comercio, la formalización puede hacer ser por medio de un contrato privado autenticado e inscribiéndose en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. Una vez creada la empresa se debe registrar ante el (RUE), y el formulario de inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) sin costo. (UNIANDINOS,2023)

10.1.1. Homonimia

La homonimia se refiere a la coincidencia de nombres o marcas registradas con otras ya existentes en el mercado. Esto puede generar conflictos legales, ya que puede haber confusión entre los consumidores o competencia desleal. Al consultar la homonimia, se pueden identificar las diferentes empresas, bajo el nombre Trocadero la autora y representante legal de este proyecto cuenta con una persona jurídica y personal natural con este nombre TROCADERO REPOSTERIA como persona natural Y TROCADERO RESPOSTERIA TS SAS como persona jurídica el TS quiere decir tradicional y saludable, existen dos ya que por ser beneficiaria de capital semilla del FONDO EMPRENDER, está obligada a pasar de emprendedora a empresaria.

Figura 16

Consulta de homonimia bajo el nombre “TROCADERO”

Tipo	Documento	Camara	Matrícula	Razón Social	Sigla	Categoría	Activo
NIT	800123637	PEREIRA	0006169103	TROCADERO LIMITADA (DISUELTA Y LIQUIDADADA)		Persona Jurídica	No
VISA		PASTO	0000056271	TROCADERO M			No
NIT	900082545	BOGOTA	0001594981	TROCADERO PLAZA E U - EN LIQUIDACION		Persona Jurídica	Si
VISA		BUCARAMANGA	9000489049	TROCADERO REPOSTERIA			Si
NIT	901634644	BUCARAMANGA	0000629796	TROCADERO REPOSTERIA TS SAS		Persona Jurídica	Si
VISA		BOGOTA	0002388610	TROCADERO S A S - EN LIQUIDACION		Persona Jurídica	Si

Nota: La imagen representa la búsqueda de empresas. Tomado de la cámara de comercio Bucaramanga <https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx#>

En esta consulta se pudo identificar que existen 18 empresas registradas que empiezan bajo el nombre TROCADERO y complementan con una especialidad como, unas estas dedicadas a crepes y waffles, otra de construcción, una es de asadero de pollos, muchas de ellas están inactivas, otras liquidadas. Las empresas registradas con los nombres similares, se encuentran ubicadas en Pereira, Cali y Bogotá, puede existir una tranquilidad por ahora en el consumidor del mercado de Bucaramanga no haya confusiones.

La presencia de otras empresas bajo un nombre similar plantea varios riesgos futuros para "TROCADERO", que van desde la confusión del consumidor y la competencia desleal hasta posibles disputas legales y dificultades en la expansión. Es crucial que la empresa aborde esta situación de manera estratégica y considere opciones como la modificación del nombre, la

búsqueda de acuerdos con las otras empresas o la adopción de estrategias de marketing sólidas para diferenciarse en el mercado.

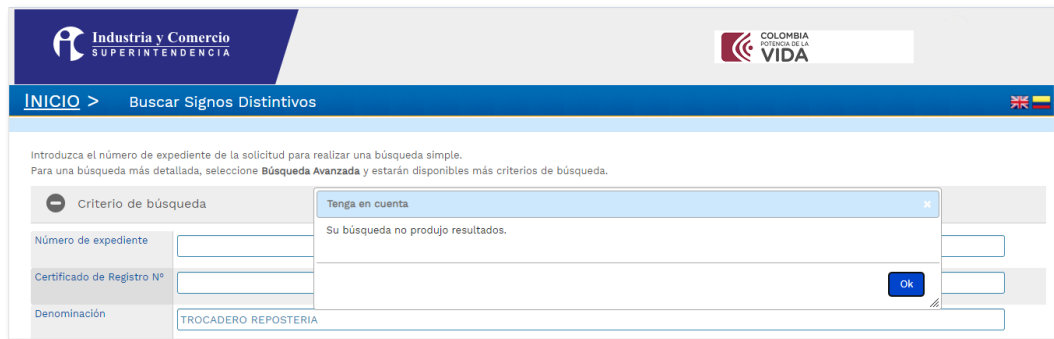
10.2. Registro de marca

La principal diferencia entre el registro de marca y tener una empresa sin registro de marca radica en la protección legal y los derechos exclusivos que brinda el registro de marca. El registro de marca ofrece una protección sólida y valiosa para la identidad de una empresa, mientras que la falta de registro puede exponer a la empresa a riesgos legales y dificultades en el mercado. Por lo tanto, el registro de marca es una consideración importante para cualquier empresa que busque proteger su identidad y sus activos intangibles.

Al consultar TROCADERO en el SIC (Super Intendencia de Industria y Comercio), se encontró los siguientes resultados

Figura 17

Consulta SIC para la marca TROCADERO REPOSTERIA



The screenshot displays the SIC search interface. At the top, there are logos for 'Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA' and 'COLOMBIA VIDA'. The main header reads 'INICIO > Buscar Signos Distintivos'. Below this, there is a search form with the following elements:

- A dropdown menu for 'Criterio de búsqueda' with 'Tenga en cuenta' selected.
- Input fields for 'Número de expediente', 'Certificado de Registro N°', and 'Denominación' (containing 'TROCADERO REPOSTERIA').
- A search button labeled 'Ok'.
- A message: 'Su búsqueda no produjo resultados.'

Nota: La imagen representa la búsqueda SIC para TROCADERO REPOSTERIA. Tomado de Industria y comercio <https://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/IP/TM/Qbe.aspx?sid=636183593302156830>

La falta de registros de marca similares bajo el nombre del proyecto "TROCADERO REPOSTERÍA" proporciona exclusividad, protección de la marca y flexibilidad para desarrollar

y promover la identidad de la empresa de manera efectiva, sin los riesgos y costos asociados a conflictos legales por homonimia, se debe tomar acción lo antes posible ya que el valor de una empresa está en el nombre y lo que este representa.

10.3. Marco legal, normativo y regulatorio que rige a la empresa

Las empresas registradas bajo SAS, son obligadas a llevar contabilidad, son responsables de hacer retención en la fuente a sus clientes bajo título de renta, están obligados a reportar información exógena, debe facturar electrónicamente todas sus ventas.

Las empresas que trabajan bajo el código CIIU 1081, deben estar aprobadas por la secretaria de salud con concepto sanitario favorable, no requieren INVIMA debido a que son productos para consumo directo, la visita y concepto de la secretaria no tiene ningún costo. Se debe contar con la certificación de bomberos, un programa vigente de SSGT.

El tipo de impuesto que reporta para esta empresa es el ICO que es el 8% sobre todas las ventas, se hace el pago de forma bimensual.

10.4. Estimación de los costos y gastos asociados al estudio legal

Las tarifas vigentes para el año 2023 para la matricula mercantil contando con que se registraran los activos antes mencionados da un aproximado de \$40.340.00 , valor a pagar de valor de libros contables \$32.000 , hojas de libros \$8.000, constitución de sociedad comercial \$465.000, pro-desarrollo \$27.900, sistematización \$25.906, ordenanza \$2.790, situación de control \$133.300, derechos de formularios \$6.500. (Cámara de comercio, 2023)

Costo de facturador electrónico anual de sistema POS \$742.800, sistema facturador \$598.800, software contable \$958.000 y nomina electrónica \$202.800. (Alegra, 2023)

Costo de sistema de seguridad y salud en el trabajo puede variar dependiendo del profesional \$1.400.000 anual (Continuos Mangament, 2021)

11. Estudio financiero

El análisis financiero permite determinar si el negocio propuesto es viable desde el punto de vista económico y financiero. Ayuda a responder preguntas clave, como si el negocio generará suficientes ingresos para cubrir sus costos y gastos, si será rentable a largo plazo y si podrá generar un retorno suficiente para los inversores.

11.1. Consolidación de inversiones iniciales

Las inversiones fijas, también conocidas como activos fijos o bienes de capital, son los recursos financieros que una empresa destina para adquirir activos que se utilizan en la operación continua de su negocio a largo plazo. Estos activos tienen una vida útil prolongada y no se esperan vender o convertir en efectivo en el corto plazo. Las inversiones fijas son esenciales para la operación y el crecimiento de una empresa, ya que le permiten producir bienes o servicios de manera eficiente y competitiva

11.1.1. Inversiones fijas

Las inversiones fijas, también conocidas como activos fijos o bienes de capital, son los recursos financieros que una empresa destina para adquirir activos que se utilizan en la operación continua de su negocio a largo plazo. Estos activos tienen una vida útil prolongada y no se esperan vender o convertir en efectivo en el corto plazo. Las inversiones fijas son esenciales para la operación y el crecimiento de una empresa, ya que le permiten producir bienes o servicios de manera eficiente y competitiva.

Tabla 9*Inversiones fijas*

CONCEPTO	MONTO	PARTICIPACION
Adecuaciones y mejoras	\$2.000.000	4%
Maquinaria y equipos	\$40.253.000	88%
Muebles y enseres	\$1.570.000	3%
Equipos de computo	\$2.050.000	4%
TOTAL	\$45.873.000	100%

Nota: Elaboración propia, apéndice A

La mayor concentración de dinero esta para maquinaria y equipo ya que empezara a funcionar como un punto de producción y lo más importante es tener lo mínimo necesario para poder crecer como marca y responderle a la demanda, se tratara de buscar un local que no necesite muchos arreglos, solo los mínimos como lo exige la secretaria de salud pintura lavable, guarda escobas y buena iluminación.

Del mismo modo se exponen las inversiones diferidas, en el siguiente orden:

11.1.2. Inversiones diferidas

Las inversiones diferidas, también conocidas como activos diferidos, se refieren a los gastos que una empresa realiza por adelantado y que se espera que generen beneficios o ingresos en el futuro. Estos gastos se registran como activos en el balance de la empresa en lugar de considerarse como gastos inmediatos en el período en que se incurren. A medida que estos activos diferidos generan beneficios o ingresos, se van amortizando gradualmente a lo largo del tiempo y se registran como gastos en el estado de resultados.

Tabla 10*Inversiones diferidas*

CONCEPTO	MONTO
Arrendamientos	\$7.000.000
Honorarios contadores	\$4.950.000
Publicidad y mercadeo	\$2.130.000
Evento de lanzamiento	\$770.000
Materia prima	\$17.277.000
Empaques	\$2.000.000
TOTAL	\$34.127.000

Nota: Elaboración propia, apéndice A

La mayor inversión se está en materia prima debido a que los insumos son costosos y a mayor cantidad más descuento hacen, también es muy importante contar con el contador antes inclusive de iniciar ventas para no acarrear con problemas legales.

11.2. Construcción de estados financieros

Como fuente de financiación se optó por el Fondo Emprender, es un programa colombiano creado y administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia. El SENA es una entidad pública que tiene como objetivo principal promover la formación técnica y tecnológica de los colombianos para contribuir al desarrollo económico y social del país. El Fondo Emprender del SENA tiene como finalidad fomentar el espíritu empresarial y apoyar la creación y consolidación de nuevas empresas en Colombia. El programa proporciona financiamiento y apoyo técnico a emprendedores y empresarios que tienen proyectos innovadores y viables en diferentes sectores económicos.

El financiamiento funciona de tal forma que a proporciona capital semilla o recursos financieros para el inicio de proyectos empresariales. Estos recursos pueden ser NO reembolsables

o créditos con condiciones favorables, dependiendo de la evaluación del proyecto y la disponibilidad de fondos.

De no ser condonada la deuda debido al no cumplimiento de metas exigidas por la entidad, se estudiará este caso en el punto 8.4.1 escenario pesimista a continuación

11.2.1. Estado de situación financiera

El balance general proporciona una visión completa de los recursos y las fuentes de financiamiento de una empresa en un momento dado, lo que permite a los interesados, como inversores, acreedores y gerentes, evaluar su salud financiera y su posición en el mercado. También se utiliza en conjunto con otros estados financieros para realizar análisis y tomar decisiones comerciales importantes, ver Apéndice X, Estado de situación financiera.

Los \$80.000.000 que se mencionan en pasivos por obligaciones financieras y que siguen en el tiempo corresponden al capital semilla otorgado por el Fondo Emprender SENA. Una vez transcurrido el período de evaluación anual, este monto se traslada de la categoría de pasivos a activos. Por otro lado, los \$13.300.000 en concepto de patrimonio representan los recursos que el emprendedor debe aportar, ya sea en forma de bienes o dinero en efectivo. Es importante destacar que este valor debe ser igual o superar el 10% del monto otorgado al emprendedor. A pesar de que este valor podría haber sido de \$8 millones, se optó por asignar un patrimonio de \$13.300.000, ya que la empresa cuenta con activos que superan dicho 10% cifra.

11.2.2. Estado de resultados

El estado de resultados es esencial en un plan de negocio porque proporciona una visión clara de la rentabilidad y el rendimiento financiero esperados de la empresa. Esto ayuda a los emprendedores y a las partes interesadas a tomar decisiones informadas y a planificar adecuadamente el futuro del negocio, ver apéndice X, estado de resultados.

11.2.3. Flujo de caja libre

El flujo de caja muestra si una empresa tiene suficiente efectivo disponible para cubrir sus gastos operativos y financieros. Esto es esencial para determinar si el negocio puede mantenerse solvente a corto plazo. Un análisis de flujo de caja permite identificar posibles problemas de liquidez antes de que se conviertan en crisis financieras, ver apéndice x, flujo de caja libre.

11.3. Criterios de evaluación de proyectos

11.3.1. Valor presente neto (VPN)

El Fondo Emprender tiene estipula una tasa de descuento del 13% ya que este es el rendimiento mínimo que se espera obtener de la inversión, los flujos de caja tomados en cuenta están relacionados en la figura 18 se realizó el cálculo del valor presente neto y se obtuvo como resultado una suma de \$59.226.207.

11.3.2. Tasa interna de rendimiento (TIR)

Se tomaron en cuenta los flujos de caja libre relacionados en la tabla 18, como resultado de los cálculos, se obtuvo una TIR del 39,85%, una cifra superior tanto a la tasa de descuento exigida por el fondo y su vez también es mayor al rendimiento que espera el emprendedor por valor superior del 20% .

11.3.3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

En un plan de negocios es fundamental para proporcionar una visión clara de cuándo se espera que se recupere una inversión inicial y cuándo se pueden esperar ganancias. Esto es esencial para la toma de decisiones, la evaluación de la rentabilidad y la planificación financiera en el negocio, con las condiciones anteriormente explicadas el periodo estimado es de 2,25 años.

11.4. Análisis de sensibilidad

11.4.1. Escenario pesimista

Evaluar un escenario pesimista en un plan de negocios es esencial para una gestión adecuada de riesgos, la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica.

Tabla 11

FCL para escenario pesimista

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL	\$9.696.042	\$30.288.055	\$41.939.778	\$40.309.332	\$27.398.063

Nota: Elaboración propia, apéndice C

Con estos resultados, los indicadores financieros de la empresa quedarían de la siguiente manera:

Tabla 12

Indicadores financieros para escenario pesimista

Indicador	Valor
TIR	-10,53%
VPN	-\$37.659.557
PRI	6,51 años

Nota: Elaboración propia, apéndice C

En este escenario se evalúa la no condonación por parte del Fondo Emprender, que se rige por el manual de financiación publicado por el SENA, dando las siguientes indicaciones, la tasa de interés por la cual será pagada la deuda, será igual a la DTF efectiva anual vigente a la fecha en que se crea la obligación (Apéndice C), por ejemplo para el día 9 de noviembre del 2023, será de 13,02% mas 4 puntos por deber mas de \$40 millones (Banco de la república, 2023).

En el desarrollo de nuestra perspectiva cautelosa, resulta imprescindible considerar las consecuencias de no alcanzar los umbrales mínimos de desempeño establecidos por el fondo emprender del SENA. Ante un cumplimiento inferior al 55% de las proyecciones de ventas, la no condonación de la inversión inicial de 80 millones de pesos se convierte en una realidad tangible, obligando a la empresa a considerar vías alternativas de financiamiento para honrar sus compromisos financieros.

La primera opción en esta bifurcación del camino sería acudir al sistema bancario en busca de un crédito por el valor total del préstamo otorgado por el SENA. Esta alternativa nos llevaría a un esquema de pago ampliado a cinco años, en contraste con los tres años que ofrece el SENA después del año de gracia. Aunque esta vía puede ofrecer un alivio temporal en términos de liquidez, conllevaría una carga financiera incrementada debido a las tasas de interés generalmente más elevadas del sector bancario, afectando así el costo de capital y, en consecuencia, el flujo de caja del negocio. El cuadro siguiente muestra una tabla de amortización, donde con una tasa de 1,90% mes vencido, se totalizan los pagos sobre una base anual, pagándose a lo largo de los 5 años casi 55 millones de pesos en intereses de deuda.

Tabla 13

Amortización

Año	Saldo inicial	Pago anual	intereses	Pago a capital	Saldo final
1	\$80.000.000	\$26.952.650	\$17.269.320	\$9.683.330	\$70.316.670
2	\$70.316.670	\$26.952.650	\$14.815.550	\$12.137.100	\$58.179.570
3	\$58.179.570	\$26.952.650	\$11.739.990	\$15.212.660	\$42.966.910
4	\$42.966.910	\$26.952.650	\$7.885.080	\$19.067.570	\$23.899.340
5	\$23.899.340	\$26.952.650	\$3.053.328	\$23.899.340	\$ -
Total		\$134.763.250	\$54.763.268	\$80.000.000	\$195.362.490

La segunda opción se centraría en una estrategia de reembolso acelerado directamente al SENA. Esta alternativa implicaría la movilización de recursos internos para saldar la deuda dentro del marco temporal máximo de tres años otorgado. A pesar de ser una ruta desafiante, presenta la ventaja de evitar las tasas de interés más altas de la banca comercial, lo cual, sin embargo, no elimina el impacto sobre el flujo de caja. La presión financiera sobre las operaciones sería sustancial, ya que la asignación de capital hacia la deuda limitaría la inversión en crecimiento y expansión del negocio.

En ambos casos, la incidencia en el flujo de caja es ineludible. La carga de intereses, aunque más onerosa en el contexto bancario, representa un costo del capital que debe ser meticulosamente planificado. Estas situaciones exigen una gestión financiera astuta y la implementación de medidas operativas que maximicen la eficiencia y la rentabilidad. Es aquí donde la previsión y la flexibilidad estratégica se convierten en los pilares sobre los que se debe edificar la estabilidad futura del emprendimiento.

Ante este escenario, la planificación estratégica toma un papel protagonista, no solo para prevenir la materialización de este panorama sino para establecer un marco de actuación en caso de que las circunstancias adversas se presenten. La inclusión de este escenario pesimista, lejos de ser un ejercicio de pesimismo, es una manifestación de la diligencia y el compromiso de la empresa con la continuidad operacional y su responsabilidad ante los inversores y partes interesadas.

11.4.2. Escenario probable

Este escenario, ha sido el ideal al cual la empresa le apuesta, y bajo el cual se ha llevado a cabo toda la investigación, se espera vender 4.487 tortas anuales y 4.150 postres cuchareables en el primer año, esta proyección se realizó con base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

Tabla 14

Flujos de caja libre para el escenario más probable

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL	\$47.763.395	\$95.232.106	\$125.605.171	\$147.067.043	\$158.312.998

Nota: Elaboración propia, apéndice A

Los indicadores financieros para este escenario están en la tabla y evidencian la viabilidad del proyecto, y hay un corto tiempo de recuperación de la inversión

Tabla 15

Indicadores financieros para el escenario más probable

Indicador	Valor
TIR	53,70%
VPN	\$93.715.227
PRI	1,82 años

Nota: Elaboración propia, apéndice A

11.4.3. Escenario optimista

En este escenario se propuso evaluar la posibilidad de vender 150% mas de lo proyectado, que sería un total de 12.956 productos entre postres y tortas, en el siguiente cuadro se evidencian los FCL para este caso de estudio

Tabla 16

FCL para escenario optimista

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
----------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

FCL	\$153.356.370	\$174.160.001	\$204.429.263	\$225.891.610	\$237.137.565
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Nota: Elaboración propia, apéndice D

Con los anteriores FCL se calcularon los indicadores financieros del proyecto, dando como resultado los siguientes

Tabla 17

Indicadores financieros escenario optimista

Indicador	Valor
TIR	108,76 %
VPN	\$134.287.561
PRI	1,63 años

Nota: Elaboración propia, apéndice D

Con esta proyección hay un cambio notable en el tiempo de recuperación, sobre todo en el VPN que casi se triplica, dando cavidad a que se realice una reinversión rápido para la expansión del negocio en menos de 2 años

11.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar si el negocio es viable desde el punto de vista financiero y llegado el caso de no poder cubrir sus costos fijos con los ingresos generados por ventas, si el negocio podría enfrentar dificultades financieras (ver apéndice E, punto de equilibrio).

12. Plan Estratégico

En el dinámico y competitivo mundo de la repostería, es esencial para nuestra empresa, ubicada en Bucaramanga, mantenerse a la vanguardia no solo en términos de calidad y sabor, sino también en innovación y responsabilidad social. Con este espíritu, presentamos nuestro Plan Estratégico, que servirá como hoja de ruta para los próximos años, guiándonos hacia un futuro próspero y sostenible.

Este plan estratégico está concebido para adaptarse a los cambios constantes del mercado y las expectativas de nuestros clientes, enfocándonos en la repostería saludable y personalizada. Nuestro objetivo es no solo continuar satisfaciendo las demandas actuales de nuestros clientes, sino también anticiparnos y responder proactivamente a las tendencias futuras en la industria de la repostería.

12.1. Misión

Trocadero está comprometida con innovar en el mercado de la repostería, ofreciendo postres y tortas personalizadas y saludables. Nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes en Bucaramanga y su área metropolitana, comprometiéndonos con la calidad, el sabor y la salud en cada uno de nuestros productos. Buscamos ser una empresa líder en repostería saludable, adaptándonos constantemente a las tendencias del mercado y las preferencias de nuestros clientes."

12.2. Visión

Trocadero para el año 2025, seremos reconocidos en Bucaramanga y su área metropolitana como la principal opción en repostería saludable y personalizada. Nuestra visión es expandir nuestra presencia en el mercado nacional, ser un referente en innovación y calidad en el sector, y mantener un compromiso firme con la salud y el bienestar de nuestros clientes. Aspiramos a ser

una marca sinónimo de confianza, excelencia y responsabilidad social, impulsando un cambio positivo en la industria de la repostería."

12.3. Valores

- **Innovación:** Constante búsqueda de nuevas ideas y sabores que sorprendan y satisfagan a nuestros clientes.
- **Calidad:** Compromiso inquebrantable con la excelencia en cada producto que ofrecemos.
- **Salud y Bienestar:** Promover alternativas saludables sin sacrificar el sabor, adaptándonos a las necesidades dietéticas de nuestros clientes.
- **Responsabilidad Social:** Compromiso con prácticas sostenibles y apoyo a la comunidad local.
- **Servicio al Cliente:** Priorizar las necesidades y la satisfacción de nuestros clientes, construyendo relaciones duraderas y de confianza.
- **Integridad:** Transparencia y honestidad en todas nuestras acciones y decisiones.

Este plan estratégico está diseñado para alinear las operaciones y decisiones de la empresa con su propósito central y sus objetivos a largo plazo, garantizando un crecimiento sostenible y coherente con sus principios fundamentales.

12.5. Análisis DOFA

Un análisis DOFA es importante porque proporciona una visión integral de la situación de la empresa, lo que ayuda a tomar decisiones estratégicas más informadas, a planificar acciones y a adaptarte a un entorno cambiante. Es una herramienta esencial en la gestión empresarial que puede contribuir a la mejora continua y al éxito a largo plazo (Ver en el Apéndice F, matriz DOFA).

13. Conclusiones

Gracias al estudio del macro y microentorno, se idéntico una creciente oportunidad en la pastelería saludable no solo en Bucaramanga si no también a nivel nacional , por lo tanto el negocio tiene miras a poder generar muchos más empleos por todo el país

La investigación de mercados ayudo a deducir con datos reales específicos del mercado objetivo , una ventana mas certera de cuales, cuantos y que tipo de productos están dispuestos a comprar los Bumangueses.

El estudio de mercados también logro persuadir los canales específicos para diseñar un plan de mercadeo mas eficiente y eficaz, por medio de redes sociales y como estas se vuelven clave en la puesta en marcha del negocio.

El estudio técnico enfoco sus esfuerzos estandarizado procesos y ayudo a planificar inversiones a largo plazo, para cumplir con un crecimiento rentable y saludable para la empresa , bajando costos operativos.

La estructura organizacional, logro identificar estrategias de reclutamiento donde se pudieran contratar a los mejores socios clave en el proceso de construcción de marca, dándole mano de obra calificada.

El estudio legal, proporciono todos los lineamientos para el buen funcionamiento de la empresa, que no tenga problemas futuros tanto legales con el gobierno como con sus consumidores, evitando demandas por permisos como el de secretaria de salud, el reconocimiento de los pagos anticipados de impuesto al consumo y por último, todo lo que conlleva respaldar el nombre de la empresa por medio del registro de marca.

El análisis ambiental y social , logro recapitular que todos los bienes que da la tierra se deben respetar, como agua y energía, por otro lado la sociedad nos aporta económicamente para

ser viables, de esta misma forma debemos retribuirles a las personas como empresa incentivándolos a mejorar sus hábitos de alimentación.

El análisis estratégico recapitulo el porqué de la creación de esta empresa y su fin para con el mundo, teniendo clara la misión, visión y valores con los cuales va a tener como pilar de sus reglas internas, garantizado el propósito por el cual se lucha.

El análisis financiero concluye que la creación de esta empresa es rentable económicamente, dando como resultado una tasa de retorno de la inversión de -10.53% en el escenario pesimista, 39.87% en el escenario probable y 108,76% en el probable, Así mismo, se identificaron diferentes fuentes de financiación para apalancarse tanto en la etapa de introducción al mercado, como en la etapa de expansión de la misma.

14. Recomendaciones

Enfoque en la Diferenciación del Producto: Dada la creciente demanda de productos saludables, es crucial que la empresa se diferencie ofreciendo productos únicos y de alta calidad que satisfagan las necesidades específicas de su mercado objetivo. Es de suma importancia obtener el registro de marca para poder proteger los activos intangibles de la empresa

Estrategias de Marketing Digital Efectivas: Dado que el modelo de negocio se basa en ventas virtuales, es fundamental desarrollar una sólida presencia en línea y utilizar estrategias de marketing digital efectivas para atraer y retener clientes. Por último, hacer focus group cada año para tener una opinión mas certera de los consumidores

Evaluación Continua del Mercado: Debe haber un esfuerzo constante para monitorear y evaluar las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores, lo que permitirá adaptar rápidamente la oferta de productos y estrategias de marketing. Contratar agencias expertas en investigación de mercados como lo hacen las franquicias

Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Alentar la adopción de prácticas sostenibles y socialmente responsables, lo que no solo beneficia al medio ambiente y a la sociedad, sino que también puede mejorar la imagen de la marca. Empezar con normas ISO certificadas

Referencias bibliográficas

(Alegra 2023) recuperado de <https://www.alegra.com/colombia/facturacion-electronica/precios/>

Capítulo II de la Resolución 0941 (mayo de 2009). Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Recuperado el 19 de abril de 2022 <http://www.ideam.gov.co/web/contaminacion-y-calidad-ambiental/rua-manufacturero>

Compite 360 (2023). Información empresarial de Colombia. Recuperado el 15 de abril 2022 <https://www.compitem360.com/>

Cámara de comercio de Bucaramanga. (s.f.). Consulta de Homonimia. Recuperado de <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/consultas-matricula-mercantil/consulta-de-homonimia/>

Camara Directa (2021). En primer trimestre de 2021 aumentó 16,2% la creación de empresas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Recuperado 8 abril 2022 <https://www.camaradirecta.com/noticias//en-primer-trimestre-de-2021-aumento-162-la-creacion-de-empresas-en-la-camara-de-comercio-de-bucaramanga/>

cle-136503.html

(Cámara de comercio, 2023) Tarifas 2023 .Recuperdo de <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/servicios-registrales/tarifas-2023/>

(CCB, 2023) recuperado de <https://www.ccb.org.co/empresarial/crear-empresa/constituir-empresa/concepto-sanitario>

(Continuos Mangament, 2021) recuperado de <https://continuousmanageme.wixsite.com/continuous/post/cu%C3%A1nto-cobrar-por-servicios-de-sst#:~:text=Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo%20%24%201.321.292%20al%20mes,SISO%20%24%201.434.453%20al%20mes>

DNP (2018). Plan nacional de desarrollo 2018-2022. Recuperado 19 de abril de 2022 <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

(DANE, 2023) Datos demográficos. Recuperado <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi>

EAFIT (2018). El potencial emprendedor eafitense, finalista en los premios CLADEA 2018. Recuperado 9 febrero del 2022 <https://www.eafit.edu.co/investigacion/noticias/Paginas/siege-finalistas-cladea-awards.aspx>

(El portafolio, 2021) recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/instalacion-de-gas-natural-vanti-amplia-plazo-de-pago-a-60-meses-en-colombia-548928>

(FAO, 2020) Mas allá de la etiqueta de precio .Recuperado <https://www.fao.org/home/es>

Fondo emprender. Recuperado de <https://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>

Ingenio Empresa. (15 de mayo de 2019). Cinco Fuerzas de Porter. Recuperado el 17 de abril de 2022, de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter>

La Republica (2021). La comida saludable y sostenible está entre las tendencias de la cocina para este año. Recuperado 7 de febrero del 2021 <https://www.larepublica.co/ocio/comida-saludable-y-sostenible-son-las-tendencias-de-alimentacion-para-este-ano-3115641>

MinSalud (2012). Plan Decenal de Salud Pública. Recuperado 10 de diciembre del 2021 https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJ7KQ4pWFi7lwAqwJU04lQ;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1650595256/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.minsalud.gov.co%2fplandecenal%2fPaginas%2fhome2013.aspx/RK=2/RS=JUK_bwETfE5H2se52FKbWzuG.vc-

Plan de desarrollo departamental (2020). Santander siempre contigo y para el mundo” 2020 – 2023. Recuperado el 7 de enero del 2022 <https://santander.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=12106>

Porter, M. (1982). “Estrategia competitiva”. México: C.E.C.S.A. Recuperado el 17 de abril del 2022 https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2019D1_ADM280_01_114109.pdf

(PEA, 2023) Población económicamente activa . Recuperado <https://www.mineducacion.gov.co/1621/arti>

(Redeban,2023) Tarifa datafono portátil .Recuperado de <https://pagosredeban.com/tarifas/>

Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis PESTEL. Recuperado el 17 de abril del 2022 de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2973>

(UNIANDINOS, 2023) Recuperado de <https://www.uniandinos.org.co/enterate/sabes-que-son-las-empresas-sas-como-realizar-registro-en-colombia#:~:text=Empecemos%20respondiendo%20a%20la%20duda,sin%20ser%20una%20sociedad%20an%C3%B3nima.>

(UNIANDINOS.2023) Costos legales de una empresa. Recuperado de <https://www.uniandinos.org.co/formulario-emprendimiento/vendiendo-sin-constitucion>