

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



ANGELUS CAKES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MIGUEL ANGEL VARGAS OSORIO

TUTOR: ALCIBÍADES ALIRIO CÉSPEDES GIL

BOGOTÁ

2020

PLAN DE NEGOCIOS, ANGELUS CAKES



AUTOR

MIGUEL ANGEL VARGAS OSORIO

Presentado para optar por el título de Administrador de empresas

TUTOR

ALCIBÍADES ALIRIO CÉSPEDES GIL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2020

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes y año)

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	7
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	9
1.1. Justificación.....	9
1.2. Objetivo General	11
1.3. Objetivos específicos.....	11
1.4. Presentación Preliminar del producto	11
1.5. Metodología	14
1.6. Futuro del sector económico.	15
1.6.1. Contexto actual	18
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.1. Misión.....	20
2.2. Visión	20
2.3. Análisis del sector económico.....	21
2.4. OBJETIVOS.....	27
2.4.1. Objetivos estratégicos	27
2.4.2. Objetivos tácticos	28
2.4.3. Objetivos operacionales	28
2.5. Filosofía del negocio.	29
3. CONCEPTO DEL PRODUCTO	30

3.1.	Presentación detallada del producto.....	30
3.1.1.	Segmentación del producto.....	30
3.2.	Uso y manejo del producto.....	31
3.3.	IMAGEN, MARCA, LOGO Y SLOGAN DEL PRODUCTO.....	31
3.3.1.	Imagen.....	32
3.4.	Resumen del modelo de negocio.....	34
4.	ESTUDIO DE MERCADO	35
4.1.	Investigación del mercado.....	35
4.1.1.	Objetivos de la investigación de mercado.....	35
4.1.2.	Método de recolección de datos.....	36
4.2.	Análisis de la demanda.....	44
4.3.	Nicho de mercado.....	46
4.4.	Determinación del precio	46
4.5.	Pronostico de ventas.....	47
5.	PLAN DE MERCADEO	48
5.1.	Estrategias de distribución	48
5.2.	Marketing mix.....	48
5.3.	Fidelización y postventa.....	50
6.	ESTUDIO DE OPERACIONES.....	51
6.1.	Descripción y formalización del proceso.....	51

6.1.1. Establecimientos comerciales	53
6.2. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	54
6.3. Costos de producción	55
6.4. Inversiones en infraestructura.	56
6.5. Inversiones en capital de trabajo.	57
7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.	58
7.1. Estructura organizacional	58
7.2. Perfiles de cargo.	59
7.3. Manual de funciones.	60
7.3.1. Funciones del área de administración	60
7.3.2. Funciones del área de producción	64
7.3.3. Funciones del área de ventas	64
7.7. Indicadores de gestión.....	68
8. ESTUDIO FINANCIERO	68
8.1. Presupuestos	68
8.2. Flujo de caja explicado a 5 años.....	73
8.3. Indicadores de Evaluación Financiera.....	77
REFERENCIAS	80
Anexos	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: “Cuadro comparativo entre pastelería y repostería”	
Fuente: (Diferenciador, 2019). Obtenido de: https://www.diferenciador.com/pasteleria-y-reposteria/	13
Tabla 2: “Ventas de alimentos y bebidas procesados en Colombia de 2011 a 2021”	
Fuente: (InvestinBogotá, 2019) basado en Euromonitor,. Obtenido de: https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota	15
Tabla 3: “Historia de la industria panificadora en Colombia”	
Fuente: (Sectorial, 2018). Obtenido de: Informe sector industrial panificadora.....	22
Tabla 4 : “Principales segmentos de la industria de alimentos procesados en Colombia”	
Fuente: (Cortés & De la Roche, 2017). Obtenido de: Proyecto heladería y pastelería la Bombonera.....	24
Tabla 5: Ficha técnica de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.....	36
Tabla 6. Competencia - Pastelerías, panaderías y Fruterías. Fuente: Elaboración propia...39	
Tabla 7. Competencia – Cadenas Reconocidas. Fuente: Elaboración propia.....40	
Tabla 8. Pronóstico de ventas. Fuente: Elaboración propia.....	44
Tabla 9. Establecimientos comerciales. Fuente: Elaboración propia.....	50
Tabla 10. Estimación Costos de Materia Prima. Fuente: Elaboración propia.	52
Tabla 11. Estimación Inversión en Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración propia.....	54

Tabla 12. Inversión inicial. Fuente: Elaboración propia.	65
Tabla 13. Amortización crédito. Fuente: Elaboración propia.	65
Tabla 14. Nomina detallada. Fuente: Elaboración propia.	66
Tabla 15. Nomina total. Fuente: Elaboración propia.	67
Tabla 16. Estado de Resultados. Fuente: Elaboración propia.....	67
Tabla 17. Márgenes de Rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.	69
Tabla 18. Flujo de caja explicado a 5 años. Fuente: Elaboración propia.....	70
Tabla 19. Balance General explicado a 5 años. Fuente: Elaboración propia.....	71
Tabla 20. Indicadores de Liquidez. Fuente: Elaboración propia.....	72
Tabla 21 Indicadores de Evaluación Financiera. Fuente: Elaboración propia.	73

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Justificación

La industria panificadora ha traído buenas tasas de crecimiento para este año 2019, luego de un año (2018) donde su movimiento fue constante, este año presenta un excelente desempeño y su nivel de ventas y producción reflejan dinamismo en la industria. Además, el sector promete gran potencial de crecimiento si continúa con la implementación de líneas de alimentos saludables en su fabricación, lo que atrae a diferentes públicos al consumo de productos de repostería (Sectorial, 2018)

De acuerdo con una investigación hecha por la firma Kantar Worldpanel, el 98 % de los hogares colombianos realiza compras en la industria panificadora, (Portafolio, 2019) también se encuentra que la curva de la tendencia al consumo de alimentos saludables está en aumento debido a que el concepto se está implementando al 41 % de la población Colombiana, siendo la región del Atlántico en la que más se observa esta tendencia.

Aprovechando que la industria está en crecimiento y que tiene la versatilidad de adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, con este proyecto empresarial se pretende crear una cadena de pastelerías que ofrecen al cliente todo un centro de experiencia alrededor de postres nacionales e internacionales en donde todos los miembros de la familia, sean niños, jóvenes, adultos o adultos mayores puedan deleitarse con estos platos dentro de sus rutinas diarias.

La primera propuesta es crear un concepto saludable con el fin de cambiar la mentalidad del postre dulce y empalagoso que tienen la mayoría de las personas, a un

concepto donde se pueda disfrutar de un postre con la cantidad perfecta de dulzor y sin perjudicar la salud de las personas. Existen diferentes técnicas para fabricar postres sin excesos y con opciones libres de azúcar. La Organización Mundial de la Salud recomienda que el azúcar suponga menos del 5% del aporte de la dieta, lo que equivale a 25g de azúcar/día en una dieta de 2.000 kcal (OMS, 2018). Esto confirma que no es necesario la eliminación total del azúcar en la dieta de una persona, pero una vida en excesos perjudica la salud. Por esta razón, se pueden utilizar diferentes aditivos en la elaboración de postres que sustituyen el azúcar añadido tales como: sirope de agave, melaza de arroz, fructosa natural y la estevia natural. Estas son alternativas sanas que dan la posibilidad de crear postres bajos en azúcar y con alta calidad.

La segunda propuesta de valor es brindar el servicio de personalización del producto porque en la era de la información, la producción en masa ya no está en auge. En el comportamiento de los consumidores ya se presenta una nueva tendencia y es la personalización del producto. Para los diferentes gustos se ofrecen diferentes opciones. El portal español Emprendedores establece que la personalización de productos “son productos que huyen de los estándares de producción industrial y tienen clientes dispuestos a pagar por ello” (Emprendedores, 2017) Con esta estrategia se pretende convertir al consumidor en el actor principal de la marca, lo que incrementará el grado de satisfacción del cliente y la fidelización con el producto. La efectividad de esta estrategia está demostrada en grandes marcas como Coca-Cola con su personalización de latas, la cual pretendía fortalecer la fidelidad con sus consumidores, y lo logró; De igual manera Amazon con su servicio de aprendizaje automático llamado Amazon Personalize el cual se utiliza para mejorar la interacción con los clientes recomendando contenidos y

productos segmentados para un público específico; Entre otras empresas, que entendieron que el principal actor debe ser el consumidor. Permitir que el cliente potencial haga parte del proceso y creación de su postre permitirá la optimización del servicio y esto llevará al consumidor a apropiarse de la marca porque sus gustos escogerán cuál será el mejor postre para él o para ella.

1.2. Objetivo General

- Construir un proyecto empresarial para analizar y gestionar eficazmente una cadena de pastelerías.

1.3. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco investigativo para identificar las condiciones de la industria panificadora en Colombia.
- Plantear con claridad la idea de negocio que se propone.
- Analizar la viabilidad del proyecto empresarial.

1.4. Presentación Preliminar del producto

Como postre se entiende cualquier comida dulce servida después del plato principal, ya sea fría o caliente, el postre es el cierre perfecto por excelencia en una comida.

Para empezar, según la Real Academia de la Lengua Española la palabra postre proviene del latín *poster*, que significa “*que viene después*”. Su definición se encuentra como el alimento, especialmente fruta o dulce, servido como final de una comida. (RAE, 2018)

Sin embargo, para entender la importancia de un postre es importante conocer su historia. En el portal The Gourmet Journal cuentan que su historia se remonta a la Antigua Roma, en donde empezaron a tomar los postres *-secundae mensae-* al final de sus comidas. El postre más codiciado era el panettone estilo italiano, cuya base procede de un buen fermento, miel y un puñado de frutos secos, productos en abundancia en aquella época. “Con el descubrimiento de la miel de abeja y del azúcar, aparecieron los pasteles, garrapiñadas, mazapanes y petit fours. El azúcar se empleaba en el 8.000 a.C para decorar los jardines y, más tarde, para masticarla aportando ese peculiar sabor dulce. No es hasta el 4.500 A.C cuando pasa de Nueva Guinea, su lugar de origen, a cultivarse en China y el cercano Oriente. Los árabes fueron los encargados de plantar las cañas de azúcar en Málaga y Motril. De ahí viajaron a las Islas Canarias y posteriormente a América de la mano del explorador Pedro de Atienza. En 1830, la caña de azúcar se desplomó a causa del cultivo de la remolacha a lo largo de todas las latitudes. Actualmente, el 40% de la producción de azúcar proviene de la remolacha y el restante de la caña.” (Balanzino, 2017)

La historia permite conocer el origen de este magnífico plato el cual “es el elemento encargado de cerrar cualquier acontecimiento gastronómico” (Sánchez, Lafuente, Caro, Acosta, & Rey, 2012) Un postre debe estar a la altura de las demás elaboraciones servidas, sus ingredientes y preparaciones de alta calidad potencian la experiencia gastronómica de los clientes.

“El éxito del que gozan los postres se fundamenta en tres pilares: tradición, creatividad y técnica” (Vendredi, 2008)

La pastelería se dedica a la elaboración de postres y platos dulces a partir de técnicas modernas, nace en Francia en el año 1440, por los cocineros de la época que son los que diferencian la cocina formal de aquella que se dedicaba a los platos dulces artesanales (repostería). Un siglo después nace la primera institución que se encargaría de la educación formal de pastelería llamada la “Corporación de Pasteleros” es de allí donde nace la raíz de esta profesión. Finalmente, con el transcurrir de los años se empezaron a crear las pastelerías y allí vendían platos dulces con un alto nivel de complejidad y un énfasis especial en su decoración. (Diferenciador, 2019)

	Pastelería	Repostería
Definición	Creación de postres y platos dulces a partir de ingredientes y técnicas modernas.	Creación de postres a partir de recetas tradicionales o caseras.
Origen	Francia, siglo XV	Origen incierto.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Los pasteleros eran considerados maestros de un oficio. • Uso de técnicas sofisticadas. • Los pasteleros trabajan en pastelerías, panaderías, restaurantes, salones de banquetes, etc. • Una pastelería también es el nombre del lugar en el que se preparan o se venden dulces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los reposteros eran considerados artesanos. • Uso de técnicas caseras. • Los reposteros suelen trabajar desde casa o desde un local propio.
Tipo de formación	Formal.	Informal.
Ejemplos	Macarons, pasteles de boda, postres para eventos formales.	Cupcakes, pasteles caseros, budines.

Tabla 1. Cuadro comparativo entre pastelería y repostería.

Tomado de (Diferenciador, 2019).

Con la revolución informática, muchas personas se han interesado por el arte de la gastronomía y aún más por el arte de la repostería. En estos momentos se encuentran miles de artículos, videos e información que atrae al consumidor a las tendencias de la comida y la repostería saludable y diferente. Es evidente que los consumidores ahora

pagan por el beneficio que un producto les ofrece, lo que impulsa “el ingreso de nuevas tecnologías despertando el interés por la creación de nuevos productos con menos composición de preservativos y conservantes, la combinación de sabores dulces y salados, el uso de flores orgánicas comestibles, las presentaciones escultóricas y artísticas, los postres saludables bajos en grasas o azúcares, libres de gluten o enriquecidos nutricionalmente, el uso de harinas integrales y la elaboración de pastelería molecular, entre otros, marcan la tendencia de la evolución en Colombia.” (Cortés & De la Roche, 2017)

1.5. Metodología

El tipo de investigación del proyecto empresarial se orienta en la identificación de los gustos más significativos para el nicho de mercado, en el análisis de la demanda, las preferencias del producto en el mercado, reconocer lo que el público está dispuesto a pagar por el producto y en el interés que genera el producto para crear un plan de mercado efectivo.

El análisis de datos que permitirá lograr los objetivos de la investigación se recolectarán a través de encuestas online la cual permitirá llegar a una cantidad importante de participantes. Se usará la investigación de campo para analizar la competencia directa y más influyente en este momento con el fin de conocer precios y servicios que ofrecen a través de la observación directa.

Las tendencias de consumo se analizarán a través de plataformas digitales como Google, Instagram y Facebook que permitirán conocer los gustos en las búsquedas más significativas de los usuarios.

Las fuentes indirectas se tomarán de trabajos de investigación certificados, de artículos de periódicos y revistas, por artículos y documentos digitales y por libros que contengan información que contribuya al desarrollo de esta investigación.

Esta investigación tendrá como fin la toma de decisiones acertadas conforme al proyecto empresarial que se quiere ejecutar. Se entiende que entre más investigación del mercado se haga, más posibilidades se tiene de hacer un proyecto exitoso.

1.6. Futuro del sector económico.

El sector de alimentos en Colombia se encuentra en un estable crecimiento. Así lo asegura la agencia de promoción de inversión Invest In Bogotá, en un artículo elaborado en junio del año 2019 en donde explica que “el sector de alimentos en Colombia tiene un alto potencial de desarrollo, y se estima que tenga un crecimiento de 25% aproximadamente entre 2017 y 2022.” (InvestinBogotá, 2019)



Tabla 2. Ventas de alimentos y bebidas procesados en Colombia de 2011 a 2021.

Tomado de (InvestinBogotá, 2019).

En este gráfico, hecho con datos proporcionados por la agencia Euromonitor, podemos analizar que el consumo de alimentos y bebidas procesadas se encuentra en crecimiento desde el año 2018 y se estima que para los próximos dos años el consumo se iguale o se eleve aún más que en el alza del 2013.

Juan Gabriel Pérez, director ejecutivo de Invest In Bogotá asegura que “el sector de alimentos y bebidas alcanzó ventas por 13.200 millones de dólares en 2017 y tuvo más presentación en las industrias de molinería, panadería y repostería, con un 31%, seguido de los lácteos, harinas, confitería, snacks, frutas, legumbres, aceites, salsas, cárnicos, helados y postres” (CVN, 2018) Con base a esta información del sector de la industria alimentaria se hace énfasis en promover las empresas de alimentos procesados que causan la economía más fuerte en el país.

Luego de la crisis que generó el fenómeno del Niño/Niña en Colombia en los años 2013 y 2014, los hogares colombianos empezaron un proceso de recuperación que ha generado el aumento en la producción y venta de alimentos y bebidas desde el año 2018. En un análisis hecho por el diario La República se exponen tres situaciones específicas que le aportan crecimiento a la industria de alimentos “A dichos factores coyunturales, se suman mejoras estructurales en la optimización de la cadena logística del sector, la ampliación-desarrollo del portafolio de productos (principalmente en líneas saludables) y la apertura de nuevos mercados internacionales.” (La República, 2019) Si bien la industria se encuentra en crecimiento, el aporte que le dan las tendencias de mercado y la fácil adaptabilidad de los mercados con las exigencias de los consumidores, abren las

puertas a la innovación en los productos comunes y se establecen grandes oportunidades de emprendimiento para el sector.



Grafica 1. Producción industrial de alimentos y bebidas.

Tomado de (La República, 2019).

Luego de observar el crecimiento de la industria se demuestra que este sector de constante transformación no sólo genera ingresos económicos, sino que brinda la posibilidad de instruir al consumidor de como consumir un postre sin necesidad de que afecte su salud y llegar a las familias de manera correcta. La gran tendencia de la educación en nutrición y bienestar ha hecho que el sector de alimentos se transforme con las exigencias de los consumidores. Es por esta razón que la innovación es clave para el surgimiento del negocio y por tanto hay que estar a la vanguardia tanto en la fabricación de productos con técnicas creativas de elaborar postres combinando arte y formulas modernas, como en la maquinaria actualizada para una correcta transformación de

materia prima en productos terminados; La responsabilidad social es clave para impactar positivamente el entorno, y trae diversos beneficios para la empresa, es por esto que se van a plantear políticas internas y externas para una correcta construcción de un desarrollo sostenible.

Reestructurar el pensamiento de los consumidores y darles la posibilidad de seguir consumiendo productos dulces sin afectar su salud y presentándoles propuestas diferentes que logren el posicionamiento de la marca. Un artículo del Centro virtual de Negocios sobre la industria alimentaria informa que “Su preocupación por la salud mundial actual, permiten que las empresas que hacen parte del sector, creen nuevos productos que prevengan enfermedades crónicas y que ellas invierten tiempo, dinero y material intelectual, con el fin de realizar todos los procesos del sector de forma responsable.

Ahora bien, la industria alimentaria se encuentra en alza (ver en grafica 1) pero es importante analizar el movimiento del sector de la industria panificadora específicamente.

1.6.1. Contexto actual

A Mediados de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, China, se detectó una serie de casos de neumonía por una causa desconocida, en ese momento se originó una alarma sobre una nueva enfermedad para el mundo, tres meses después en marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) anuncia esta enfermedad como una pandemia. Según la OMS el coronavirus es una extensa familia de virus que causan enfermedades tanto en humanos como en animales, y puede ir desde un simple resfriado hasta enfermedades más graves en los pulmones,

los síntomas más comunes son el cansancio, la fiebre, tos seca, diarrea, congestión nasal entre otros.

A partir de marzo del 2020 el esparcimiento del virus a nivel mundial puso en jaque al mundo y los países latinoamericanos no fueron la excepción, claramente es un factor que nadie esperaba y que afecta a todos los sectores económicos y de igual manera los indicadores anteriormente mencionados para la industria de alimentos.

Según el DANE en mayo del 2020 se registró una inflación del -0,32 % (DANE, 2020) lo cual no se habían visto desde julio del 2018 (-0,13%), la razón principal de este resultado negativo fue la congelación en el consumo por la crisis del coronavirus, la deflación es una desventaja para el comercio debido a que el descenso de la demanda es muy grande y los consumidores reducirían la compra de productos y obligarían a las empresas a bajar sus precios para cubrir al menos los costos de producción, de esta manera la mayoría de las empresas tienen que hacer una reinversión de sus modelos de negocio tratando de incursionar las compras online. (PORTAFOLIO, 2020).

Por otra parte la tasa de desempleo en Colombia registrada para abril del 2020 es la peor que se ha visto reflejada en los últimos 20 años, los expertos hablan de una catástrofe económica, y no es una exageración, debido a que desde marzo del 2020 los grandes y pequeños establecimientos comerciales han permanecido cerrados, hay que tener en cuenta que estas micro, pequeñas y medianas empresas son las que dan el 80% del empleo en Colombia, y con ellas cerradas se incrementara la delincuencia debido al hambre que sufre el país.

Esta situación tiene muy preocupada a la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, la cual es la encargada de fomentar el desarrollo del comercio, orientarlo y proteger

sus intereses, y esta preocupación se debe a las cifras que muestra una encuesta desarrollada durante la pandemia a los diferentes empresarios, la cual reporta que el 90,5% de los establecimientos comerciales reportaron una caída en sus ventas, de los cuales el 72,1% reportó una baja alarmante y el 18,4 señaló una caída importante. Para el 6,4% los niveles fueron normales y tan solo para el 3% reportó un incremento en sus ingresos. (DINERO, 2020).

Teniendo en cuenta las anteriores cifras se analiza como esta crisis provocada por la expansión del virus, logra un impacto negativo en la mayoría de comercio minorista. es por esta razón que se deben buscar nuevas estrategias que permitan romper el esquema tradicional de ventas e impulsar los canales de venta electrónica, dando diversos beneficios a los clientes para incentivar la compra y de esta manera buscar una expansión sostenida, haciendo que los hogares consuman más desde sus hogares.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Misión

Somos una cadena de pastelerías especializadas en la producción, distribución y comercialización de productos de repostería con la más alta calidad, brindando así una experiencia única e inolvidable en nuestro servicio de la mano del mejor talento humano ofreciendo confianza y valor a nuestros clientes.

2.2. Visión

Para el 2025 posicionarnos como una de las mejores pastelerías en la población capitalina siendo reconocidos por nuestros productos de alta calidad y por nuestra cultura organizacional. Brindaremos una experiencia dentro y fuera de la organización, apoyando

a nuestro capital humano para que tengan oportunidades laborales dignas, alentando el compromiso y así lograr una fidelización con cada uno de nuestros clientes.

2.3. Análisis del sector económico.

Teniendo en cuenta el Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), el cual da a conocer mediante un sistema de clasificación de códigos las actividades económicas internacionales se escoge el código más acorde con la actividad económica de la propuesta:

CÓDIGO CIIU: 1081 Elaboración de productos de panadería.

Esta clase comprende la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos.

Esta clase incluye:

- La elaboración de pan y panecillos.
- **La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.**
- **La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos.**
- **La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.**
- **La elaboración de aperitivos dulces o salados.**
- La elaboración de tortillas de maíz o trigo.
- La elaboración de rollos, buñuelos y arepas.
- **La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, etcétera).**

Esta clase excluye:

- La elaboración de productos farináceos (pastas). Se incluye en la clase 1083, «Elaboración de macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farináceos similares».
- La elaboración de aperitivos a base de papa. Se incluye en la clase 1020, «Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos».
- El calentamiento de productos de panadería para su consumo inmediato. Se incluye en la división 56, «Actividades de servicios de comidas y bebidas».

Información tomada de (CCB, 2019).

En este apartado se analiza la historia de la industria panificadora en Colombia que inició en el siglo VXI con la conquista española y que abrió la puerta de la gastronomía con combinaciones de ingredientes nacionales e internacionales.

HISTORIA DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN COLOMBIA

<i>FECHA</i>	<i>ACONTECIMIENTOS</i>
<i>Antes-1500</i>	En Colombia habitaban los indígenas, quienes consumían el maíz de diferentes formas como en arepas, bollos, sopas, tamales y como pan.
<i>1500-1810</i>	El trigo es introducido al país por los conquistadores españoles. Se empieza a sembrar en los valles de Santa Marta, luego en el Tolima, Huila y Valle del Cauca. En 1810 la roya, un hongo mortífero, acaba con los cultivos en las zonas cálidas así que se trasladan a climas fríos y empieza la producción en departamentos como Boyacá, Nariño y

	Cundinamarca. Con el trigo se crear la harina, luego los panes y finalmente las hostias como imposición de la cultura española.
<i>1810-1900</i>	El pan se consolidó como un alimento fundamental en la dieta de las familias en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá. En departamentos como Antioquia predomina el uso de alimentos derivados del maíz.
<i>1900-1990</i>	Surgen grandes industrias que cambiarían la historia del consumo del pan. Se ve el potencial industrial del sector y se crean industrias nacionales e internacionales como la Fábrica Nacional de Galletas y Confites en 1916, hoy Compañía de Galletas Noel S.A.S., y en 1945 nace Bimbo, en México, las cuales se encargan de elaborar alimentos derivados del trigo y empiezan su producción en masa.
<i>1991</i>	Con la apertura comercial se desplomó la producción de trigo nacional y empezó la importación masiva del cereal. A su vez aumentó la cantidad de molinos en las principales ciudades del país y por consiguiente de las panaderías.
<i>2000-2009</i>	Se fundaron los gremios del sector, entre ellos la Cámara Nacional de la Panificación y la Repostería, la Asociación Nacional de Industriales de la Panadería y Alimentos Complementarios -Anipan-, la Asociación

	Nacional de Fabricantes de Pan -Adepan- y Panaderos de Colombia, Panadecol.
2010	Entran nuevas tendencias. Inició un proceso de diversificación de productos y de cambio en las tendencias de consumo, buscando productos saludables como aquellos libres de gluten.

Tabla 3. Historia de la industria panificadora en Colombia.

Tomado de (Sectorial, 2018).

Luego de la creación de grandes industrias los productos suben sus costos por fabricación en masa lo que genera que las compañías medianas y las panaderías de punto caliente capturen más del 70% del mercado. (Sectorial, 2018)

Luego de esto, se encontró que en América Latina existen cerca de 230.450 panaderías con la nueva tendencia de adaptar sus productos a la línea saludable y “adaptar sus productos a la salud eliminando de sus ingredientes el gluten e incluyendo distintos tipos de harina y granos. Adicionalmente se propone un cambio de formato reduciendo los tamaños e implementando la reinención infinita de sabores” (Cortés & De la Roche, 2017) y así aportarle al crecimiento del desarrollo de la población y a la educación por el bienestar.

Se evidencia la tasa de crecimiento en ventas para el sector específico en el año 2015. Molinería, panadería y repostería se lleva el 31% de las ventas totales del año 2015 con US\$3.985 Millones, posicionándose el 1er lugar. (ver en tabla 3).

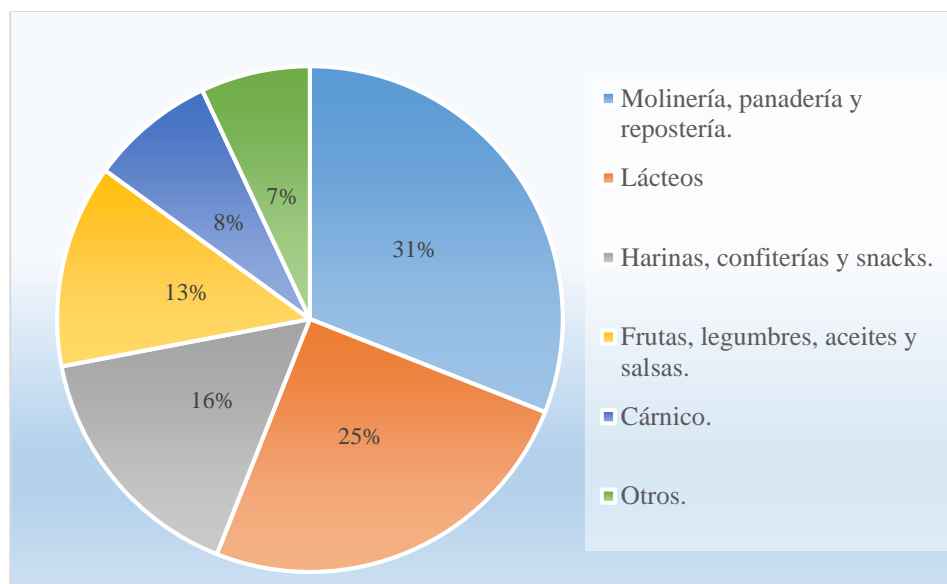


Ilustración 1. Principales segmentos de la industria de alimentos procesados en Colombia.

Tomado de (Cortés & De la Roche, 2017).

Las ventas por segmento de alimentos procesados en el mismo año 2015, con datos suministrados por la consultora Euromonitor Internacional. En Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, “su producción se ha atribuido a la pequeña y mediana empresa cuyo conocimiento y experiencia pasan de generación en generación creando más de 40.000 empleos y reportando ventas por más de 3 billones entre panes industriales, artesanales y producto de pastelerías.” (Cortés & De la Roche, 2017)

Principales segmentos de la industria de alimentos procesados en Colombia	
CLASIFICACIÓN	US\$ MILLONES
Molinería, panadería y repostería	3.985,00
Lácteos	3.208,00

Harinas, confitería y snacks	2.145,00
Frutas, legumbres, aceites y salsas	1.733,00
Cárnico	1.050,00
Otros	908,00

Tabla 4. Principales segmentos de la industria de alimentos procesados en Colombia.

Tomado de (Cortés & De la Roche, 2017).

Luego de este análisis del sector económico de la propuesta empresarial, se valora la información aportada en el Informe Sector: Industria Panificadora del 2018 que permite cerrar el proceso de investigación con los Méritos y Consideraciones del informe que son de vital importancia para la toma de decisiones, por esta razón se citarán a continuación:

Méritos:

- ✓ A pesar de la preferencia mayoritaria por las marcas internacionales, en los segmentos lácteos y de productos panificados el gusto por la oferta local es mayor.
- ✓ Los procesos de capacitación que adelantan entidades como el Sena y Levapan con exintegrantes de las FARC generan expectativas favorables, especialmente para los pequeños y medianos productores de la industria, quienes podrán encontrar mano de obra calificada.
- ✓ El desempeño del sector en el primer trimestre de 2018 permite calcular expectativas por encima de los resultados obtenidos en 2017.

- ✓ El esfuerzo de las principales compañías nacionales del sector por mantenerse al día en tecnología, producción y generación de nuevos productos dinamiza el comportamiento del sector.

Consideraciones:

- ✗ Los cambios en los hábitos de consumo y la normatividad en materia de ingredientes se convierten en los principales factores de amenaza para el sector. El control del gluten y el uso de azúcar en la producción de pan y similares debe ser un aspecto a evaluar.
- ✗ Los panaderos colombianos realizan algunos procesos de forma artesanal, lo que dificulta la apropiación de técnicas y herramientas que les ayudarían a mejorar los productos.
- ✗ La dependencia de las importaciones hace que los panaderos nacionales se vean afectados por los cambios en los mercados internacionales.
- ✗ La llegada de migrantes venezolanos impacta de forma negativa al sector panificador debido a la ampliación del mercado informal.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. Objetivos estratégicos

- Posicionar la cadena de pastelerías como una de las mejores a nivel nacional.
- Tener excelencia en calidad de productos.
- Lograr la mejor cultura organizacional.
- Brindar una experiencia que impacte a los consumidores.

- Fidelizar a los clientes con la marca.

2.4.2. Objetivos tácticos

- Visibilizar la marca en espacios públicos y de entretenimiento.
- Capacitar al personal en tendencias de mercado para lograr la más alta calidad de productos.
- Fomentar la comunicación y motivación interna.
- Ofrecer variedad y personalización de productos en el menú.
- Crear estrategias pensando en el beneficio del cliente.

2.4.3. Objetivos operacionales

- Crear una estrategia de comunicación eficaz que involucre la publicidad en todas las áreas posibles. Espacios públicos, de entretenimiento, página web, redes sociales e influenciadores.
- Crear una estrategia de fortalecimiento laboral en la que los trabajadores sean capacitados para mejorar la producción el desarrollo personal, la resolución de conflictos y el servicio al cliente.
- Crear un clima organizacional desde el área de gestión humana que permita que los trabajadores se sientan satisfechos y orgullosos de la empresa.
- Segmentar el menú dependiendo lo gustos. Postres tradicionales, postres saludables, postres con helado, postres mini, postres tipo bebida, etc.
- Crear un equilibrio entre calidad, precio, experiencia y valor para el cliente.

2.5. Filosofía del negocio.

“Trabajar en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados” (Anónimo)

Nuestra filosofía nace en el trabajo que se hace con excelencia y compromiso. Es aquello que permite darle el mejor enfoque a los problemas para hallar una solución rápida y efectiva. El bienestar de nuestro equipo de trabajo es el eje fundamental de la organización, con capacitación, oportunidades, entrenamiento y enfoque se cumplirá nuestra misión de estar entre las cadenas de pastelerías más importantes de la capital colombiana, ofreciendo productos innovadores que proporcionen valor a cada cliente según sus gustos.

La visión permite proyectarse en el futuro para trabajar de la mano con todo el equipo por el mismo propósito, hacer de Angelus Cakes una empresa fuerte, competitiva y exitosa, que se destaque por su servicio y por la experiencia que se quiere dar a los clientes lo cual permitirá impactar positivamente a la comunidad en donde se ubiquen los puntos de venta.

Por último, nuestros objetivos son la ruta práctica para alcanzar todo aquello que queremos lograr, dentro y fuera de la organización. El enfoque y la claridad en los objetivos permiten alinear a todo el equipo de trabajo por un mismo propósito. Sabemos y entendemos que detrás de un buen servicio hay un equipo de trabajo que ha hecho las cosas de la manera correcta y eso es lo que queremos lograr con Angelus Cakes.

3. CONCEPTO DEL PRODUCTO

3.1. Presentación detallada del producto.

El producto que se propone comercializar es el postre. Para agrupar los tipos de postres que se van a manejar se realiza una segmentación que propone la organización de las técnicas de preparación.

3.1.1. Segmentación del producto

El producto se segmentará en cuatro grupos principales.

- I. Postres fríos o semifríos:** Son productos que se caracterizan por necesitar de una temperatura menor a 25 grados para su preparación o conservación. Son productos que generalmente se preparan en una planta de producción y su durabilidad puede estar entre 1 a 5 días. Se sirven de manera individual o en recipientes pequeños. Entre este grupo estarán: Cheesecake, Pie de limón, Tres leches, Milhojas, merengón.
- II. Postres calientes:** Estos productos se caracterizan por hacer una combinación de temperaturas agradables que juegan con la sensación del consumidor. Son platos con una elaboración más significativa, su preparación es inmediata y no tienen una estandarización. Permiten hacer un postre a la medida y jugar con la variedad. Entre este grupo se caracterizan: los waffles, crepes, gofres y los brownies.
- III. Postres a base de helado:** Son todos aquellos postres en los que el ingrediente principal es el helado. Sin embargo, no significa que sea una preparación únicamente con helado. Estos platos pueden jugar con varios

ingredientes que hacen acompañamientos perfectos como por ejemplo la fruta, los dulces derivados de la fruta, galletas, chocolates entre otros.

IV. Postres saludables: Los postres saludables son la tendencia en el momento, por esta razón su importancia dentro del menú. Los postres saludables son característicos porque contienen un alto nivel de nutrientes, son altos en proteína y bajos en calorías. Estos postres no contienen azúcar, pues ésta se sustituye por opciones saludables. Los ingredientes más importantes dentro de un postre saludables son: la chía, el amaranto, almendras, nueces, avena, gelatina sin sabor, frutas, leche de almendras, leche de coco, yogurt griego, entre otros. Con estos ingredientes se pueden hacer varios tipos de postres, como crepes, waffles, tartas, panes, flan, pasteles, cheesecake y trufas.

3.2. Uso y manejo del producto

Postre se le llama a cualquier comida dulce servida después del plato principal, sin embargo, esto no posee un estricto orden, ya que en muchas familias se puede disfrutar de un postre sin restricción de hora. El producto tiene la posibilidad de acompañar varias festividades y momentos, como reuniones familiares, detalles personales o simplemente un espacio para compartir.

Los postres se servirán según las necesidades del cliente. Porciones grandes para compartir, porciones individuales, opciones de pasabocas y mesas de postre para fiestas o reuniones y postres mini.

3.3. IMAGEN, MARCA, LOGO Y SLOGAN DEL PRODUCTO.

3.3.1. Imagen

- ✓ Se adjunta el Manual de Imagen Corporativa.

Nombre

Angelus
Cakes

Logotipo



Tipografía

Tipografía 1: *Orlando*
 Tipografía 2: **Peace Sans**

Colores Corporativos

	<i>Chocolate</i>	R - 78 G - 37 B - 16	C - 55% M - 93% Y - 100% K - 44%
	<i>Azul Menta</i>	R - 65 G - 142 B - 131	C - 89,83% M - 19,1% Y - 56,4% K - 0%
	<i>Blanco</i>	R - 255 G - 255 B - 255	C - 0% M - 0% Y - 0% K - 0%

Slogan

LA MEJOR
Experiencia

Nuestro slogan refleja el valor más importante que queremos brindarle a nuestros clientes con cada producto, la mejor experiencia.

USO DE LA IMAGEN



Fondo Oscuro



Fondo Blanco



Logo



Logo + Slogan



Desproporción



3.3.2. Logo



3.3.3. Slogan



3.4. Resumen del modelo de negocio

El modelo de negocio escogido para este proyecto es el modelo de negocio multiplicativo. Se escoge según las características que han surgido con la creación del proyecto investigativo. Según el portal Coach Latinoamérica el modelo de negocio multiplicativo “abarcan a las empresas que ofrecen productos o servicios especiales con valor agregado hacia el cliente, por lo que se necesita personal más calificado. La

rentabilidad es mayor. Como su nombre lo indica, se caracterizan por crecer o extenderse hacia otras regiones mediante locales, sucursales o franquicias, para lograr atender a un número cada vez mayor de clientes. Este modelo crece, y son necesarias estrategias de replicación especiales para ser eficientes. Existen servicios asociados del personal, así que debe haber normas especiales para su correcto procedimiento. La operación es más compleja debido a sus numerosas sucursales y a la mayor actividad.” (ACOSTA, 2019)

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Investigación del mercado

La investigación de mercado es de vital importancia para este proyecto empresarial ya que permitirá conocer detalladamente al público del producto a ofrecer. “La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones” (SALAZAR, ACEVES, & VALDEZ, 2017).

4.1.1. Objetivos de la investigación de mercado

- a. Conocer las cualidades del consumidor.
- b. Determinar las necesidades más relevantes del consumidor.
- c. Conocer los postres más destacados entre el consumidor.

- d. Conocer la demanda y competencia más escogida entre los consumidores.
- e. Determinar el precio que están dispuestos a pagar por un postre.
- f. Conocer los lugares más concurrentes en los que comen postres.
- g. Conocer de qué manera le llega publicidad acerca de postres.

4.1.2. Método de recolección de datos

El método que se utilizará para la recolección de datos será la encuesta virtual con el fin de llegar a la mayor cantidad de personas. Se realizarán 218 encuestas a personas que consuman postres con el propósito de cumplir los objetivos de esta investigación.

4.1.2.1. Diseño de la encuesta



Preguntas:

- Sección 1 (Datos personales): Edad, género, estrato socioeconómico, nivel de ingresos mensuales, número de personas con las que vive.
- Sección 2 (Información del producto): ¿qué tan frecuente compra un postre? ¿cuándo compra un postre usted está... solo, con alguien más, con toda su familia, con su pareja? ¿qué es lo que más le gusta de un postre? su tamaño, su sabor, que no tenga azúcar, su aporte nutricional, su precio, indique con qué nivel de frecuencia consume estos tipos de postres, postres fríos, postres calientes, postres a base de helado, postres saludables. ¿cuál es su postre favorito?
- Sección 3 (Competencia): ¿cuándo decide comprar un postre lo hace en... cadenas reconocidas (Crepes & waffles, Popsy, Nicolukas, Dunkin Donuts, etc), Pastelerías, Panaderías o Fruterías, establecimientos comerciales no especializados en repostería (droguerías, tiendas, líchigos, etc.), negocios ambulantes.
- Sección 4 (Información del precio): escoja un precio que sea acorde con el tipo de postre, identifique el rango de precio de los postres que más consume, cuando elige un postre prefiere economía sobre calidad o calidad sobre economía.
- Sección 5 (Establecimiento físico): al momento de comprar un postre, ¿en dónde le gusta consumirlo? fuera del establecimiento comercial, en el establecimiento comercial, en un parque o lugar campestre, desde el vehículo, lo pido para llevar a casa.

- Sección 6 (Publicidad): ¿por qué medio le gusta obtener información de postres?, ¿por qué compra un postre en un lugar nuevo para usted?

4.1.2.2. Tabulación

FICHA TECNICA	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	<p>País: Colombia</p> <p>Ciudad: Bogotá</p> <p>Localidad: Fontibón y Engativá</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocer las cualidades del consumidor b. Determinar las necesidades más relevantes del consumidor c. Conocer los postres más destacados entre el consumidor d. Conocer la demanda y competencia más escogida entre los consumidores e. Determinar el precio que están dispuestos a pagar por un postre f. Conocer los lugares más concurrentes en los que comen postres g. Conocer de qué manera le llega publicidad acerca de postres

DISEÑO MUESTRAL	Muestreo aleatorio simple
GRUPO OBJETIVO	Hombres y mujeres mayores de 18 años residentes de la ciudad de Bogotá de la localidad de Fontibón y Engativá que consuman postres
NIVEL SOCIO ECONÓMICO	Que se encuentren en los niveles socio económicos 2, 3 y 4 de la ciudad de Bogotá
TÉCNICA	Encuesta on-line, por medio de la plataforma Formularios de Google.
TAMAÑO DE LA MUESTRA	218
FECHA DE CAMPO	Noviembre del 2019

Tabla 5. Ficha técnica de la encuesta.

Elaboración propia.

El género que predominó en la encuesta con más de la mitad de los encuestados fueron las mujeres, según los resultados se evidencia que el nivel socio económico 3 es el dominante seguido del 4, lo cual permite hacer una segmentación del mercado dentro de las dos localidades seleccionadas y de esta manera se puede seleccionar el lugar ideal para realizar la instalación del negocio.

Precio que están dispuestos a pagar: se puede evidenciar que el rango de precios de postres que más se consume según un 62% de los encuestados está entre 3.000 y 6.000 COP, seguido de un cuarto del tamaño de la muestra que indica que están dispuestos a pagar un rango

entre 6.000 y 10.000 COP, con lo cual se concluye que una persona de nivel socio económico 3 o 4 no está dispuesto a pagar más de 10.000 COP por un postre, a no ser que se le ofrezca una propuesta de valor acorde con dicho precio. Los rangos de precios dados a los encuestados son un punto de partida respecto a un análisis de la competencia, de esta manera los precios que se elijan para Angelus Cakes serán competitivos y se lograra un reconocimiento en el mercado actual,

Necesidades del consumidor: es importante saber que para más del 80% de los encuestados lo que más le importa al momento de consumir un postre es su calidad y sabor. Pero algo trascendental que se halla en la encuesta es que para un 10 % de los encuestados es importante que el postre tenga características que cuiden su salud, ya que en la variedad de productos se encuentran postres bajos en azúcar y postres tradicionales. Esta es una tendencia que según el presidente de la fundación Colombiana de la obesidad, Iván Darío Escobar, no solo es un problema estético sino es que es un problema grave y quizás uno de los más primordiales en el mundo actual, aproximadamente la mitad de la población tiene sobrepeso y obesidad (Arango, 2015). Esto permite enfocarse en otro segmento de cliente el cual prefiere cuidar su salud y consumir postres bajos en azúcar.

Por otra parte, se encuentra que tan solo una décima parte de los encuestados compra un postre estando sin compañía, ya que el porcentaje restante lo compra es estando con alguien más, ya sea con un amigo o familiar, con la pareja o en un último caso, estando con gran parte de su familia, que en la cultura colombiana es muy común como lo hace saber aproximadamente el 30 por ciento de la muestra tomada. Esto permite hallar un nicho de mercado familiar y no individual, ya que se evidencia que la mayoría de las familias tienen entre 4 y 3 integrantes

respectivamente, lo que podría ser importante para crear un plan de fidelización, como por ejemplo promociones por cantidad de postres comprados.



Ilustración 2. Gráfico de la encuesta realizada.

Elaboración propia. (Véase Anexo 2)

Competencia escogida por los consumidores: los encuestados manifiestan que la competencia directa en primera instancia son los establecimientos comerciales como pastelerías, fruterías o panaderías, en la siguiente ilustración, se especifica algunos de los establecimientos más reconocidos de las dos localidades y se pueden considerar como principales competidores, es por esto, que se hace un análisis de las debilidades y fortalezas que tienen los establecimientos con el propósito de crear las estrategias correctas para brindar una mejor experiencia del cliente.

PASTELERIAS - PANADERIAS - FRUTERIAS					
CLASIFICACION	LOCALIDAD	IMAGEN	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
1	ZURICH PASTELERIA	Fontibon		.No son autonomos en la toma de desiciones.	. Atencion personalizada . Publicidad en redes sociales.
2	PASTELERIA MADRID	Fontibon		. Falta de publicidad . Se centra mas en la produccion que en el servicio al cliente	. Variedad de productos
3	DU'GLASS establecimiento especializado en productos de reposteria	Engativa		. Baja tecnologia . Procesos artesanales - Espacios reducidos	- Precios bajos - Buen servicio al cliente - Diseños innovadores
4	LA VILLA SUIZA panaderia donde venden variedad de productos	Engativa		. Clientes fijos de Barrio . Falta de publicidad. . Baja produccion innovadora.	. Productos Artesanales - Varias lineas de productos

Tabla 6. Competencia - Pastelerías, panaderías y Fruterías

Elaboración propia.

Como segunda instancia las cadenas reconocidas como Crepes & waffles, Pastelería Toledo, Nicolukas, Dunkin Donuts entre otros, son los segundos más escogidos por los encuestados para realizar la compra de un postre, teniendo en cuenta que son cadenas que llevan más de 30 años de experiencia es importante analizar la estructura y modelo de negocio para que

de esta manera se pueda proponer aspectos nuevos para el cliente, a continuación, se muestra en la tabla las principales cadenas más reconocidas y posicionadas en las dos localidades.

CADENAS RECONOCIDAS					
CLASIFICACION		LOCALIDAD	IMAGEN	DEBILIDADES	FORTALEZAS
1	CREPES & WAFFLES	Engativa / Fontibon		Tiempos de espera	*40 años en el mercado * Buena estructura de precios. * Responsabilidad Social
2	FESTY TORTAS	Engativa / Fontibon		Falta de autonomía en las decisiones	* Variedad de productos exclusivos * Tiene gran cobertura en la ciudad
3	NICOLUKAS	Fontibon		Precios elevados	* Mas de 30 años de experiencia * Altos estándares de calidad.
4	PASTELERIA TOLEDO	Fontibon		Se fabrica en la planta principal y es distribuido a los puntos de venta	* Pastelería con mas de 50 años de tradición, actualmente con 10 puntos en Bogota.

Tabla 7. Competencia – Cadenas Reconocidas.

Elaboración propia.

Observando las tendencias del mercado y el consumo de postres en estas dos localidades se puede lograr tener una gran acogida en el mercado, ofreciendo de esta manera una amplia variedad y postres saludables a precios razonables y lograr posicionar el negocio.

Frecuencia de consumo de los diferentes tipos de postre: se les pidió a los encuestados que seleccionaran el nivel de frecuencia con el que consumen los diferentes tipos postres, para

que de esta manera se pueda determinar cuál podría llegar a ser la demanda y los tipos de postres que tienen mayor frecuencia de consumo; Según los resultados, los postres de mayor frecuencia de consumo son los postres fríos, seguidos de los postres a base de helado, los cuales no se llevan una diferencia mayor a un 1% de los encuestados; los postres menos exigidos por los clientes son los postres calientes y los postres saludables, según la encuesta. Es ahí donde se encuentra una oportunidad de negocio debido a que la gente en la última década está cambiando sus hábitos alimenticios y el bienestar está impactando las compras de aproximadamente un tercio de la población (Portafolio, 2020).

¿Por qué medio te gusta obtener información de postres?: Según la gráfica expuesta, al 73.3% le gusta recibir información acerca de postres a través de redes sociales, esto es una gran ventaja debido a que es posible generar un mayor impacto llegando a una gran audiencia potencial y de esta manera llegar al cliente con poca inversión, que es lo que se busca exactamente al comenzar un plan de negocio.

4.2. Análisis de la demanda

Para determinar las necesidades y situación actual dentro del público objetivo, se realizó una encuesta a 218 personas. Del análisis y la tabulación de las encuestas podemos determinar que la demanda tiene las siguientes características:

- a. Se puede evidenciar que la mayoría de personas eligen hacer la compra de un postre **por su sabor** con una elección del 82.9%, lo que evidencia que el valor del producto está en su calidad, un precio competitivo y justo.
- b. Según los resultados se puede establecer que la mayoría de las personas compran por lo menos un postre a la semana, seguido de dos veces por semana con una opción del

- 6%. También es evidente que cada persona no va sola a comprar un postre, sino que en un 48.8% va acompañado de alguien más y aún mejor que un 27.2% va con toda su familia. Por lo que se puede deducir que la demanda del producto es alta por el número de participantes que participan en su compra.
- c. Según la encuesta realizada, se puede analizar que la competencia directa serían los establecimientos comerciales Zurich, Pastelería Madrid, Du´Glass y la Pastelería Villa suiza seguido de las cadenas reconocidas como Crepes & Waffles, Nicolukas, pastelería Toledo entre otros y las pastelerías, panaderías y fruterías.
 - d. Los precios que están dispuestos a pagar por un postre oscilan entre 2.000 y 10.000 pesos, sin embargo, es poco probable que paguen más de 10.000 pesos por un postre. El precio de cada postre depende de los ingredientes y tamaño.

Tomando como referencia esta encuesta se podría deducir que el mercado de los postres es muy apetecido por la mayoría de público en general, lo que se podría tomar como referencia para crear un modelo de negocio que no opere únicamente en Colombia, y permita la exportación de materias primas para la elaboración de los postres. Es evidente que para lograr esto, es necesario tener el reconocimiento nacional que pueda respaldar a Angelus Cakes en el extranjero. Para llegar a exportar, la normatividad en algunas ocasiones puede llegar a ser confusa, ya sea por los permisos, aranceles u otras leyes que se deban tener en cuenta a la hora de exportar (Céspedes, 2017) Para el caso aplicado de Angelus Cakes, si en algún momento se llega a dar la oportunidad de exportar se tendrá en cuenta los principales aspectos legales, que se pusieron en práctica en el trabajo.

4.3. Nicho de mercado

Perfil del consumidor

Persona mayor de 18 años que quiera y que tenga la capacidad adquisitiva de comprar un postre y de esta forma satisfacer un antojo.

El nicho de mercado se estable con base a los resultados de la encuesta realizada a 218 personas. El nicho de mercado se considera de la siguiente manera:

- Hombres y mujeres, siendo liderado por las mujeres con un 63.1.%
- Edades entre los 21 y los 40 años que tiene mejor poder adquisitivo y son integrantes que contribuyen económicamente dentro de sus familias.
- Especialmente enfocado en familias que tienen entre 3, 4 y 5 integrantes, amigos y grupos de personas con más de 2 integrantes.

4.4. Determinación del precio

La determinación del precio de los postres se fundamenta en dos aspectos, el primero son las cifras reales de los costos variables de la idea de negocio actual, teniendo una demanda y una frecuencia de compra estimadas, con estos aspectos de igual manera se estudia los precios de la competencia para tener un precio de venta aproximado, y el segundo aspecto se basa en la encuesta realizada a los consumidores de postre en donde se encuentra según los resultados obtenidos, cuanto estaría dispuesto a pagar un cliente dependiendo el tipo de producto que se le esté brindando. Se pidió que identificaran el rango de precio de los postres que más consumen y se puede evidenciar que el 60 % aproximadamente de los encuestados seleccionaron el rango de precios entre 3.000 y 6.000 COP, seguido de un cuarto de los encuestados quienes escogieron un rango entre

6.000 y 10.000 COP quienes según la encuesta son personas de nivel socio económico más alto.

4.5. Pronostico de ventas

El método que se toma como referencia es el de datos históricos, teniendo en cuenta el pronóstico de ventas de años anteriores, de esta manera se puede analizar con una mayor certeza la tendencia de consumo, teniendo en cuenta diferentes factores importantes que pueden aumentar la venta con las diferentes temporadas que se celebran en Colombia con diferentes fechas especiales como, día de la mujer (8 de marzo), día de la madre (10 de mayo), amor y amistad (19 de Septiembre) y la temporada navideña (diciembre); Y en el peor de los casos ocurriría una disminución considerable con factores tales como la temporada de lluvia en Colombia en los meses abril y octubre.

Ventas por año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alamos	\$ 234.511.200	\$246.236.760	\$ 258.548.598	\$ 271.476.028	\$ 285.049.829
Modelia	\$ 234.511.200	\$246.236.760	\$ 258.548.598	\$ 271.476.028	\$ 285.049.829
Total	\$ 469.022.400	\$492.473.520	\$ 517.097.196	\$ 542.952.056	\$ 570.099.659

Tabla 8. Pronóstico de ventas.

Elaboración propia.

Tomando como referencia las ventas del primer año y utilizando un pronostico sostenido, se puede evidenciar que la empresa tiene un incremento promedio en los 5 años de un 5% aproximadamente. El año 2020 no se toma como referencia ya que a raíz del COVID-19 las ventas y el mercado en general tuvieron alteraciones significativas, causando que las ventas se disminuyeran.

5. PLAN DE MERCADEO

5.1. Estrategias de distribución

La distribución será entrega directa a las familias y clientes, los locales serán ubicados en dos ubicaciones comerciales cuidadosamente seleccionadas en los barrios Álamos y Modelia, los cuales serán los encargados de entregar el producto al cliente sin ningún tipo de intermediarios, y un canal externo el cual por medio de una plataforma ecommerce brindara un apoyo para la distribución de los productos, actualmente en la ciudad de Bogotá se utilizan bastante las plataformas digitales.

5.2. Marketing mix

Producto

Irresistible variedad de postres para todos los gustos con gran diversidad de sabores y atractivos diseños a precios asequibles, contara con una línea para clientes que no puedan consumir azúcar, gracias a esta línea, podrán deleitar el paladar con postres hechos a base de stevia sin preocuparse por su salud.

Precio

Según la encuesta elaborada uno de los objetivos planteados era determinar el precio que están dispuestos a pagar los consumidores por un postre, con las respuestas se analiza que existe en el mercado unos precios fuertemente establecidos para el consumo de postres los cuales la gente está dispuesta a pagar por productos similares, tal y como lo

evidencia la encuesta realizada, es por dicha razón que el precio se establecerá un rango entre 4.000 mil y 6.000 pesos para el año 2021.

Plaza

La plaza de dichos productos tendrá lugar en la ciudad de Bogotá en dos localidades, la primera donde se ubicará la planta de producción y un punto de venta dentro del mismo establecimiento comercial estará ubicada en la localidad de Engativá en el barrio Álamos norte y el segundo establecimiento quedara ubicado en la localidad de Fontibón en el barrio Modelia, dichos puntos fueron seleccionados estratégicamente porque son zonas comerciales las cuales hay mucho tráfico de gente.

Promoción

Impulsar el producto: se capacitará a los colaboradores para que puedan brindar una correcta asesoría de los postres y tortas ofrecida, de esta manera se podrán promocionar de la mejor manera.

- Estrategia para atraer: se brindará volantes que ofrezcan descuentos llamativos y por medio de las redes sociales se realizaran pautas publicitarias indicando los descuentos y promociones de la semana de esta manera se incrementara el volumen de ventas.
- Estrategia combinada: Crear participación en redes sociales con la inauguración de Angelus Cakes a través de influenciadores que puedan recomendar la marca.

- Crear demanda: Creando ofertas difíciles de dejar pasar por tiempo limitado, se establecerá un voz a voz, el cual pretende captar la mayor cantidad de clientes potenciales.

Redes Sociales: Todos los mensajes y pautas publicitarias se realizarán a través de redes sociales como Instagram y Facebook, debido a que son una herramienta que definitivamente pueden aumentar las ventas según lo interesante que sea la pauta para el cliente, actualmente con la pandemia actual que viviendo el mundo (COVID 19) convirtiendo a audiencia en clientes potenciales.

5.3. Fidelización y postventa.

Son muchos los negocios que dan por cumplido su objetivo una vez se realiza la venta del producto, pero la verdad es que es tan solo un ladrillo que ayudará a construir una excelente relación con el cliente o consumidor final, y es que la satisfacción no siempre garantiza que el comprador permanezca fiel al negocio, es por esta razón que una de las políticas de Angelus Cakes es que la experiencia de los clientes dentro del establecimiento comercial sea única y satisfactoria, tal y como asegura Philip Kotler “Ya no basta con satisfacer a un cliente, ahora hay que dejarlos encantados”, y para que el cliente quede encantado, una de las estrategias de fidelización será la de construir una cultura centrada en el consumidor, en donde el encargado del punto de venta, genere una relación con el cliente basada en la interacción y la confianza, originando una experiencia única de compra.

Otra estrategia de fidelización, será la de impulsar la venta por medio del e-commerce, ya que con la llegada del COVID-19 al mundo, el comercio electrónico ha

experimentado un crecimiento del 55% (Marketing Directo, 2020), y es por esta razón que se recompensará al cliente por su compra online, adquiriendo puntos de fidelidad que podrán ser redimidos en productos o descuentos incentivando su deseo de compra. La estrategia consiste en implementar una página web que será creada con el fin de informar, vender y potenciar el mensaje de Angelus Cakes con la posibilidad de que el cliente pueda comunicar sus quejas, dudas, y sugerencias. Esto le permitirá al cliente tener los servicios de Angelus Cakes a solo un click de distancia, de esta manera la empresa podrá aplicar un Customer Relationship Management (CRM).

Angelus Cakes agradecerá la confianza de sus clientes y los recompensará por su constancia, brindándoles una tarjeta de fidelidad, en donde por cada 10 compras se le obsequiará un postre.



Ilustración 2. Bono de fidelización.

Elaboración propia.

6. ESTUDIO DE OPERACIONES

6.1. Descripción y formalización del proceso

Los procesos relacionados con la idea de negocio corresponden a:

Abastecimiento: la recepción y adquisición de la materia prima se realizará en la planta de producción, una vez recibida se tiene que efectuar todo el proceso de trazabilidad registrándolo en las bases de datos, una vez quede registrado se procede a almacenarla en la bodega de almacenamiento.

Producción: Una vez la materia prima este en la bodega de almacenamiento, se requieren algunos pasos esenciales para comenzar todo el proceso productivo, primero que todo se realiza la dosificación de los ingredientes a preparar para tener el mínimo de desperdicio posible, después se procede a realizar la mezcla para poner cada producto en su respectivo molde, cuando ya se encuentra en el paso de moldeado se debe verificar si el postre debe hornearse o se pasa directamente a la nevera, para su correcta elaboración, una vez desmoldado el producto pasa al área de decoración la cual será la encargada de guardar los productos en sus respectivos lugares de refrigeración para una óptima conservación.

Cabe resaltar que sobre el departamento de producción recae la responsabilidad de notificarle al departamento administrativo la existencia de inventario actual, para que de esta manera nunca falten la materia prima en las diferentes etapas de producción, el objetivo principal es planificar todas las tareas y procesos necesarios para lograr que el producto llegue al cliente en el tiempo establecido.

Entrega de productos: comenzando desde el alistamiento de producto para los puntos de venta que contiene toda la logística para que no se pierda la cadena de frío, se realiza el cargue de postres en las canastillas, recepción por parte del conductor, transporte hasta el local del barrio Modelia, donde una vez el pedido se encuentre en el

punto de venta, pasa a una verificación por parte del encargado de punto el cual se encargara de confirmar la cantidad solicitada y que de igual manera los productos vengan en buen estado, esto se realizara por medio de un check list que con contempla la verificación del producto final, para poder de esta manera hacerle una correcta entrega al cliente final.

Recepción Pedidos Online: por medio de la página web, se presentará un catálogo online con imágenes, descripciones, características personalizables y precios.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo de negocio el cual comienza desde la recepción de la materia prima hasta la experiencia postventa que tendrá el cliente o consumidor.



Ilustración 3. Diagrama de flujo del proceso.

Elaboración propia.

6.1.1. Establecimientos comerciales

ESTABLECIMIENTO	CARACTERÍSTICAS	UBICACIÓN
Planta de Producción	Este establecimiento tendrá un punto de venta y la planta de producción, se escoge de esta manera para reducir gastos en los otros puntos de venta y de esta manera aprovechar el espacio. Se escoge este punto para la planta de producción por su ubicación central y gran flujo de posibles clientes.	Localidad de Engativá Barrio Álamos.
Punto de venta #2	Servicio al cliente, punto de venta estratégicamente ubicado por la carrera 82 debido a su alto flujo de gente,	Barrio Modelia, Loc. Fontibon

Tabla 9. Establecimientos comerciales.

Elaboración propia.

6.2. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

La adecuación de la planta de producción se adecuará al local ubicado en el barrio Álamos, teniendo en cuenta que los locales comerciales ubicados en este barrio representan un aproximado de 6 metros de frente y 12 de largo, para un total de 72 metros cuadrados, se va a dividir de la siguiente manera:

- Un 70 % para el área de producción la cual ocupara 50,4 metros cuadrados aproximadamente.

- Un 30% para el área de venta la cual ocupara 21,6 metros cuadrados aproximadamente.

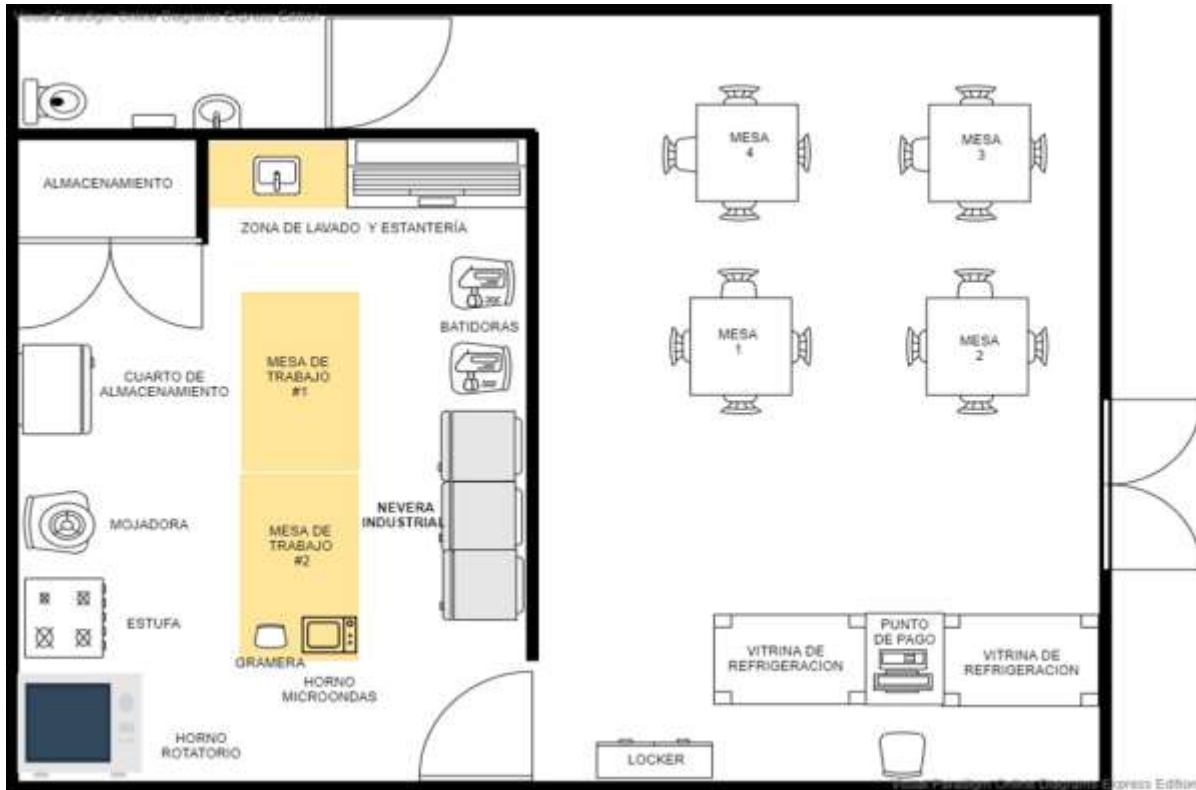


Ilustración 4. Distribución de la planta.

Elaboración propia

6.3. Costos de producción

Los costos de producción constituyen información clave de cualquier empresa y es importante conocer en qué consisten, cual es la estructura y como se pueden calcular y optimizar, se dividen en dos categorías, una son los costos variables que en este caso sería la materia prima que en este caso se conoce el precio unitario de cada porción de

postre sumándole su empaque y la mano de obra que no debe sobrepasar el 10 % del costo de producción, estos dos factores son proporcionales a la producción.

De igual manera están los costos fijos, los cuales se encuentran maquinaria y equipo utilizado además de los costos que generan las instalaciones, tales como arriendo, luz, agua y gas que para este caso son del 36,16%.

COSTO MATERIA PRIMA		
	COSTO ANUAL	2 PUNTOS
Reales	\$43.614.633,58	\$ 87.229.267,16
Reales	\$27.218.436,26	\$ 54.436.872,52
Año 1	\$45.359.218,92	\$ 90.718.437,85
Año 2	\$47.173.587,68	\$ 94.347.175,36
Año 3	\$49.060.531,19	\$ 98.121.062,38
Año 4	\$51.022.952,44	\$102.045.904,87
Año 5	\$53.063.870,53	\$106.127.741,07

Tabla 10. Estimación Costos de Materia Prima

Elaboración propia.

6.4. Inversiones en infraestructura.

Contar con espacios adecuados, cómodos y con todos los servicios necesarios, son factores decisivos para facilitar la operatividad de la empresa y lograr una mayor competitividad en el mercado (PORTAFOLIO , 2015), la inversión en infraestructura es demasiado importante, y la falta de inversión generalmente puede provocar errores que terminan por afectar todo el proceso, es por esta razón que se diseña un adecuado plan con el objetivo de que los colaboradores obtengan diferentes tipos de beneficios como

equipo de última generación como hornos, batidoras, utensilios de pastelería profesional, del mismo modo se les brindara espacios amplios para facilitar la operatividad en la empresa y por último es importante tener en cuenta la ubicación, ya que es un factor crítico en la generación de ingresos.

6.5. Inversiones en capital de trabajo.

Inicialmente el negocio comenzara con ocho personas, una administrativa el cual es el gerente, tendrá un salario de dos millones de pesos (\$2`000.000 COP) mensuales que aumentaran un 6% anual aproximadamente según la decisión del gobierno, de igual manera Angelus Cakes contara con 7 colaboradores que harán parte del proceso operativo, distribuidos de la siguiente manera, dos personas que se les pagara \$ 1.202.854 COP distribuidos de la siguiente manera, un millón cien mil de salario básico más auxilio de transporte que es de \$102.854 COP mensuales, los cuales ocuparan el cargo de pastelero y de conductor respectivamente, dos encargados de punto de venta, cuyo salario será de un millón de pesos más su auxilio de transporte para un total de \$1.102.854 COP mensuales, a los cuales recae la responsabilidad de apertura de punto y control del punto de pago, estas personas tendrán el apoyo de un auxiliar para cada punto los cuales serán un soporte para la atención al cliente y diversas labores, se les pagara un salario mínimo legal vigente con su auxilio de transporte el cual corresponde a \$ 980.657 COP, y por ultimo una persona que será la encargada de mantener aseada la planta de producción siendo de esta manera un soporte para que el pastelero pueda realizar sus actividades sin complicaciones, a esta persona de igual manera se le pagara un salario mínimo legal vigente.

ADMINISTRATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de obra	\$ 22.080.000	\$ 23.404.800	\$ 24.809.088	\$ 26.297.633	\$ 27.875.491
Seguridad Social	\$ 4.925.280	\$ 5.220.797	\$ 5.534.045	\$ 5.866.087	\$ 6.218.053
Parafiscales	\$ 2.160.000	\$ 2.289.600	\$ 2.426.976	\$ 2.572.595	\$ 2.726.950
Prestaciones Sociales	\$ 5.240.000	\$ 5.554.400	\$ 5.887.664	\$ 6.240.924	\$ 6.615.379
Total	\$ 12.325.280	\$ 13.064.797	\$ 13.848.685	\$ 14.679.606	\$ 15.560.382
OPERACIONAL					
Mano de obra	\$ 83.389.392	\$ 88.392.756	\$ 93.696.321	\$ 99.318.101	\$ 105.277.187
Seguridad Social	\$ 20.336.135	\$ 21.556.303	\$ 22.849.681	\$ 24.220.662	\$ 25.673.902
Parafiscales	\$ 8.157.658	\$ 8.647.117	\$ 9.165.944	\$ 9.715.901	\$ 10.298.855
Prestaciones Sociales	\$ 19.429.885	\$ 20.595.678	\$ 21.831.419	\$ 23.141.304	\$ 24.529.782
Total	\$ 47.923.678	\$ 50.799.098	\$ 53.847.044	\$ 57.077.867	\$ 60.502.539

Tabla 11. Estimación Inversión en Capital de Trabajo.

Elaboración propia.

7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.

7.1. Estructura organizacional

A continuación, se explicará el organigrama de la empresa, el cual muestra de forma simplificada la estructura del negocio y la relación que existe entre cada uno de los



Ilustración 5. Estructura organizacional.

Elaboración propia

colaboradores de Angelus Cakes siendo cada uno una parte esencial para el funcionamiento de la empresa

7.2. Perfiles de cargo.

- **Dirección general y administrativa:** Graduado de administración de empresas con competencias en liderazgo, comunicación efectiva a todo nivel, con una visión estratégica y que tenga experiencia en el sector de pastelería. será la persona encargada de alinear la compañía para hacer cumplir los objetivos propuestos de igual forma se encargará de definir las políticas generales de la administración para un eficiente desempeño tanto en el área de producción como de ventas.
- **Pastelero:** Persona altamente capacitada en pastelería profesional, con el fin de preparar, elaborar, preparar y presentar de manera experta productos de pastelería, será el responsable de supervisar y coordinar las actividades relacionadas con recepción de la

- materia prima, y de igual manera controlará sus funciones para una óptima producción de los productos asegurando los más altos estándares de calidad.
- **Personal de aseo:** será el encargado de las actividades que permitan la limpieza y el mantenimiento diario del área de producción, tales como, la limpieza de suelos, de maquinaria, de mesones de trabajo, el lavado de los utensilios de trabajo del pastelero, entre otros.
 - **Conductor:** será la persona encargada de transportar el producto terminado de la planta de producción hasta el otro punto de venta ubicado en la localidad de Fontibón, de igual manera será el encargado de comprar ciertos productos y llevarlos a la planta de producción como frutas y procesados de una de las plazas mayoristas más grandes de Bogotá ubicada al occidente de la ciudad, Corabastos.
 - **Encargado de punto:** será la persona responsable de abrir y cerrar el punto de venta, mantendrá un inventario actualizado y será el único encargado del punto de pago.
 - **Auxiliar de punto:** persona encargada del servicio al cliente, será el encargado de darle la bienvenida al cliente y de guiarlos hasta su mesa de ser necesario, brindarles el mejor servicio posible, de igual manera se encargará de colaborar en actividades relacionadas al negocio al encargado de punto.

7.3. Manual de funciones.

7.3.1. Funciones del área de administración

- Definir políticas generales de administración.
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas de producción y ventas.
- Representar a la compañía ante los diferentes entes de control estatales.

- Autorizar con su firma los estados financieros de la compañía acompañados del respectivo informe de su gestión.
- Ejecutar el presupuesto aprobado
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la compañía.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia.
- Vender, arrendar, dar uso, pignorar, hipotecar, otorgar pagares y otras garantías, y en general, efectuar toda clase de operaciones que impliquen afectación o disposición de los bienes, muebles, inmuebles y de los derechos de la compañía.
- Girar, suscribir, aceptar, endosar, avalar, prorrogar, descontar, negociar, protestar, cancelar, pagar y descontar letras de cambio, vales, pagarés y otros títulos valores, cartas de crédito, letras, hipotecas, pólizas de seguros, y otros efectos de giro y de comercio.
- realizar todo tipo de operaciones con títulos valores hasta por los límites que le impongan los estatutos de la compañía.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones financieras.

- Autorizar la colocación, retiros, transferencias, enajenación y venta de fondos, rentas, valores, obligaciones, instrumentos de corto plazo, deuda y cualesquiera otros títulos valores
- Otorgar, contraer y revocar prestamos, mutuos, negociar y renegociar los términos y condiciones de los mismos.
- Ejercer las demás funciones legales y estatutarias.
- Definir y coordinar las orientaciones de política que deberá seguir el departamento de recursos humanos, contabilidad, coordinación administrativa e inventarios y tesorería.
- Proponer los planes de compra y la gestión de contratación y manejo de bienes y servicios.
- Recomendar medidas tendientes a salvaguardar la integridad patrimonial de la compañía.
- Monitorear y tomar las medidas necesarias para conservar los bienes de la compañía.
- Diseñar, implementar y gestionar la política de pagos y crédito con los diferentes proveedores de la compañía.
- Diseñar, implementar y otorgar los cupos de crédito a los clientes de la compañía.
- Efectuar en coordinación con el área de inventarios las diferentes auditorias cíclicas y periódicas en los diferentes puntos de venta y en la bodega principal.

- Efectuar los arqueos periódicos de caja y sobre los títulos valores de la compañía.
- Verificar el inventario físico de propiedad, planta y equipo.
- Supervisar el personal a su cargo.
- Orientar la estrategia financiera de la compañía con el fin de garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación.
- Supervisar y controlar el debido registro de las operaciones con el fin de garantizar un efectivo control de los recursos de la compañía.
- Diseñar, e implementar el modelo de costeo de la compañía y garantizar el correcto funcionamiento del mismo.
- Velar por la elaboración y presentación oportuna de los estados financieros de la compañía ante la gerencia.
- Establecer las metas de los indicadores gestión y financieros y efectuar seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- Velar por el oportuno pago de los aportes y contribuciones establecidas por la ley y el pago de los impuestos y obligaciones laborales.
- Participar en los diversos comités o grupos de trabajo en que se convoque su asistencia.
- Mantener actualizada la información de su área.
- Ejercer y verificar el control interno de la compañía.
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y las normas de seguridad y salud en el trabajo adoptadas.

- Elaborar y presentar los informes de gestión a la gerencia.

7.3.2. Funciones del área de producción

- Análisis y control de los tiempos de producción.
- Planeación y distribución de las instalaciones de producción.
- Análisis y control a los métodos de trabajo.
- Control de la producción y de los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado.
- Diseño, implementación y control del sistema de control y aseguramiento de la calidad.
- Control y seguimiento a los procesos de higiene y seguridad industrial.
- Velar por el adecuado suministro de materias primas y optimizar el stock del mismo.
- Análisis, control y optimización de la capacidad instalada de producción.
- Diseño, implementación y control del programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.
- Velar por el correcto y eficiente suministro de producto terminado a los puntos de venta.
- Demás funciones asignadas por la gerencia.

7.3.3. Funciones del área de ventas

- Asegurar y garantizar la atención a los clientes en cuanto a servicio, presentación del producto y aseo de los puntos de venta.
- Desarrollo de estrategias de ventas, objetivos y planes de ventas.

- Velar por la correcta aplicación de los programas de seguridad y salud en el trabajo, higiene y seguridad industrial.
- Controlar y hacer seguimiento a los indicadores de gestión.
- Controlar y asegurar el inventario de producto terminado y materia prima en los puntos de venta.
- Colaborar con el área de inventarios para el diligenciamiento manual o sistematizado de los controles y planillas de inventarios.
- Asegurar y garantizar la presentación personal del personal de servicio al cliente, cajeros y personal de producción en los puntos de venta.
- Velar por el cumplimiento de los horarios de apertura y cierre de los puntos de venta.
- Controlar y asegurar de acuerdo a los procedimientos establecidos el efectivo de las cajas, realizar los cuadros de caja y realizar los informes de ventas.
- Controlar y coordinar los horarios y turnos de trabajo del personal de servicio al cliente, cajeros y producción de los puntos de venta, informar las novedades a gerencia en los formatos establecidos.

7.4. Requisitos Legales del Proyecto.

Teniendo en cuenta algunos de los requisitos de carácter obligatorio que aplican para Angelus Cakes, según el decreto 1879 de 2008 exigidos por la normatividad colombiana los cuales indican que:

- Solicitar una matrícula mercantil vigente a más tardar el siguiente mes de la fecha que inicio actividades, diligenciando el formulario Registro Único

Empresarial RUES el cual se puede adquirir en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio o en un CADE o Supercade.

- Debe tener un concepto sanitario el cual se describe en la ley 9 de 1979, la cual está compuesta por títulos de carácter general a los que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales que trabajen con productos de alimentos, de igual manera se protege el medio ambiente, salud ocupacional, que la empresa tenga un suministro correcto de agua, control de plagas. La autoridad sanitaria encargada de realizar la inspección es la Secretaria Distrital de Salud.
- De igual manera se debe cumplir con otro tipo de normas referentes al uso de suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y la actividad comercial.

Para evitar sanciones es importante tener en cuenta las recomendaciones hechas por la Cámara y Comercio de Bogotá

- Certificado de manipulación de alimentos, se debe renovar anualmente y es de carácter obligatorio para todo empleado que manipule alimentos.
- Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), el cual debe estar todo comerciante inscrito.
- Inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT)
- Las listas de precios de los productos deben hacerse públicos bien sea en empaques o un sitio visible para el cliente.
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios, el cual es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos.

7.5. Metodologías de Motivación.

El impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo o por un estímulo interno, y la motivación puede variar en cada individuo debido a que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas Ruiz, Gago, García, López (2013). Tal y como asegura el autor, la motivación no causa el mismo efecto en todas las personas, es por esta razón que se va a disponer de diferentes estrategias para aumentar su motivación y de esta manera aumentar su productividad

- Cuando este de cumpleaños se le dará el día libre para que disfrute junto a su familia.
- Se le brindara un 20 % de descuento en sus compras.
- Se realizarán charlas motivaciones
- Tratarlos con el mayor respeto posible
- Brindarles autonomía.
- Reconocer su trabajo y retroalimentarlos constantemente permitirá que el colaborador sienta que sus esfuerzos valieron la pena.

7.6. Mecanismos de Liderazgo.

El alemán Konrad Fiedler, autor de la Teoría de la Consistencia, hace énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos, es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”. Angelus Cakes basándose en esta teoría tiene en cuenta que las nuevas generaciones necesitan nuevos modelos de liderazgo, de acuerdo con un sondeo realizado por el portal tecnológico Workplacetrends los millennials no se sienten atraídos por el dinero y reconocimiento, al contrario, desean ser líderes para inspirar a sus

compañeros de trabajo y de esta manera hacer la diferencia; Es por esta razón que se ofrecerá una capacitación continua y se les brindara herramientas de liderazgo motivacionales y de confianza para que de esta manera puedan tener una conexión emocional con su entorno de trabajo permitiendo de esta manera empoderarse de su cargo brindando seguridad a su equipo y aumentando su productividad.

7.7. Indicadores de gestión

En el rubro de pastelerías, las principales áreas son de producción, ventas, compras y finanzas, de tal manera que hay que tener una buena elección de indicadores para controlar los diferentes factores críticos de cada una de estas áreas y permitir el crecimiento constante de la empresa.

En el área de ventas se establecerá un indicador que represente la tasa de crecimiento de mercado, de esta manera se podrá analizar por medio de una gráfica la velocidad en la que aumentan las ventas de Angelus Cakes para cada año de esta manera se podrá hacer un estudio más detallado del promedio de ventas.

En el área de producción se establecerá un índice de calidad el cual permita la calificación del producto final con ciertos criterios establecidos por Angelus Cakes como presentación del producto, siendo esta calificada por el personal administrativo por medio de un formato donde se calificará de uno a cinco, siendo uno la más baja calificación y cinco la más alta.

8. ESTUDIO FINANCIERO

8.1.Presupuestos

Para poder iniciar con la producción de los postres, es necesario hacer una inversión inicial en maquinaria y equipo, que permita que la operación se maximice al tope. Es necesario aclarar que esta maquinaria debe ser operada por personal capacitado, para evitar el deterioro de la misma. Algunas de las maquinas son: batidoras industriales, hornos, neveras industriales, mesones de trabajo, entre otras. Estos equipos son necesarios para el correcto funcionamiento de la operación.

Así mismo, se debe hacer una inversión inicial en un vehículo, el cual servirá para transportar los postres desde la planta de producción hasta el punto de venta. Igualmente, será usado para la realización de domicilios a los clientes que así lo deseen.

Por último, para poder tener un espacio en el cual llevar a cabo todas las labores administrativas, se invertirá en equipo de oficina el cual será usado para fines netamente de gestión. Se anexa el cuadro resumiendo los costos y la depreciación de cada inversión.

MAQUINARIA Y EQUIPO	
CONTADO	\$ 36.078.951
Depreciacion (10 Años)	\$ 3.607.895
EQUIPO DE OFICINA	
CONTADO	\$ 1.851.980,00
Depreciacion (10 Años)	\$ 185.198,00
VEHICULO	
CONTADO	\$ 53.630.000
Depreciacion (10 Años)	\$ 10.726.000

Tabla 12. Inversión inicial.

Elaboración propia.

Para la compra de estos equipos es necesario hacer una inversión la cual no se tiene disponible en efectivo, es por eso, que se hará un préstamo de \$60.000.000 COP, el cual será

cancelado en cuotas fijas anuales por 5 años. Este crédito se solicitó en BBVA a una tasa 27,29% efectivo anual. Se anexa tabla de amortización.

AÑO	VALOR CUOTA ANUAL	INTERESES	CAPITAL	SALDO	
				\$	60.000.000
1	\$ 23.366.264,68	\$ 16.374.000,00	\$ 6.992.264,68	\$	53.007.735,32
2	\$ 23.366.264,68	\$ 14.465.810,97	\$ 8.900.453,71	\$	44.107.281,61
3	\$ 23.366.264,68	\$ 12.036.877,15	\$ 11.329.387,53	\$	32.777.894,08
4	\$ 23.366.264,68	\$ 8.945.087,29	\$ 14.421.177,39	\$	18.356.716,69
5	\$ 23.366.264,68	\$ 5.009.547,99	\$ 18.356.716,69	\$	-

Tabla 13. Amortización crédito.

Elaboración propia.

Es necesario aclarar que este préstamo se hace para que la operación funcione correctamente, y sin estos equipos, no se podría operar. De acuerdo a los pronósticos de ventas y algunos presupuestos que se verán más adelante, la obtención de este préstamo beneficia a la empresa de manera sustancial, debido a que la utilidad neta que esta genera, permite pagar todos los acreedores financieros y de bienes y servicios.

Nomina

Una vez analizado y estudiado el equipo que se utilizará para la operación, es indispensable mencionar los colaboradores que contratará la empresa para poder hacer los postres y llevar su operación satisfactoriamente. Como se mencionó anteriormente, la empresa

ADMINISTRATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de obra	\$ 22.080.000	\$ 23.404.800	\$ 24.809.088	\$ 26.297.633	\$ 27.875.491
Seguridad Social	\$ 4.925.280	\$ 5.220.797	\$ 5.534.045	\$ 5.866.087	\$ 6.218.053
Parafiscales	\$ 2.160.000	\$ 2.289.600	\$ 2.426.976	\$ 2.572.595	\$ 2.726.950
Prestaciones Sociales	\$ 5.240.000	\$ 5.554.400	\$ 5.887.664	\$ 6.240.924	\$ 6.615.379
TOTAL APORTES	\$ 12.325.280	\$ 13.064.797	\$ 13.848.685	\$ 14.679.606	\$ 15.560.382
TOTAL ADMINISTRACION	\$ 34.405.280	\$ 36.469.597	\$ 38.657.773	\$ 40.977.239	\$ 43.435.873

OPERACIONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de obra	\$ 83.389.392	\$ 88.392.756	\$ 93.696.321	\$ 99.318.101	\$ 105.277.187
Seguridad Social	\$ 20.336.135	\$ 21.556.303	\$ 22.849.681	\$ 24.220.662	\$ 25.673.902
Parafiscales	\$ 8.157.658	\$ 8.647.117	\$ 9.165.944	\$ 9.715.901	\$ 10.298.855
Prestaciones Sociales	\$ 19.429.885	\$ 20.595.678	\$ 21.831.419	\$ 23.141.304	\$ 24.529.782
TOTAL APORTES	\$ 47.923.678	\$ 50.799.098	\$ 53.847.044	\$ 57.077.867	\$ 60.502.539
TOTAL OPERACIONAL	\$ 131.313.070	\$ 139.191.854	\$ 147.543.366	\$ 156.395.968	\$ 165.779.726

contará con un total de 8 colaboradores, a los cuales se les tendrá un sueldo mensual por encima del salario mínimo legal vigente y todas las prestaciones legales. Se anexa tabla con los valores de la nómina, discriminando el valor total del año, del área administrativa y operacional.

Tabla 14. Nomina detallada.

Elaboración propia.

PAGO NOMINA ANUAL	ADMINISTRATIVO	OPERACIONAL	TOTAL
1	\$ 34.405.280	\$ 131.313.070	\$ 165.718.350
2	\$ 36.469.597	\$ 139.191.854	\$ 175.661.451
3	\$ 38.657.773	\$ 147.543.366	\$ 186.201.138
4	\$ 40.977.239	\$ 156.395.968	\$ 197.373.207
5	\$ 43.435.873	\$ 165.779.726	\$ 209.215.599

Tabla 15. Nomina total.

Elaboración propia.

Haciendo la recolección de la información de numerales anteriores, se puede llegar a la elaboración del estado de resultados, el cual mostrará la situación financiera de la empresa en lo corrido de cada año. En el estado de resultados se pueden evidenciar los ingresos operacionales

que tiene la empresa Angelus Cakes, que básicamente provienen de la venta de los postres. Así mismo, se tienen en cuenta los acreedores de bienes y servicios, en los cuales están

incluidos los proveedores de materia prima, arriendos, servicios, entre otros. Haciendo un

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 469.022.400	\$ 492.473.520	\$ 517.097.196	\$ 542.952.056	\$ 570.099.659
Costos de Operación	\$ 169.598.500	\$ 178.078.425	\$ 186.982.346	\$ 196.331.463	\$ 206.148.037
Utilidad Bruta	\$ 299.423.900	\$ 314.395.095	\$ 330.114.850	\$ 346.620.592	\$ 363.951.622
Gastos de Personal	\$ 165.718.350	\$ 175.661.451	\$ 186.201.138	\$ 197.373.207	\$ 209.215.599
Depreciacion Maquinaria y Equipo	\$ 3.607.895	\$ 3.607.895	\$ 3.607.895	\$ 3.607.895	\$ 3.607.895
Depreciacion Equipo de oficina	\$ 1.851.980	\$ 1.851.980	\$ 1.851.980	\$ 1.851.980	\$ 1.851.980
Depreciacion Vehiculo	\$ 10.726.000	\$ 10.726.000	\$ 10.726.000	\$ 10.726.000	\$ 10.726.000
Utilidad Operacional	\$ 117.519.675	\$ 122.547.769	\$ 127.727.836	\$ 133.061.511	\$ 138.550.148
Gastos Financieros	\$ 16.374.000	\$ 14.465.811	\$ 12.036.877	\$ 8.945.087	\$ 5.009.548
Utilidad Antes de impuestos	\$ 101.145.675	\$ 108.081.958	\$ 115.690.959	\$ 124.116.423	\$ 133.540.600
Impuesto a la Renta	\$ 33.378.073	\$ 35.667.046	\$ 38.178.017	\$ 40.958.420	\$ 44.068.398
Utilidad Neta	\$ 67.767.602	\$ 72.414.912	\$ 77.512.943	\$ 83.158.004	\$ 89.472.202

estimado, se llegó a la conclusión que el costo de ventas corresponde al 36.16% de los ingresos operacionales. Con estos dos valores, llegamos a la utilidad bruta, la cual nos indica las ganancias descontando los costos directos e indirectos de fabricación.

Tabla 16. Estado de Resultados.

Elaboración propia

Una vez obtenida la utilidad bruta, se deben tener en cuenta los costos de la mano de obra, ya que, sin esta, no se podría obtener los ingresos operacionales. Además del gasto de personal, se debe tener en cuenta las depreciaciones de los activos que debe adquirir la empresa para poder opera, generando la utilidad operacional, la cual es un valor fundamental para poder calcular el EBITDA. A esta utilidad se le restan los intereses generados por el préstamo a BBVA, para llegar a la utilidad antes de impuesto. Actualmente, la base gravable del impuesto de renta en Colombia es el 33% sobre el valor de la utilidad antes de impuestos, restando este impuesto, llegamos a la utilidad neta del ejercicio, la cual da el resultado del ejercicio en ese año.

Angelus Cakes, estaría generando un su primer año una utilidad neta de \$ 67.767.602 COP, es decir un **margen neto (utilidad neta/ ingresos operacionales)** de 14,45%, margen que se irá aumentando en promedio un 0,31 % en promedio los cuatro años siguientes. Para mencionar algunos otros indicadores de rentabilidad se anexa la tabla siguiente.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Margen bruto (Utilidad bruta/Ingresos operacionales)</i>	63,84%	63,84%	63,84%	63,84%	63,84%
<i>Margen operacional (Utilidad operacional/Ingresos operacionales)</i>	25,06%	24,88%	24,70%	24,51%	24,30%
<i>Margen neto (Utilidad liquida/Ingresos operacionales)</i>	14,45%	14,70%	14,99%	15,32%	15,69%
<i>Margen antes de impuestos e inflación (Utilidad antes de impuestos/Ingresos operacionales)</i>	21,57%	21,95%	22,37%	22,86%	23,42%

Tabla 17. Márgenes de Rentabilidad.

Elaboración propia

Los márgenes de la tabla anterior ayudan a hacer un análisis de que tan productiva está siendo la empresa, en cada etapa del proceso. Como se puede observar, los márgenes están teniendo unos índices bastante considerables, lo cual es de gran provecho para el dueño, ya que estos porcentajes se pueden utilizar para repartir las utilidades, o para invertir en la empresa para mejorar su productividad y de esta manera, generar un beneficio económico más alto.

8.2. Flujo de caja explicado a 5 años.

Para la realización del estado de resultados, es necesario elaborar un flujo de caja el cual evidencie el disponible que tiene la empresa para poder llevar su operación a cabo y poder tener un panorama más claro de las posibles utilidades que se puedan llegar, lo cual ayuda a planear las acciones que se deben tomar año a año para cumplir los objetivos financieros que tenga la empresa. Aplicándolo a Angelus Cakes, se evidencia que la empresa tiene un flujo de caja que permite llevar a cabo la operación y dejar saldos para los periodos venideros, lo que genera que el capital de trabajo se aumente y se pueda optimizar la operación con nuevos recursos. Así mismo, el flujo de caja de Angelus Cakes da un panorama muy alentador, debido a que sus ingresos de operacionales muestran una sostenibilidad en el tiempo.

Al tener en todo momento un flujo de efectivo neto positivo, se evidencia la buena gestión en las políticas de pago y el cobro a los proveedores, debido a que, si esto no se llevara a cabo, quizás no se tendría efectivo disponible para llevar a cabo la operación.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial		11.771.249	122.110.534	204.099.841	288.980.242	376.683.346
FLUJO DE OPERACIÓN	-	133.705.550	105.355.571	108.246.665	111.069.369	113.777.603
INGRESOS		469.022.400	492.473.520	517.097.196	542.952.056	570.099.659
Ingresos operativos	-	469.022.400	492.473.520	517.097.196	542.952.056	570.099.659
EGRESOS		335.316.850	387.117.949	408.850.531	431.882.687	456.322.055
Gastos de Personal	-	165.718.350	175.661.451	186.201.138	197.373.207	209.215.599
Proovedores		169.598.500	178.078.425	186.982.346	196.331.463	206.148.037
Pago de impuesto			33.378.073	35.667.046	38.178.017	40.958.420
FLUJO DE INVERSIÓN	-	108.228.751	-	-	-	-
INGRESOS	\$ -					
EGRESOS	\$ 108.228.751					
Compra maquinaria y equipo de trabajo	\$ 36.078.951	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra vehiculo	\$ 53.630.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra equipo de oficina	\$ 18.519.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE FINANCIACIÓN	120.000.000	- 23.366.265	- 23.366.265	- 23.366.265	- 23.366.265	- 23.366.265
INGRESOS	120.000.000	-	-	-	-	-
Obligacion Financiera	60.000.000	-	-	-	-	-
Capital social	60.000.000	-	-	-	-	-
EGRESOS	-	23.366.265	23.366.265	23.366.265	23.366.265	23.366.265
Gastos financieros	-	16.374.000	14.465.811	12.036.877	8.945.087	5.009.548
Abono a capital	-	6.992.265	8.900.454	11.329.388	14.421.177	18.356.717
FLUJO NETO O EFECTIVO DISPONIBLE	11.771.249	110.339.285	81.989.307	84.880.401	87.703.105	90.411.339
SALDO EN CAJA	11.771.249	122.110.534	204.099.841	288.980.242	376.683.346	467.094.685

Tabla 18. Flujo de caja explicado a 5 años.

Elaboración propia

Teniendo el estado de resultados y el flujo de caja se puede analizar más clara y objetivamente el balance general de la empresa, el cual muestra el estado de situación patrimonial de la misma, ya que, por medio de este, se analiza el activo, que es lo que tiene la empresa, el pasivo, que son las deudas que tiene Angelus Cakes y el patrimonio, que es con lo que cuenta la empresa en un momento específico. Es necesario aclarar, que para que la empresa pueda tener una situación financiera estable, debe cumplir con la formula $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$. Se anexa la tabla con el balance general de Angelus Cakes.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$ 120.000.000	\$ 214.153.410	\$ 279.956.842	\$ 348.651.367	\$ 420.168.597	\$ 494.394.060
Activos corrientes	\$ 11.771.249	\$ 122.110.534	\$ 204.099.841	\$ 288.980.242	\$ 376.683.346	\$ 467.094.685
Caja	\$ 11.771.249	\$ 122.110.534	\$ 204.099.841	\$ 288.980.242	\$ 376.683.346	\$ 467.094.685
Activos Fijos	\$ 108.228.751	\$ 92.042.876	\$ 75.857.001	\$ 59.671.126	\$ 43.485.251	\$ 27.299.376
Maquinaria y Equipo	\$ 36.078.951	\$ 36.078.951	\$ 36.078.951	\$ 36.078.951	\$ 36.078.951	\$ 36.078.951
Depreciacion MYE		\$ 3.607.895	\$ 7.215.790	\$ 10.823.685	\$ 14.431.580	\$ 18.039.476
Vehiculo	\$ 53.630.000	\$ 53.630.000	\$ 53.630.000	\$ 53.630.000	\$ 53.630.000	\$ 53.630.000
Depreciacion Vehiculo		\$ 10.726.000	\$ 21.452.000	\$ 32.178.000	\$ 42.904.000	\$ 53.630.000
Equipo de Oficina	\$ 18.519.800	\$ 18.519.800	\$ 18.519.800	\$ 18.519.800	\$ 18.519.800	\$ 18.519.800
Depreciacion Equipo Oficina		\$ 1.851.980	\$ 3.703.960	\$ 5.555.940	\$ 7.407.920	\$ 9.259.900
PASIVO	\$ 60.000.000	\$ 86.385.808	\$ 79.774.328	\$ 70.955.911	\$ 59.315.136	\$ 44.068.398
Pasivo a corto plazo						
impuesto		\$ 33.378.073	\$ 35.667.046	\$ 38.178.017	\$ 40.958.420	\$ 44.068.398
Obligacion Financiera	\$ 60.000.000	\$ 53.007.735	\$ 44.107.282	\$ 32.777.894	\$ 18.356.717	\$ -
PATRIMONIO	60.000.000	\$ 127.767.602	\$ 200.182.514	\$ 277.695.457	\$ 360.853.460	\$ 450.325.662
Capital Social	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Utilidad del Ejercicio		\$ 67.767.602	\$ 72.414.912	\$ 77.512.943	\$ 83.158.004	\$ 89.472.202
Utilidades acumuladas			\$ 67.767.602	\$ 140.182.514	\$ 217.695.457	\$ 300.853.460
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 120.000.000	\$ 214.153.410	\$ 279.956.842	\$ 348.651.367	\$ 420.168.597	\$ 494.394.060

Tabla 19. Balance General explicado a 5 años.

Elaboración propia

Es trascendental mencionar que de acuerdo a lo que se puede evidenciar en la tabla, Angelus Cakes, gracias a su buena operación, está generando utilidades anuales, las cuales ayudan a que el patrimonio aumente, y de esta manera se pueda pensar en posibles inversiones futuras en activos fijos que ayuden a mejorar u optimizar la operación. Otro factor fundamental de Angelus Cakes, es que tiene un endeudamiento bastante controlado, gracias a sus activos corrientes, la empresa puede operar sin necesidad de tener pasivos no corrientes, los cuales suelen ser acreedores financieros que suelen tener tasas de interés, bastante altas. Al tener un endeudamiento tan controlado, esto genera que la empresa pueda optimizar de mejor manera sus activos corrientes, generando que la operación funcione óptimamente. Una manera de estimar lo anteriormente mencionado, es calculando el capital de trabajo neto, en el cual se involucran tanto activo corriente como el pasivo corriente. Se anexa tabla del capital de trabajo neto, junto con otros indicadores de liquidez de Angelus Cakes.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Capital de trabajo neto (Activo corriente - Pasivo corriente)</i>	35.724.726	124.325.513	218.024.331	317.368.210	423.026.287
<i>Razón corrientes (Activo corriente/pasivo corriente)</i>	1,41	2,56	4,07	6,35	10,60
<i>EBITDA (Utilidad operacional + depreciaciones + amortizaciones)</i>	117.519.675	122.547.769	127.727.836	133.061.511	138.550.148
<i>Margen de EBITDA (Ebitda /Ingresos operacionales)</i>	25%	25%	25%	25%	24%

Tabla 20. Indicadores de Liquidez.

Elaboración propia

Una vez analizado el capital de trabajo es fundamental hablar sobre el EBITDA el cual es un indicador que muestra el beneficio operativo de la empresa. Por medio de este indicador se puede analizar qué tan rentable es la empresa. En el caso de Angelus Cakes, la empresa si es

rentable debido a que su margen EBITDA a lo largo de los cinco años es sostenible y a través de este, se puede financiar la operación sin ningún inconveniente. Gracias al nivel de ventas que tiene la empresa, los ingresos operacionales se mantienen relativamente altos a la hora de seguir con los siguientes pagos (impuestos, gastos financieros, entre otros), lo cual genera que el valor del EBITDA sea alto y pueda ayudar a evidenciar de manera más clara que la empresa si es rentable.

8.3.Indicadores de Evaluación Financiera.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE (Utilidad neta/ Patrimonio)	53,04%	36,17%	27,91%	23,04%	19,87%
Tasa rendimiento activos netos	65,86%	43,40%	32,25%	25,52%	20,98%
Costo ponderado del capital	39,75%	33,62%	28,12%	14,00%	16,00%
Activo neto	127.767.602	200.182.514	277.695.457	360.853.460	450.325.662
Eva	33.351.190	19.570.588	11.464.429	41.583.607	22.429.644

Tabla 21 Indicadores de Evaluación Financiera.

Elaboración propia

Otro indicador muy importante y que tiene mucha importancia es el ROE. Por medio de este indicador se puede hacer una mezcla entre el estado de resultados y el balance general, el cual se obtiene para saber el retorno que está teniendo la inversión para el dueño.

No es un secreto para nadie que el objetivo principal del ROE es medir la capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus accionistas, aplicándolo a Angelus Cakes, al dueño. Cuando se aplica directamente a la empresa de estudio, se puede evidenciar, gracias al estado de resultados y al balance general, que la empresa tiene un retorno al dueño de 53,04% en el primer año, es decir, por cada peso que invierta, tendrá un retorno de 0,53 pesos, haciendo que la

inversión en una empresa como esta, sea muy atractiva. Es necesario aclarar que este retorno se obtiene, gracias a la utilidad neta generada por la empresa, ya que, al tener un modelo de negocio tan simple, pero rentable, ocasiona que los costos de operación se puedan negociar para generar un mayor beneficio.

Así mismo, gracias a los datos obtenidos del balance general y del estado de resultados, se puede calcular el EVA, indicador con el que se puede evidenciar el valor que Angelus Cakes está creando con el capital invertido. Al tomar como referencia la tabla anterior, se puede evidenciar que los cinco años a los cuales se les está haciendo el análisis, tienen un comportamiento estable en los años analizados ya que en unos aumenta y en otros disminuye el EVA, por lo cual se puede determinar que la empresa, por medio de su operación, la financiación (costo promedio ponderado de capital) y el rendimiento de los activos netos (la empresa tiene en el primer año un rendimiento del 65,86%), está generando año a año, lo cual es muy provechoso para el dueño de la empresa, ya que en todos los años, la empresa en vez de perder valor, lo está generando.

Un último indicador que se tendrá en cuenta y es muy importante para los accionistas, en el caso de Angelus Cakes, para el dueño, es la tasa mínima de retorno (TIR), ya que por medio de este indicador, se puede saber la viabilidad que pueda llegar a tener algún proyecto y dado el caso que en un futuro Angelus Cakes, quiera o necesite inversión de terceros, con este indicador se pueden entusiasmar.

$$\text{TIR} = 75\%$$

Tomando como base la inversión inicial que se hizo a Angelus Cakes y las utilidades netas que genera la empresa en los cinco años, se puede calcular la TIR, la cual

da como resultado un 75%, lo cual indica que si algún inversionista o el dueño de Angelus Cakes, llegan a invertir dinero en la empresa, el retorno de la inversión tendrá un alto porcentaje de ser retornado a los posibles inversionistas o al dueño, en un periodo de tiempo corto y con utilidades garantizadas. Esta TIR se genera, gracias a las utilidades netas que está teniendo la empresa en sus cinco años de estudio, ya que, al ser una producción que está generando utilidades constantes, esto también beneficia a los inversionistas y al dueño.

REFERENCIAS

ACOSTA, R. (6 de febrero de 2019). *Coach Latinoamerica*. Obtenido de <https://coachlatinoamerica.com/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>

Arango, M. A. (18 de JUNIO de 2015). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15968518>

Balanzino, M. (2017). *The Gourmet Journal*. Obtenido de <https://thegourmetjournal.com/a-fondo/la-historia-de-los-postres/>

CCB. (2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Céspedes, A. (2017). *Plan de negocios para la comercialización de espárragos a Estados Unidos de América* (Tesis de maestría). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia" Obtenido de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/13103/2017Alcibiadescespedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Céspedes, A. & Guevara, M. (2016). *Planificadores de Guanajuato, motivaciones de su emprendimiento, estrategias y gestión financiera*. obtenido de: <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1360>

Cortés, M., & De la Roche, A. (2017). *PROYECTO HELADERÍA Y PASTELERÍA LA BOMBONERA*. Bogotá.

CVN. (25 de Julio de 2018). *Centro Virtual de Negocios*. Obtenido de <https://www.cvn.com.co/industria-alimentaria/>

Diferenciador. (2019). *Diferenciador*. Obtenido de Pastelería y Repostería:
<https://www.diferenciador.com/pasteleria-y-reposteria/>

Emprendedores. (13 de Febrero de 2017). *Emprendedores*. Obtenido de
<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a67694/slow-fashion-tendencia-personalizacion-productos/>

InvestinBogotá. (27 de Junio de 2019). *Invest In Bogotá*. Obtenido de
<https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>

La República. (16 de enero de 2019). *Diario La República*. Obtenido de
<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-del-sector-de-alimentos-y-bebidas-2018-2019-2816375>

OMS. (31 de Agosto de 2018). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Portafolio. (12 de Julio de 2019). Así consumen pan los colombianos. *Portafolio*.
Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pan-los-colombianos-531490>

RAE. (2018). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de
<https://dle.rae.es/?id=TqIRSBE>

SALAZAR, A., ACEVES, J., & VALDEZ, D. (2017). *IMPORTANCIA DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO*. Obtenido de
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/49a.-_importancia_de_la_investigacion_de_mercado_nx.pdf

Sánchez, Lafuente, Caro, A., Acosta, & Rey, L. (2012). *Elaboraciones y presentaciones de postres de cocina*. IC Editorial. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/detail.action?docID=4184040>

Sectorial. (2018). *Informe Sector Industria Panificadora*. Colombia. Obtenido de <https://www.sectorial.co/component/k2/item/103-industria-panificadora-y-de-pastas#collapseOne>

Sectorial. (2018). INFORME SECTOR INDUSTRIA PANIFICADORA.

Vendredi, J. (2008). *EL FOGÓN DIGITAL*. Obtenido de <http://elfogondigital.blogspot.com/search?q=HISTORIA+DE+LOS+POSTRES>

Anexos

1. Encuesta



¿CUÁL ES SU OPINIÓN ACERCA DE LOS POSTRES?

Agradecemos que nos colabore contestando esta encuesta, no tomará más de 3 minutos. Gracias.

*Obligatorio

EDAD *

Tu respuesta _____

GÉNERO *

- Mujer
- Hombre
- Otro

ESTRATO SOCIO-ECONÓMICO *

- ESTRATO 1
- ESTRATO 2
- ESTRATO 3
- ESTRATO 4
- ESTRATO 5
- ESTRATO 6

SUS INGRESOS MENSUALES EN PESOS SE ENCUENTRAN ENTRE: *

- 0 a 600.000
- 600.000 a 1.500.000
- 1.500.000 a 3.000.000
- 3.000.000 a 5.000.000
- 5.000.000 a 10.000.000
- 10.000.000 o MÁS

NÚMERO DE PERSONAS QUE VIVEN EN SU LUGAR DE RESIDENCIA, INCLUYÉNDOSE *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- Más de 6

¿QUE TAN FRECUENTE COMPRA UN POSTRE? *

- Una vez por semana
- Dos veces por semana
- Tres veces o más por semana
- Una vez al mes

¿CUÁNDO DECIDE COMPRAR UN POSTRE LO HACE EN... *

	Muy seguido	A veces	No tan seguido	Nunca
CADENAS RECONOCIDAS (Crepes & waffles, Popsy, Nicolukas, Dunkin Donuts...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastelerías, Panaderías o Fruterías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES NO ESPECIALIZADOS EN REPOSTERÍA (Droguerías, tiendas, licherías, etc...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NEGOCIOS AMBULANTES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Solo
- Con alguien más
- Con toda su familia
- Con su pareja

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTA DE UN POSTRE? *

- Su tamaño
- Su sabor
- Que no tenga azúcar
- Su aporte nutricional
- Su precio

INDIQUE CON QUÉ NIVEL DE FRECUENCIA CONSUMES ESTOS TIPOS DE POSTRES *

	Muy frecuente	Frecuente	No tan frecuente	Nunca he comido	Nunca lo comería
POSTRES FRÍOS (Chessecakes, tres leches, merengón, pies, tartas, flan, esponjados...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
POSTRES CALIENTES (Waffles, crepes, brownies, tortas...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
POSTRES A BASE DE HELADO (El ingrediente principal es el helado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
POSTRES SALUDABLES (No contiene azúcar y posee un alto porcentaje nutricional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESCOJA UN PRECIO QUE SEA ACORDE CON EL TIPO DE POSTRE *

	Entre 1.000 y 2.000 pesos	Entre 2.000 y 4.000 pesos	Entre 4.000 y 6.000 pesos	Entre 6.000 y 8.000 pesos	Entre 8.000 y 10.000
Oblea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tres leches de chocolate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brownie con helado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Waffles con fruta y helado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crepes de chía, con amaranto y frutos secos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿CUÁL ES SU POSTRE FAVORITO? *

Tu respuesta

IDENTIFIQUE EL RANGO DE PRECIO DE LOS POSTRES QUE MÁS CONSUME *

- Entre 1.000 y 3.000 pesos
- Entre 3.000 y 6.000 pesos
- Entre 6.000 y 10.000 pesos
- Más de 10.000 pesos

CUANDO ELIGE UN POSTRE PREFIERE *

- Economía sobre calidad
- Calidad sobre economía

AL MOMENTO DE COMPRAR UN POSTRE, ¿EN DÓNDE LE GUSTA CONSUMIRLO? *

	Me gusta	No me gusta	No me importa
Fuera del establecimiento comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el establecimiento comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En un parque o lugar campestre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desde el vehículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo pido para llevar a casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿POR QUÉ MEDIO LE GUSTA OBTENER INFORMACIÓN DE POSTRES? *

- Redes Sociales
- Google
- Volantes
- Vallas publicitarias
- Comerciales en televisión

¿POR QUÉ COMPRA UN POSTRE EN UN LUGAR NUEVO PARA USTED? *

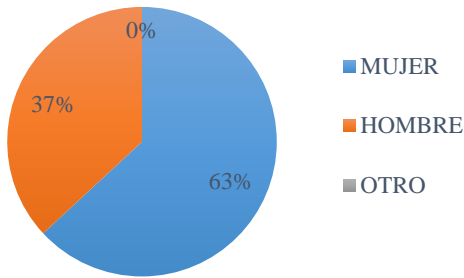
- Por recomendación
- Porque me atrajo a la vista
- No me importa

Enviar

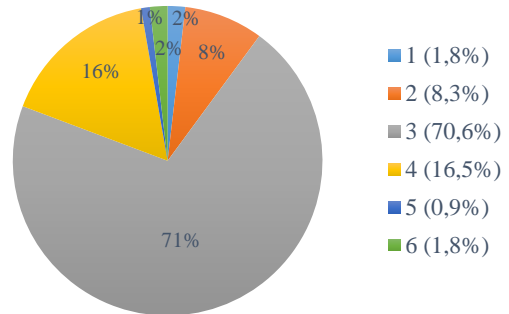
Página 1 de 1

2. GRAFICOS

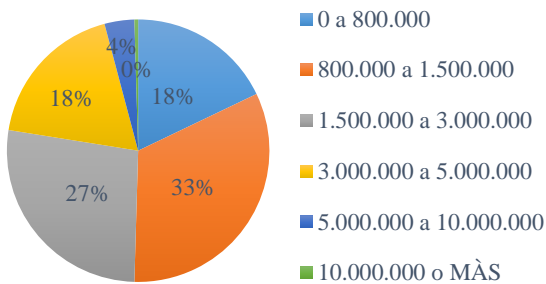
GENERO



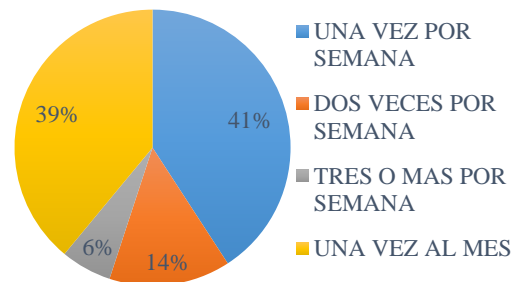
ESTRATO SOCIO ECONOMICO



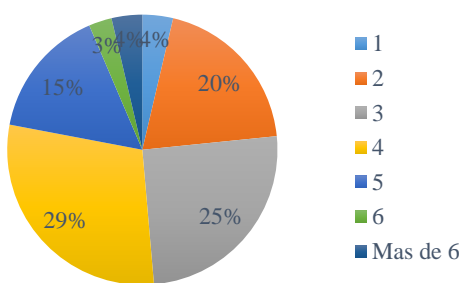
INGRESOS EN COP MENSUALES ENTRE:



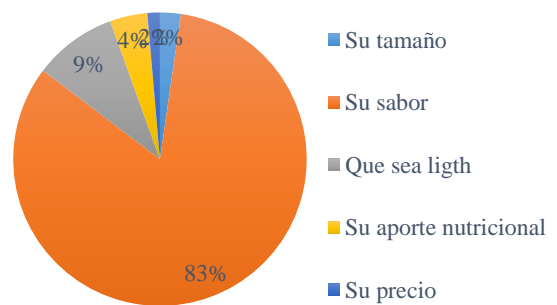
FRECUENCIA DE COMPRA DE UN POSTRE



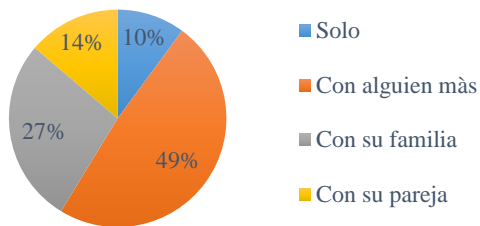
NUMERO DE PERSONAS QUE VIVEN CON USTED, INCLUYENDOSE



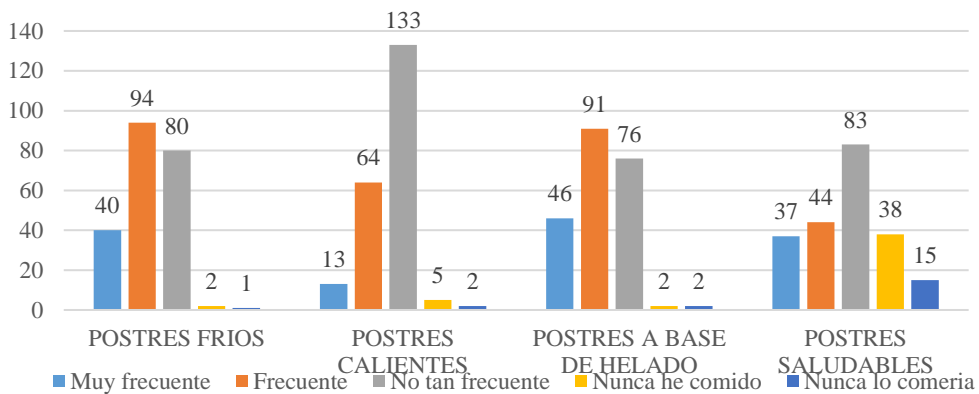
¿QUE ES LO QUE MAS LE GUSTA DE UN POSTRE ?



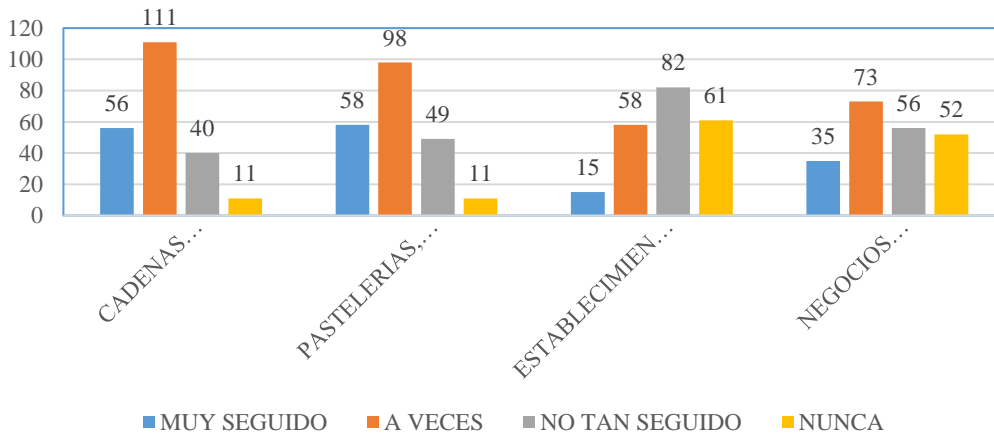
CUANDO COMPRA UN POSTRE, SE ENCUENTRA...



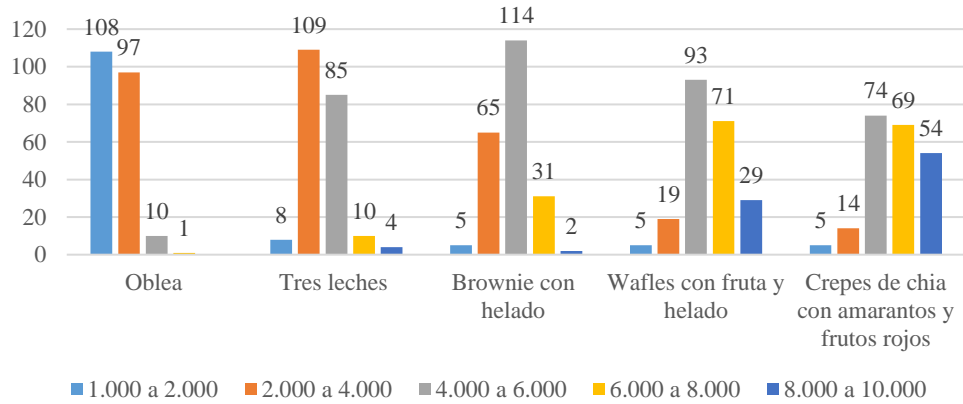
FRECUENCIA CON LA QUE CONSUME ESTOS TIPOS DE POSTRES



CUANDO COMPRA UN POSTRE LO HACE EN...



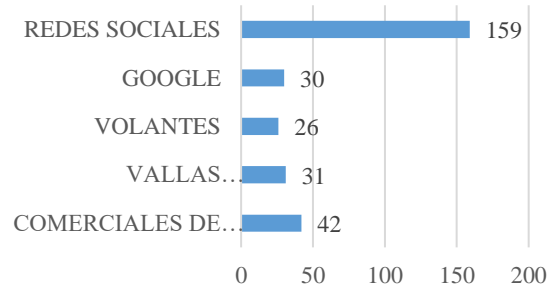
PRECIO ACORDE AL TIPO DE POSTRE



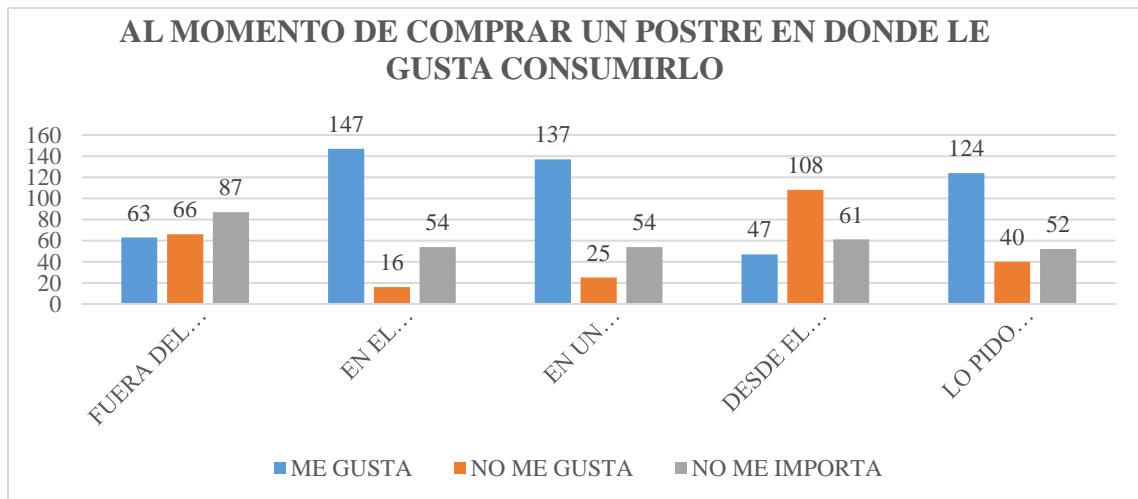
¿POR QUE COMPRA UN POSTRE EN UN LUGAR NUEVO ?



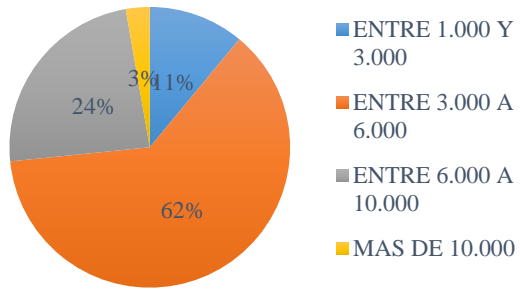
POR QUE MEDIO LE GUSTA OBTENER INFORMACION ACERCA DE POSTRES



AL MOMENTO DE COMPRAR UN POSTRE EN DONDE LE GUSTA CONSUMIRLO



RANGO DE PRECIO DE POSTRES QUE MAS CONSUME



CUANDO ELIGE UN POSTRE PREFERE

