

**PLAN DE NEGOCIOS
DULCE DÍA**

**DAVID RICARDO ROMERO FLÓREZ
C.C. 1.032.446.373**

**NORMAN FELIPE RIOS RODRIGUEZ
C.C. 79.911.257**

**Trabajo de Grado para optar al título
Maestría en Administración de Negocios**

**Tutor:
ANDREA CELY**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá D.C., 2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

BOGOTA, _____

A mis padres y esposa quienes me apoyaron con su amor
y buena energía en estos arduos años de estudio
(**David Ricardo Romero Flórez**)

A mi familia: Mi apoyo y motor de inspiración porque
me motivan en los difíciles momentos y siempre
están para recordarme que juntos podemos alcanzar
las metas que nos proponemos. (**Norman Felipe
Ríos Rodríguez**)

Tabla de contenido

Resumen	3
Introducción	4
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Capítulo 1: Plan de marketing	10
1.1 Misión.....	10
1.2 Visión	10
1.3 Estrategia de venta y prestación del servicio.....	10
1.4 Estrategias de distribución.....	14
1.5 Recursos claves	16
1.6 Socios Claves.....	18
1.7 Sus competencias distintivas	20
1.8 Análisis DOFA	20
1.9 Propuesta de valor	21
1.10 Fidelización.....	22
1.11 Logo y Marca.....	23
1.12 Estudio sectorial.....	24

1.12.1	Análisis sectorial a nivel mundial	24
1.12.2	Análisis sectorial a nivel nacional	28
1.12.3	Análisis sectorial a nivel local	34
1.12.3.1	Análisis de la competencia.....	35
1.12.3.2	Análisis de la oferta.....	38
Capítulo 2: Aspectos administrativos y técnicos		49
2.1	Objetivos organizacionales.....	49
2.2	Organigrama de la empresa	50
2.3	Organigrama por punto de venta	50
2.4	Funciones del personal	51
2.5	Portafolio de productos.....	60
2.5.1	Oferta de merengones	60
2.5.2	Tiramisú	61
2.6	Tablas de producción.....	63
2.7	Experiencia del cliente en el punto de venta	68
Capítulo 3: Evaluación financiera		69
3.1	Estructura de costos	69
3.2	Análisis financiero.....	71
3.2.1	Fuentes de ingreso y proyección de ventas.....	71

3.2.2	Proyección de estados financieros	78
3.2.2.1	Proyección flujos de caja.....	78
3.2.2.2	Proyección estados financieros	80
	Conclusiones y Recomendaciones.....	84
	Bibliografía	86
	Imágenes, Tablas y Gráficas	89

Resumen

El presente documento es un plan de negocios de una empresa de repostería denominada Dulce Día, alinea nuevas tendencias del consumidor dando valor agregado al postre tradicional mediante una propuesta de preparación light, ofreciendo calidad y tranquilidad al comensal frente a las preocupaciones de salud. Con esta estrategia se busca especializar el sector de la panadería y repostería con productos innovadores, evaluando el mercado y los aspectos técnicos como administrativos que hagan viable financieramente este proyecto.

Introducción

En Bogotá, a pesar de que existen una variedad de organizaciones o compañías calificadas, reconocidas y especializadas en la fabricación y distribución de productos de alta repostería y panadería, se han proliferado las ventas informales en lugares públicos como parques, ciclo vías, ventas ambulantes entre otros; la mayoría de estas empresas no están legalmente constituidas y no cumplen con las condiciones y requisitos para la disposición de estos productos en el mercado, por lo que su permanencia en el negocio es muy corta.

Es común que la mayoría de las empresas y negocios en el país no cuenten con estructuras solidas debido a la falta de capacitación en el gremio panificador, las pocas organizaciones estables llevan muchas décadas en funcionamiento, lo cual ha hecho que la industria cuente con un reconocimiento a nivel local, sin embargo, el esquema de negocio está mostrando nuevas tendencias comerciales que están llegando al colombiano del común, donde puede consumir con más frecuencia en lugares bien presentados, de calidad y ofertas variadas a bajo precio. “la oferta de bajo precio es una de las grandes jugadas de los últimos años. Una de esas apuestas ha sido la de Tostao, un negocio enfocado en las necesidades del colombiano de a pie” (Revista Dinero, 2018)

Por otro lado, cabe mencionar que es necesario y útil realizar este análisis del comportamiento del sector de panadería y repostería en el país y de los consumidores, hoy en día las personas consumen alimentos nutritivos y variados, generando nuevas tendencias a la demanda actual.

Los consumidores han cambiado en su forma de pensar y ahora presentan mayor atención al cuidado de su figura y salud estudiando los alimentos que se consumen, siendo el sector panificador uno de los más afectados por las implicaciones que tiene el consumo de harinas y dulces para el conocimiento del consumidor.

Los postres o cualquier producto del sector panificador son vistos como un enemigo para aquellas personas que desean conservar una rutina de vida sana, es por ello que la propuesta vanguardista que deben enfocar las organizaciones de este nicho de negocio es una oferta de alimentos saludables, con el fin de innovar y proponer nuevos productos al mercado.

El presente plan de negocios tiene como objetivo la creación y el desarrollo de un estudio de factibilidad de una empresa de repostería en la ciudad de Bogotá, mediante estudios que permitan analizar el comportamiento de clientes potenciales, establecer la demanda y la oferta del sector económico al cual pertenece la organización, definir pautas como condiciones para ser competitivos en el mercado, así mismo implementar un estudio técnico que permita determinar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, los respectivos costos operacionales y la ubicación de los puntos de venta.

El plan de negocios desarrollado para la empresa que se propone de repostería es mediante la metodología CANVAS, evaluando las actividades claves del plan de negocio como lo son la propuesta de valor, canales y segmentos de cliente, entre otras características que se evalúan en la metodología nombrada.

Análisis teórico (El lienzo Canvas)

Para Céspedes (2017, p.25) citando a Osterwalder, describe el lienzo canvas como “la herramienta que permite organizar las ideas para diseñar un plan de negocio. El lienzo en sí se convierte en un medio y no en el fin mismo, y se constituye en una ayuda para plantear los conceptos más importantes y claves para llevar a cabo la organización”.

El lienzo canvas propone nueve módulos Segmentación del Mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relación con los Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costes, y son los emprendedores donde sobre el lienzo plasman todas las ideas que llevarán al proyecto idealizado a materializarse.

Según Céspedes (2017, p.26), “La metodología que plantea Osterwalder se centra en la casuística y en mostrar las herramientas a través de ejemplos; desde Apple, pasando por Lego, Google, el sector bancario e inclusive las consolas de videojuegos. Para Osterwalder es práctico demostrar a través del lienzo canvas el éxito de estas empresas centrando su perspectiva en la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de estas unidades de negocio, que se adaptaron al entorno de forma exitosa”.

Para el desarrollo de la metodología CANVAS es importante contextualizar la problemática actual del sector. Según el Informe Sector Industria Panificadora Sectorial (2016), “La industria panificadora en Colombia aporta significativamente en producción y volumen de ventas, con un registro entre panes industriales, artesanales y productos de pastelería de más de \$3 billones de pesos para el año 2016”.

Es de anotar que, el negocio de la panadería ha cambiado y aún con los retos de mejorar la calidad de vida de quienes tienen en este negocio su manera de subsistir, persisten falencias relacionadas con la estructura organizacional, temas financieros y, en general con el conocimiento de cómo administrar su negocio, el cálculo de costos e ingresos y la forma como se puede dar aprovechamiento a las materias primas y productos terminados, son algunos de los interrogantes que se realizan los trabajadores de la industria panificadora, la tradición de muchos años hace que los panificadores sigan el negocio de manera tradicional y no sean muy abiertos a los cambios del consumidor.

Según Gonzalo Carvajal director general del Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería, en entrevista con la revista LA BARRA, (La Barra, 2017)"Es un sector que está creciendo continuamente y donde los clientes o el consumidor siempre está exigiendo productos de muy buena calidad e innovadores ya que se están interesando en temas de formación. Es un sector que está de moda al mismo nivel que la gastronomía. Ahora vemos que existen panes para veganos o pastelerías para diabéticos porque el requerimiento cada vez es mayor. Cada vez más exigen productos diferentes. Por eso, es fundamental que los panaderos y pasteleros se formen, se certifiquen y vean las novedades que trae el mercado, ya que todavía hace falta capacitación como para el que monta un negocio como estos lo pueda administrar y gestionar eficientemente".

Con las consideraciones descritas en el planteamiento del problema, se pregunta:

¿De qué manera se puede diseñar un esquema de negocio de repostería que proporcione valor agregado a sus productos y que identifique estrategias de mercadeo, para

desarrollar una adecuada estructura que logre satisfacer la necesidad de la demanda actual en los estratos tres y cuatro, haciendo que sea sostenible en el tiempo?

Para dar respuesta a esta pregunta, se han establecido los siguientes objetivos que se desarrollaran en el contenido del trabajo:

Objetivo general

Identificar factores claves de éxito dentro de un plan de negocios de una empresa de repostería ofertando productos saludables en la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

- Desarrollar un plan de mercadeo que garantice el posicionamiento, la fijación de precios e identificación de la estrategia de promoción de los productos y servicios que ofertara la empresa.
- Elaborar el diseño técnico y la estructura administrativa y organizacional de la empresa.
- Presentar el plan financiero que permita visualizar los escenarios en los cuales se desarrollara el negocio, maximizando la eficiencia en los recursos, y mitigando los riesgos.

En resumen, se podría decir que la presente propuesta se centra en la presentación del plan de negocios Dulce Día, como una alternativa innovadora y que satisfaga las diferentes necesidades del consumidor actual.

Dulce Día orienta sus esfuerzos con base en principios éticos, liderazgo, estudio de las necesidades y requerimientos en nutrición, y degustación del paladar de los clientes; pensando en la preocupación que nace alrededor del concepto del postre, Dulce Día cuenta con recetas basadas en postres light de tal manera que ofrece una nutrición con bajos niveles de azúcar ofreciendo productos innovadores.

Los hábitos de consumo indican que el consumidor de los productos de panadería y repostería, buscan opciones de oferta de mercado en diferentes escenarios, ya sea un restaurante, tienda, supermercado, cafetería, panadería, etc.; Según Deiby Sánchez en entrevista con La República, (Diario La República, 2018) " “La gente en Colombia se cansa de consumir siempre lo mismo, por eso creo que la parte visual en la industria es lo que la mantiene viva. Eso, sumado a la calidad del producto, es un factor clave para que la gente se anime a comprar y probar”

En ese sentido la propuesta que se realiza de una empresa que es consciente de que debe diseñar un plan de marketing y ventas orientado a segmentos de población diversa ofreciendo calidad en el producto, y al mismo tiempo cumplir con las necesidades y requerimientos en materia de un bienestar alimenticio adecuado se alinea con los argumentos que se han evaluado a lo largo del documento.

Iniciando se proponen diferentes puntos de venta en la ciudad de Bogotá, donde se podrá ofrecer al consumidor productos de repostería de calidad y balanceada nutrición. La empresa propuesta prioriza la formación y capacitación del recurso humano como uno de los

elementos y estrategias que contribuyen al logro del posicionamiento y por ende aumentar los índices de rentabilidad y competitividad.

Capítulo 1: Plan de marketing

1.1 Misión

Dulce Día es una empresa dedicada a la producción y comercialización de repostería que tiene como misión satisfacer las necesidades de los clientes con la preparación de productos saludables, calidad e innovación, ofreciendo una gran variedad y brindando al consumidor un excelente servicio, con un equipo humano ético y profesional, a precios competitivos, generando confianza e identidad con nuestra organización.

1.2 Visión

En el 2023 queremos ser una empresa líder en la producción y comercialización de repostería en Bogotá y Cundinamarca distinguiéndose fundamentalmente por brindar a los consumidores nuevas experiencias y exquisitos productos, enamorando el paladar de cada uno de ellos.

1.3 Estrategia de venta y prestación del servicio

Para el proceso productivo de los alimentos y/o productos se debe contar con maquinaria y equipo, instalaciones y/o infraestructura física, y mano de obra calificada para la preparación y elaboración de los productos. Para la elaboración del producto se necesitan hornos, refrigeradores, mezcladores, materia prima, procesos de medición y calidad del producto. En las siguientes tablas se presenta el detalle de los costos y gastos de los elementos para un punto de producción.

ACTIVOS	VALOR
<i>Maquinaria y equipo</i>	\$17.000.000
<i>Edificios</i>	\$0
<i>Equipo oficina</i>	\$2.000.000
<i>Muebles y enseres</i>	\$5.800.000
<i>Vehículos</i>	\$15.000.000
TOTAL	\$39.800.000

Tabla 1 Costos maquinaria y equipo

Fuente: Diseño y creación propia.

GASTOS DE PRODUCCION - MENSUAL	
<i>Arrendamiento</i>	2.200.000
<i>Servicios públicos</i>	550.000
<i>Otros servicios</i>	350.000
<i>Mantenimiento</i>	150.000
<i>Otros gastos de producción</i>	500.000
TOTAL GASTOS	3.750.000

Tabla 2 Gastos de producción mensual

Fuente: Diseño y creación propia.

PERSONAL DE PRODUCCIÓN	
<i>Sueldos</i>	1.850.296
<i>Prima</i>	154.191
<i>Cesantías</i>	154.191
<i>Intereses cesantías</i>	1.542
<i>Vacaciones</i>	77.096
<i>ARL</i>	9.251
<i>Pensiones</i>	222.036
<i>Parafiscales</i>	74.012
TOTAL GASTO	2.542.615

Tabla 3. Personal de producción y prestaciones sociales

Fuente: Diseño y creación propia.

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
<i>Sueldos</i>	2.284.988
<i>Prima</i>	190.416
<i>Cesantías</i>	190.416
<i>Intereses cesantías</i>	1.904
<i>Vacaciones</i>	91.165
<i>ARP</i>	11.425
<i>Pensiones</i>	274.199
<i>Parafiscales</i>	91.400
TOTAL GASTO	3.135.911

Tabla 4 Personal de administración y ventas, y prestaciones sociales

Fuente: Diseño y creación propia.

Posterior al proceso de producción se tienen en cuenta estrategias de comercialización donde se enfoca el empaque y presentación del producto, medios de comunicación y procesos de distribución y venta.

Canales de distribución - Productos de consumo				
1	2	3	4	5
Productor	Productor	Productor	Productor	Productor
Consumidor	Pts. Venta Propios	Minorista	Mayorista	Agente
	Consumidor	Consumidor	Minorista	Mayorista
			Consumidor	Minorista
				Consumidor

Tabla 5. Canales y procesos de distribución

Fuente: Diseño y creación propia.

- **Productores - consumidores.** Este canal es el más corto, simple y rápido. Se establece cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar los productos. Aunque por esta vía el producto cuesta menos al consumidor, no todos los fabricantes practican esta modalidad, ni tampoco todos los consumidores están dispuestos a ir directamente a comprar.

- **Productores – Punto de venta – Consumidores.** Es el canal que se vería reflejado en los procesos de Dulce Día, es uno de los canales cortos y rápidos de la distribución del producto; se identifica cuando el promotor del punto de venta acude directamente a la fábrica a recoger el producto y éste es vendido en el punto de venta al consumidor final.
- **Productores - minoristas - consumidores.** Es el canal más común y su fuerza radica en contactar a más minoristas que muestren y vendan los productos.
- **Productores - mayoristas - minoristas - consumidores.** El mayorista participa como auxiliar al comercializar productos más especializados.
- **Productores - agentes - mayoristas - minoristas - consumidores.** Aunque es el canal más indirecto, es también el más utilizado por empresas con menos recursos que venden sus productos a cientos de kilómetros de su sitio de origen.

Los canales y procesos de distribución permiten a la compañía el direccionamiento o ruta que el producto tiene antes de llegar al consumidor final. Para Dulce Día el ideal es la distribución de sus productos y/o alimentos directamente a los consumidores finales como se refleja en la opción #2, la cual también se desarrolla a través de puntos de venta, llevando el producto desde la fábrica al sitio de venta y de éste a comercialización al consumidor final. Se contempla tener un punto de producción y punto de venta inicial.

Dulce Día ha identificado puntos estratégicos que permitirán aumentar la demanda de productos. Esto será a través de puntos fijos ubicados cerca a parques, centros comerciales y/o lugares de entretenimiento familiar.

Dulce Día ejecutará una estrategia fuerte de comunicación para lograr el objetivo de estar en el top of mind de los clientes, para ello se tendrá las siguientes herramientas:

- Página web de productos y servicios.
- Presencia en redes sociales (Facebook, Instagram).
- Presencia en eventos y ferias.
- Muestras.
- Cupones de descuento.
- Material P.O.P. (Folletos, volantes, tarjetas, pendones).
- Recomendación voz a voz.

1.4 Estrategias de distribución

Es de gran importancia establecer los canales correctos que permitan una comunicación eficiente y un contacto permanente con los clientes y consumidores, pues son ellos, a través de su retroalimentación, que dará las herramientas necesarias para que Dulce Día este a la vanguardia de las necesidades de las personas que buscan un postre de gran calidad y que apoye los gustos dietarios de los consumidores. Ver tabla 6.

<i>Tipos de canal</i>	
<i>Canales</i>	<i>Herramientas</i>
Canales de Comunicación	Publicidad en locales de venta Publicidad en redes sociales y WEB Voz a Voz
Canales de Distribución	Locales Domicilios
Canales de Venta	Locales Página WEB SITE

Tabla 6. Tipos de Canal

Fuente: Diseño y creación Propia

Otro aspecto importante de los canales es la distribución y venta de los productos de Dulce Dia y como estos llegan al mercado, a los clientes y consumidores. De allí parte la necesidad de contar con infraestructura adecuada, locales con áreas de atención, selección de producto, pago y finalmente un área de consumo. In situ, la experiencia de compra se logrará en locales con adecuaciones que permitan que el cliente se encuentre en un espacio que lo extraiga de la rutina, de las tensiones propias de la vida y que pueda compartir un rato agradable cuando consuma los productos. Por otra parte, se brindará un servicio que dará competitividad al proyecto brindado la posibilidad de adquirir los productos por domicilios. Además de que se contará con una página web que brindará el soporte necesario para la comunicación, y la elección de productos. Ver tabla 6.

Para aspectos del flujo de la información y como estos canales influyen en todo el proceso de compra del cliente y consumidor de los postres Dulce Dia, se establecieron cinco momentos en los tres canales que permiten identificar el efecto de la información producto de cada momento y la comunicación y relación establecida en cada uno de los procesos. Ver tabla 7.

Procesos en los canales				
Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Se entrega por medio de volantes publicitarios en cada punto de distribución, se realiza publicidad a través de redes sociales y la web site oficial del proyecto y del voz a voz que se genera por la atención y seguimiento al cliente.	Se da a conocer la posibilidad de evaluación de satisfacción al cliente en cada pieza publicitaria ya sea recaudada por buzón de sugerencias ubicado en cada punto de venta y distribución, en la Web site o redes sociales que permita calificar la experiencia del cliente con la propuesta de valor ofrecida.	Los clientes pueden adquirir los productos en cada punto de venta y en la web site solicitando el producto a domicilio.	El producto se entrega para consumir en cada punto de venta se puede solicitar a domicilio y su empaque se realiza en caja de cartón con decorado publicitario.	Se plantea la realizar encuestas donde se mide la experiencia de satisfacción al cliente evaluando los cambios significativos que ayuden a fortalecer la imagen de la marca y del producto.

Tabla 7. Procesos en los canales

Fuente: Diseño y creación propia.

1.5 Recursos claves

Para el proyecto Dulce Dia, los recursos clave se clasifican en cuatro diferentes aspectos, todos importantes para atender la planeación estratégica y apoyar la estructura que permite desarrollar la propuesta de valor.

Se clasificaron los recursos clave en cuatro grandes grupos, recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, de tal forma que se catalogan todos aquellos recursos de los cuales dependiera entregar la propuesta de valor al cliente y brindará competitividad en el mercado de los postres en los diferentes puntos de la ciudad de Bogotá. Ver tabla 8.

Recursos clave		
Tipo de Recurso	Descripción del Recurso	Recursos (específicos)
Físicos	Los recursos físicos requeridos para el desarrollo del proyecto de Dulce Día son Clasificados por las necesidades en la implementación de cada punto de venta.	Local (punto de venta y producción) Líneas de producción (Equipos de producción, licuadoras, hornos, estufas, campanas extractoras, neveras, congeladores) Muebles y enseres (mostradores, mesas, sillas, dotación general, etc) Equipo de transporte (vehículo para el transporte de materias primas, adecuado según los requerimientos de la resolución 2505 del 2004 por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos de transporte de alimentos)
		Imagen y publicidad (Adecuación de cada punto de venta con la imagen establecida, publicidad como avisos y medios de difusión de imagen).
Humanos e Intelectuales	Los recursos intelectuales del proyecto son aquellos a los que se responde de manera eficiente a la propuesta de valor, los recursos humanos del proyecto están establecidos por personal técnico profesional en la preparación de alimentos que estén en la capacidad de mantener homogeneidad en la producción de los productos ofrecidos	Imagen y publicidad (logo) se registra la marca. Profesionales técnicos en procesamiento de alimentos: con capacitación especial en las recetas establecidas por el proyecto.
Económicos	Recursos económicos establecidos en el modelo financiero del proyecto	Inversión requerida por punto de venta, se determina con líneas de crédito por punto de venta

Tabla 8. Recursos clave

Fuente: Diseño y creación propia.

Cabe resaltar que, en términos estratégicos, todos los recursos a tener en cuenta preoperativos y para la operación, en términos tangibles e intangibles, son recursos clave para dar a Dulce Día, la competitividad en el mercado.

1.6 Socios Claves

Es importante entender que los socios clave, como lo describe Osterwalder, son aquellos actores que deben estar alineados a las políticas y propuesta de valor de Dulce Día con sus clientes y consumidores.

Los proveedores de materia prima deben convertirse en los socios claves y son aquellos que dan soporte a la propuesta de valor entregando insumos de altísima calidad, que se traduzcan, luego de los procesos de transformación en postres que cumplan con los estándares de calidad propios de la organización, de los mínimos establecidos por los entes reguladores y sobre todo, que satisfagan a los clientes y consumidores.

Las frutas, como producto fundamental en el proceso de elaboración de postres, serán adquiridos en la mayor central de abastos con que cuenta la capital colombiana. Corabastos, es el centro de acopio más grande de la ciudad de Bogotá y donde confluyen un sin número de proveedores de frutas de todas las regiones de Colombia. Se convertirá en un socio clave o estratégico para el proyecto, pues será el lugar donde se proveerá más del 60% de todos los ingredientes para la elaboración de los postres.

En cuanto a productos no frescos, el proveedor que mejor se adapta a las necesidades del proyecto Dulce Día son los almacenes éxito, la elección responde a los altos niveles de calidad que impone a sus proveedores terceros y de maquila para exhibir y producir sus productos.

El café, materia prima de alta importancia en la elaboración del uno de los productos más relevantes en el portafolio como lo es el Tiramisú será adquirido en Café Quindío, este uno de los más importantes oferentes de dicho producto a nivel nacional.

Una actividad estratégica que requiere de socios estratégicos es el ecommerce, y para el proyecto de Dulce Día, es un canal importante para llegar a nuevos clientes y mantener los que ya conocen la marca cerca de la misma y de los productos. Es por esto por lo que la página web dulcedia.co, se convertirá en un canal de gran importancia en la relación con los clientes.

Para el proyecto Dulce Día, las nuevas tendencias de mercadeo y logística serán de gran importancia en el desarrollo del negocio, su posicionamiento y permanencia en el mercado. Motivo por el cual, plataformas digitales de entregas y domicilios como rappi y domicilios.com, permitirán que para Dulce Día no existan barreras geográficas o de logística cerca a sus puntos de venta y ampliaran el perímetro de respuesta y atención más lejos y pondrá a disposición de clientes y consumidores de sitios más alejados los productos de Dulce Día, entrando a un mercado altamente competitivo con elementos tecnológicos y logísticos que están a la vanguardia de los competidores.

Por último, como parte de la estrategia de relacionamiento con los clientes cabe resaltar que, para Dulce Día, herramientas tecnológicas como las redes sociales serán punta de lanza en la comunicación que se tendrá con clientes, consumidores y demás personas que deseen establecer una relación con el proyecto y sus productos. Se debe entender las

necesidades de las audiencias, detectar oportunidades en nuevas recetas y gustos del consumidor, facilitar los canales de comunicación para la muestra de productos, entre otros.

1.7 Sus competencias distintivas

Para Dulce Día, la mayor fortaleza se encuentra en su Talento Humano, el cual, estando altamente calificado, permite que los productos se distingan de la competencia por su calidad e innovación, además de establecer estándares de calidad en el uso de materias primas que amplíen la posibilidad de consumo de la generación de clientes de productos saludables.

Hoy en día la innovación y creatividad frente al desarrollo de nuevas propuestas de postres es muy bajo, esto dado que un gran porcentaje de reposteros y panaderos realizan su actividad bajo el aprendizaje empírico y tradicional. Es una gran oportunidad para Dulce Día, entregar como promesa de valor al cliente la elaboración y comercialización de productos realizados por personal en constante capacitación, que permita posicionar a Dulce Día como una empresa que ofrezca productos de alto valor innovador.

Es un reto para Dulce Día establecer un convenio con entidades como el SENA (servicio nacional de aprendizaje), que entregan al mercado laboral personal con la capacitación suficiente que cumpla con los estándares de calidad e innovación, impronta de Dulce Día, así de este modo se enfrentará con mayor suficiencia la competencia.

1.8 Análisis DOFA

El análisis DOFA busca determinar los cuatro aspectos básicos en los que en la actualidad se soporta la organización, como lo son las Fortalezas y Oportunidades; como

también los criterios a mejorar y a enfrentar como las Debilidades y Amenazas. A continuación, en la imagen 1, se muestra un punto de partida para entender cuáles son las herramientas con las que cuenta la organización y cuáles son los aspectos que podrían obstaculizar el proceso de posicionamiento del mercado objetivo.

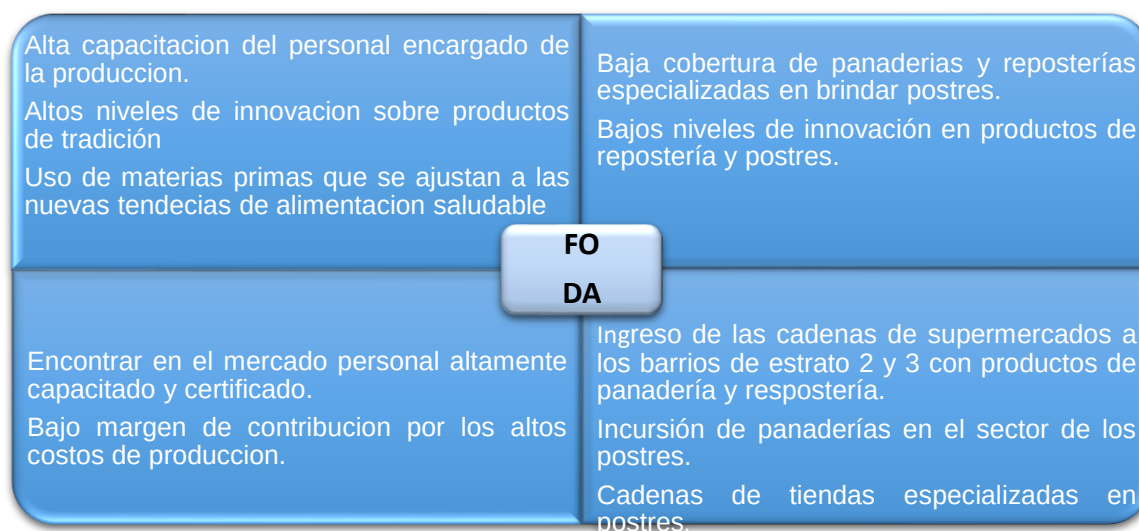


Imagen 1. DOFA

Fuente: Diseño y creación propia

1.9 Propuesta de valor

Según Osterwalder, para crear productos y servicios que los clientes están esperando, hay que enfrentarse todos los días a preguntas complejas. Para el proyecto Dulce Día se elaboró una estructura detallada tomando los componentes que propone el lienzo de propuesta de valor canvas. Desde el perfil del cliente donde se describen las características de un grupo determinado de personas, y el mapa de valor, donde se especifica como se pretende crear valor para el determinado segmento de clientes. Ver imagen 2.

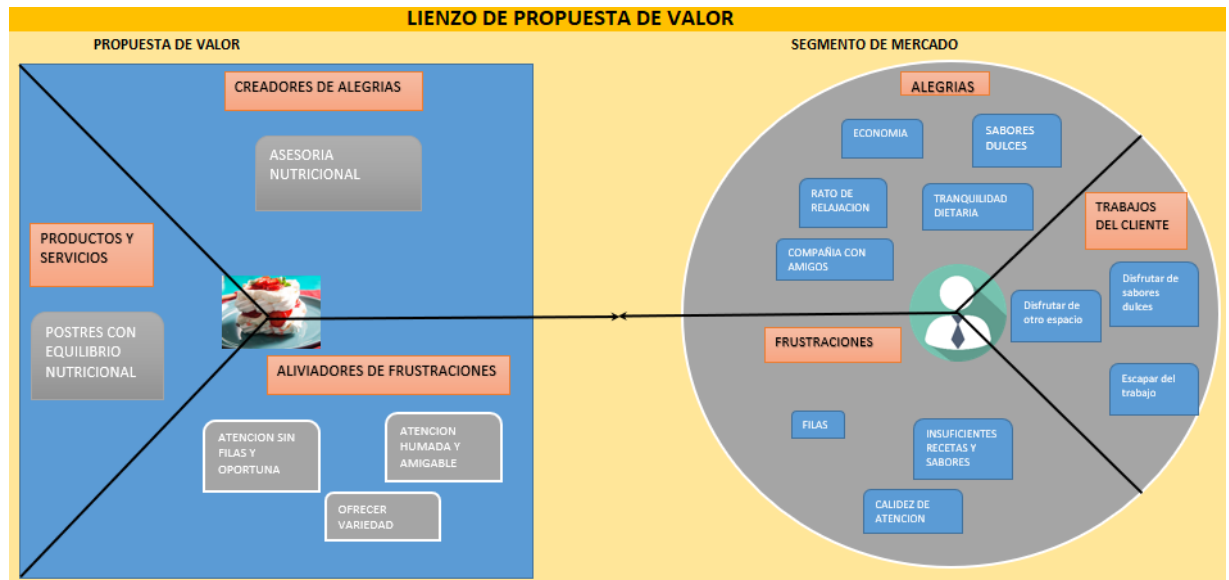


Imagen 2 Lienzo propuesta de valor

Fuente: Diseño y creación propia

1.10 Fidelización

En Dulce Día la prioridad son los clientes, por lo que nuestras estrategias de fidelización están orientadas a:

- Excelente servicio al cliente
- Sistema de puntos por visitas
- Campaña diseña tu postre y acumula doble punto
- Formato de quejas y sugerencias para enterarnos de la opinión de nuestros clientes.

1.11 Logo y Marca

Para las organizaciones de repostería y panadería, es fundamental contar en el mercado con una imagen propia que los identifique y genere recordación en el consumidor; Para Dulce Día se presenta el logo y marca.



Imagen 3. Logo y Marca

Fuente: Creación y diseño propio

Dulce día ha generado diferentes estrategias que permiten posicionar la marca en el top of mind de los clientes, teniendo como base sus necesidades y exigencias en el mercado de repostería: para esto se han aplicado las siguientes estrategias:

- Innovar en la oferta de productos a través de investigaciones de mercadeo con clientes que permitan identificar tendencias y exigencias en el mercado objetivo.
- Ofrecer experiencias agradables a través del mejoramiento continuo de los servicios y calidad en los productos, cumpliendo con la promesa de excelente atención al cliente.
-

1.12 Estudio sectorial

1.12.1 Análisis sectorial a nivel mundial

Desde el punto de vista de la descripción de la industria, a nivel mundial, se concibe el proyecto como una empresa que pertenece al sector de la molienda. El sector de la molienda según la FAO¹, se determina bajo la producción, utilización y existencias de cereales. Según las últimas estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y alimentación (Noviembre, 2019), “para el mes de noviembre de 2019 el pronóstico de la producción a nivel mundial de cereales en 2019 se ha reducido en más de dos millones por segundo mes consecutivo, a causa del empeoramiento de las expectativas con respecto a la producción de cereales secundarios y, en menor medida de Trigo. No obstante, las previsiones siguen indicando que la producción mundial de cereales superará a la de 2018 en casi 47 millones de toneladas (un 1,8 %)”.

La FAO reduce el pronóstico para la producción mundial de trigo en 2019 en un valor cercano a 1 millón de toneladas y este asciende en el noviembre de 2019 a 765 millones de toneladas, sin embargo esto representa un 4.5 % por encima del histórico presentado para el año 2018, un alto porcentaje de la disminución en la producción es presentada por la disminución de las predicciones calculadas en Australia y Kazajstán debido a la anticipación de la temporada de verano para las zonas de cultivos principales que aportan de manera significativa a los resultados, y los países que pudieron aumentar valor de su producción

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

como lo fueron Ucrania y la UE por el aumento de sus rendimientos equilibraron las cifras permitiendo cumplir con la mayor producción frente al 2018 pero sin cumplir la proyección estimada.



Imagen 4. Producción, utilización y existencias de cereales

Fuente: Organización de las naciones unidas para la alimentación, FAO (2019)

Como se puede evidenciar en la imagen 4 para la FAO la proyección de cereales en el 2020 tendrá un aumento importante aunque el trigo no será un actor importante en la cifra ya que lo que se proyecta en el hemisferio norte es iniciar con la siembra de cultivos a finales de la primavera de 2020, en la UE la baja humedad del suelo podrá retrasar las siembras y sobre todo en los países del Este, aunque se puedan extender los periodos de siembra a final del año es importante contar con precipitaciones climáticas. Para la federación de Rusia se proyecta un aumento en la producción de trigo de invierno debido a las consecuencias atmosféricas que se consideran serian favorables y a las nuevas negociaciones de exportación

realizadas por el gobierno que buscan impulsar los cultivos de cereales, para Ucrania no es tan alentador el panorama pues se cree que seguirá las condiciones atmosféricas secas pronosticando una contracción en las superficies de siembra, para los países del hemisferio sur la siembra de trigo se realiza sobre el segundo semestre del año ya que se presentan mayor de aumento y atractivo la producción de cereales secundarios en las zonas, se espera en Sudáfrica contar con precios muy favorables para el maíz por las condiciones meteorológicas que se esperan, para los principales países productores de trigo del Sur de América como lo es Argentina y Brasil también se presenta escasez de precipitaciones haciendo difícil la siembra aunque se espera tener en el mismo número de áreas presentadas en el año 2019.

Aunque el clima no favorece a muchos países productores de trigo se estima para el 2020 unas reservas mundiales de trigo que alcanzaría hasta 275 millones de toneladas, siendo el segundo nivel mayor registrado en lo que lleva el nuevo siglo, esto asegura el mercado para los mayores compradores del producto como lo es Marruecos y varios países de Asia que son afectados por la sequía, y debido a esa necesidad de adquisición se ha evidenciado el aumento del precio del trigo.

Según el Banco Mundial, la evolución mensual del precio internacional del trigo ha aumentado del año 2016 al año 2018 tanto en su valor como en su cantidad de comercialización, ver imagen 5.

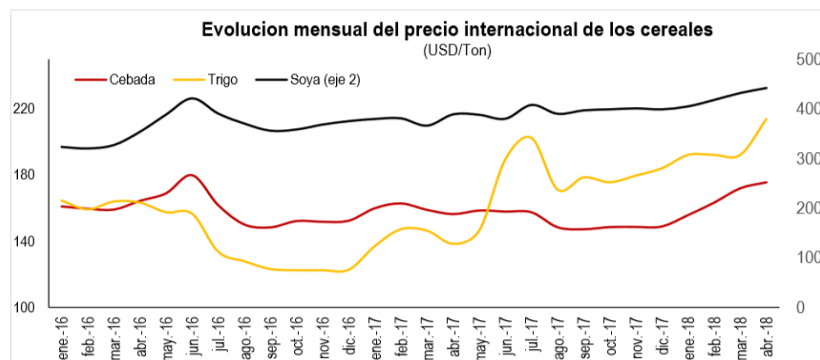


Imagen 5. Evolución mensual del precio internacional de los cereales

Fuente: Informe Sector Industria Panificadora (2018)

En la imagen 5, se puede observar que el precio del trigo aumenta en los últimos años generando más demanda para los países que no son productores; en Colombia según FENALCE (Federación Nacional de Cultivadores de Cereales) el número de toneladas de trigo que se han importado de diferentes lugares del mundo hacia Colombia, ha tenido una variabilidad durante los años 2016 y 2017 que no han mantenido un comportamiento estable, evidenciándose la inestabilidad agropecuaria frente a la producción de trigo. Ver imagen 6.

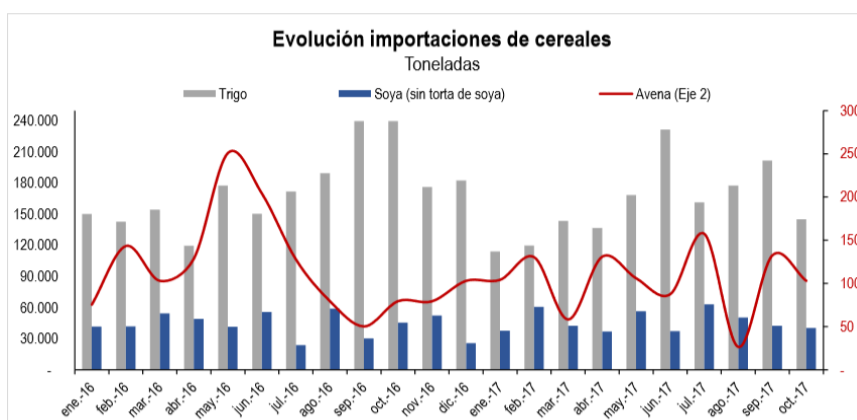


Imagen 6. Evolución importaciones de cereales

Fuente: Informe Sector Industria Panificadora (2018)

Analizando las variables de disminución de producción de trigo a nivel mundial e identificándolas a nivel Colombia, se busca establecer el comportamiento de la industria a nivel nacional, como se verá desarrollado en el numeral siguiente.

1.12.2 Análisis sectorial a nivel nacional

Durante el siglo XX surgieron importantes empresas a nivel nacional e internacional en el sector panadero estas se dedicaron a la producción en masa a los productos de repostería, durante la época de los noventa se presentó la apertura económica en el país que permitió el ingreso de los productos de línea de manera masiva de origen internacional. Aunque en la industria repostería había empresas con un nombre muy posesionado en el sector como lo eran entre otros productos Ramo, Noel, Bimbo

Con la apertura comercial se desplomo la producción de trigo nacional y empezó la importación masiva de cereal. Se crearon agremiaciones en el sector; Cámara Nacional de Panificación y la Repostería, La Asociación Nacional de Industriales y Panadería y Alimentos Complementarios, -ANIPAN, La Asociación Nacional de Fabricantes de Pan,- ADEPAN y Panaderos de Colombia PANADECOL.

Los análisis en el sector de panificador para el año 2017 y cierre del primer trimestre del año 2018 se puede evidenciar que la industria panificadora en Colombia tiene un incremento del 2.3 % con cierre al año 2017 y del 7.2% en el primer trimestre de 2018 respecto al periodo del año anterior, como se evidencia en la imagen 7. (Diario La República, 2018)

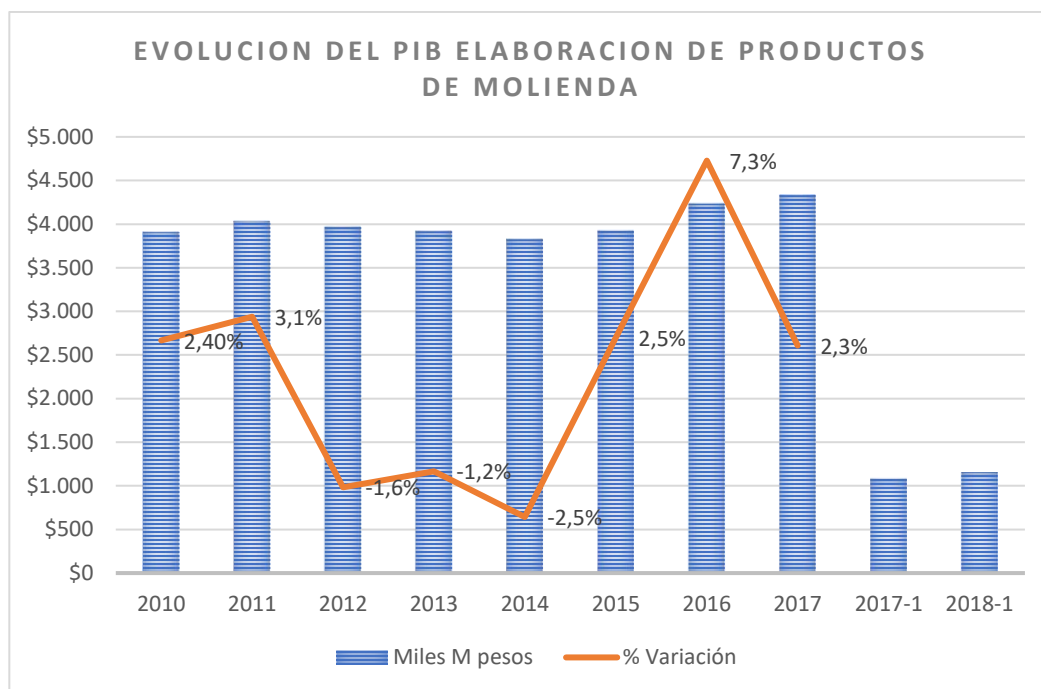


Imagen 7. Evolución del PIB Elaboración de Productos de Molienda

Fuente: Diseño propio, tomado de Revista Sectorial (2018)

Por otro lado, la producción interna de trigo es mínima, durante el primer trimestre del año la siembra fue equivalente para Boyacá y Nariño alcanzando un total de 1355 hectáreas estas representan el 1% de la siembra de trigo de todo el país, esto nos demuestra que la producción interna es insuficiente para cubrir la demanda por tal motivo se hace indispensable en el sector depender de la importación de materias primas.

Es particular el comportamiento de la industria panificadora en Colombia, se ha visto afectada por los tratados de libre comercio, el ingreso al país de industrias extranjeras ha obligado a crear asociaciones entre los panificadores locales para poder tener precios competitivos frente a los productos que llegan del exterior; es importante la capacitación que se debe realizar con los colaboradores del sector, así mismo se evidencia que falta

preparación hacia los propietarios en áreas administrativas que permitan tener un crecimiento en el sector y mayor nivel competitivo.

A nivel nacional, la principal institución que se destaca dentro del sector es la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan – ADEPAN – una entidad que representa de manera activa a nivel nacional e internacional al sector panificador, con la finalidad de orientar la industria hacia la integración y desarrollo de sus actividades. Busca, además, el mejoramiento de la productividad y competitividad de sus asociados. Por otro lado, se encuentra Panaderos de Colombia – PANADECOL – la cual busca dinamizar el sector de los productores de panadería y pastelería, a través de actividades, capacitaciones y asistencias técnicas al gremio, para hacerlo competitivo.

“El nivel educativo en los establecimientos del sector panificador en Colombia es de 64% en formación secundaria y tan solo 16% técnica y 2% universitaria. En cuanto a la formación del chef, las cifras demuestran que el 68% es empírica y tan solo el 17%, formal. Igualmente, se conoce que la mayoría de las panaderías y reposterías son capacitadas principalmente por el Sena.” (Dinero, Sector panificador, 2014)

El comportamiento de la industria de panadería y repostería en Colombia ha tenido un gran estímulo debido a la importancia gastronómica que se vive en nuestro país. Esta es una industria en desarrollo, a la que aún los expertos y especialistas argumentan que le faltan algunos elementos para ser reconocida y diferenciada, tanto en el país como en Latinoamérica.

Para Salazar, (2017) citando a Bernardo Cárdenas, director de la Unidad de Negocios de Food Service en Levapan, “la primera estrategia que deben tener los panaderos para promover el consumo de pan es proporcionar al cliente productos de calidad, usando excelentes materias primas. Si se ahorra en estos productos, esto condena al fracaso al establecimiento.”

Colombia en el sector de panadería y repostería cuenta con distintos tipos de organizaciones: industriales, grandes superficies con sus marcas propias y las panaderías que están constituidas en microempresas y empresas familiares. El sector panificador inició con una diversificación de productos y cambios en la tendencia de los consumidores ofreciendo productos saludables libres de gluten (proteínas amorfas que se encuentran en algunos cereales como lo son el trigo).

En Colombia los actores que intervienen en el sector de la industria panadera se dividen en tres segmentos desde el origen de las materias primas pasando por la transformación y por la comercialización de productos. El sector tiene en toda Colombia cerca de 25 mil panaderías con ventas superiores a 3 mil billones de pesos. (Revista Sectorial, 2018) En el siguiente cuadro se puede ver la clasificación sectorial.

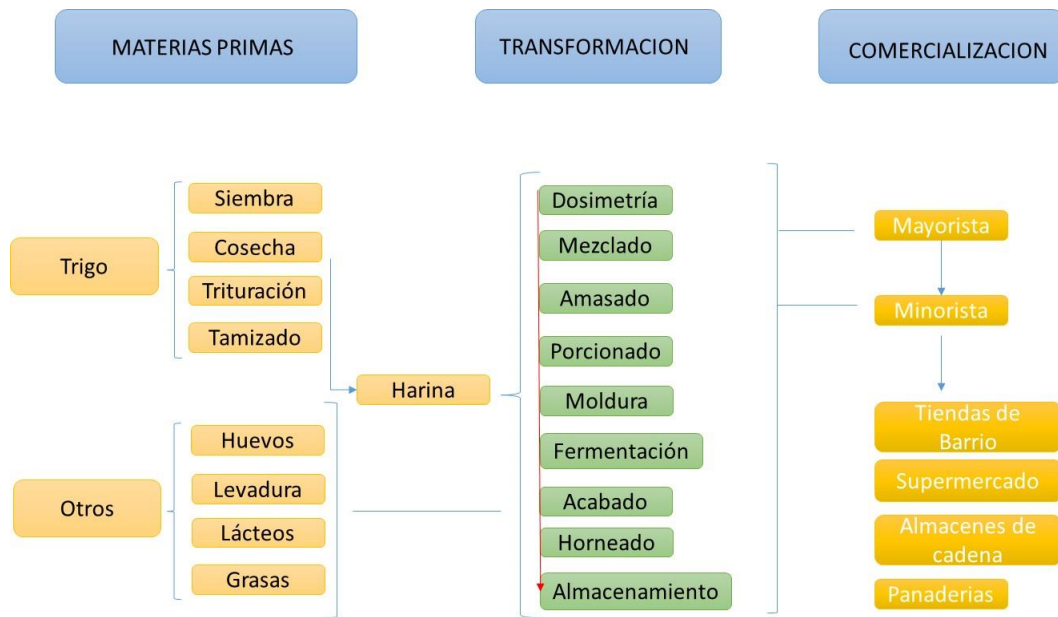


Imagen 8. Actores Industria Panadera

Fuente: Informe Sector Industria Panificadora (2018)

Primero se evidencian las materias primas, donde se observa como el trigo describe su procesamiento desde la cosecha hasta el tamizaje y como resultado final la materia prima de la harina, podemos ver como otros tipos de productos se relacionan en la cadena de materias primas como lo son los huevos grasas y lácteos entre otros.

Luego, el siguiente eslabón de la cadena como lo es la transformación de las materias primas con técnicas que son complementarias al resultado como lo es la tamización, el horneado, el amasado entre otros, y por último tenemos los elementos finales de la cadena como lo es la comercialización que es ejecutada por grandes o pequeños comercializadores desde las tiendas de barrio hasta las grandes empresas. La comercialización del producto puede tener varias presentaciones como lo son los productos empacados o puntos que solo

venden productos calientes como lo son las empresas pequeñas familiares con productos artesanales o semi industriales entre todos se capta el 70% del mercado.



Imagen 9. Consumo de pan en Colombia

Fuente: Nielsen Retail Index. Categoría: Pan Empacado. Mayo (2017)

1.12.3 Análisis sectorial a nivel local

La composición de las panaderías está distribuida en su mayoría en Bogotá donde es la ciudad que más panaderías alberga en el país, con cerca de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y Bucaramanga con 466. Ver imagen 10. Con base en estos números, existe una panadería por cada 1.100 habitantes de los estratos sociales 1, 2 y 3, donde se presenta la mayor concentración de población. El pan más consumido en América Latina es el elaborado por los panaderos, es decir, el tipo artesanal.

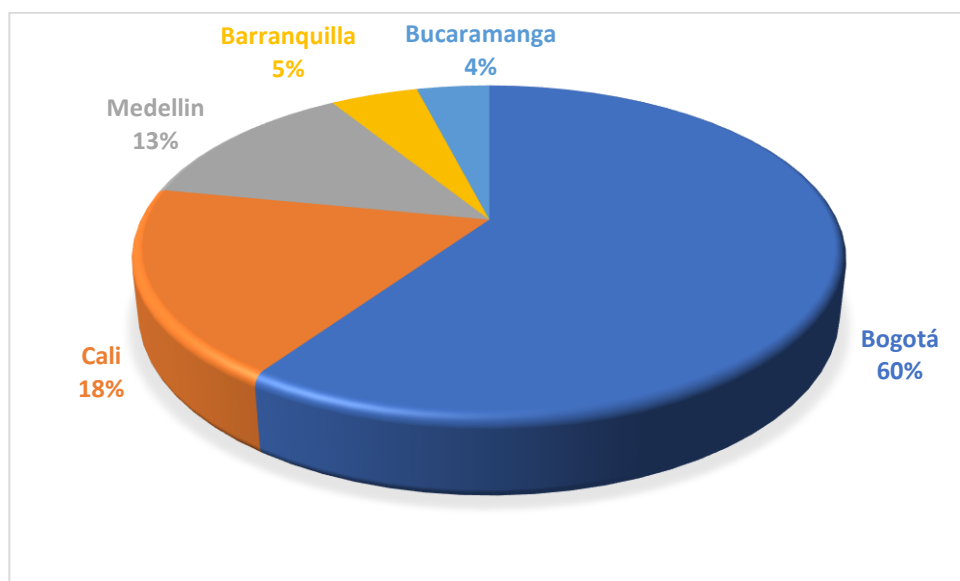


Imagen 10. Composición de panaderías a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia con base en la información del sector industria panificadora junio 2016

Nuevas empresas de consumo en el país como lo son Ramo y Levapan presentan nuevos productos que permiten proyectar un mayor crecimiento en el mercado, así como lo

es Tostao cadena que inauguró en Bogotá 300 locales y prevé alcanzar 424 para los finales de 2018.

1.12.3.1 Análisis de la competencia

En la tabla 9. se observa el listado de las 10 empresas más importantes para Colombia del sector panificador, se puede observar que compañías como harinera del valle y Noel son las empresas significativas para el sector panadero seguidos de empresas como Bimbo de Colombia S.A., y productos Ramo, empresa conocida al interior del país por su amplia trayectoria en el sector.

<i>N</i> <i>o</i>	<i>Empresa</i>	<i>Margen Bruto</i>	<i>Ebitda</i>	<i>Margen Operativo</i>	<i>Margen Neto</i>	<i>Roa</i>	<i>Roe</i>
1	Harinera Del Valle S.A.	24,30%	8,30%	7,50%	3,30%	4,40%	2,90%
2	Compañía De Galletas Noel	36,00%	13,70%	12,00%	17,00%	4,00%	9,70%
3	Bimbo De Colombia S.A.	45,80%	11,40%	6,70%	3,30%	8,10%	8,30%
4	Productos Ramo S.A.	38,00%	5,60%	4,10%	-0,20%	4,50%	-0,40%
5	Alimentos Polar Colombia Sas	40,10%	8,30%	5,00%	2,00%	7,10%	5,70%
6	Compañía Manufacturera De Pan Comapan S.A.	36,00%	12,50%	9,00%	1,70%	15,10%	7,80%
7	Pan Pa Ya Ltda	41,90%	5,00%	2,70%	2,20%	5,80%	22,20%
8	Ponque Ramo De Antioquia S.A.	27,40%	-4,10%	-4,80%	-8,20%	-7,10%	-35,70%
9	Donucol S.A.	64,40%	5,70%	2,90%	1,40%	4,60%	5,20%
10	Donucol S.A.	29,60%	-21,30%	22,20%	-23,60%	-68,20%	106,10%

Tabla 9. Informe del sector industria panificadora junio 2016-Sectorial

Fuente: Informe sectorial (2016)

Para el sector empresarial se presentan empresas como son Productos Ramo, empresa especializada en panadería y pastelería, registró un crecimiento del 4.2% con ganancias de 111.364 millones de pesos y un ebitda con un crecimiento cercano a 82%, para el cierre de 2017 las ganancias fueron 421,000 millones de pesos.

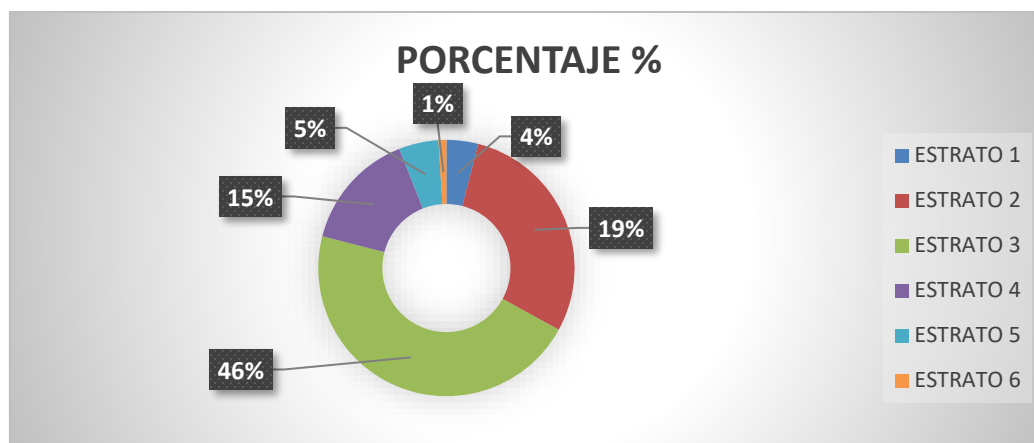


Imagen 11. Localización de panaderías y pastelerías por estrato

Fuente: Diseño propio Fuente: LA BARRA (2015)

El 61% de las panaderías en Colombia no tienen sucursales y el 73% no tienen socios; el 67,7% de los panaderos han emprendido su oficio empíricamente, datos según (LA BARRA, 2015)

El sector panificador en lo corrido del 2015, y específicamente en los dos últimos trimestres del año, se ha visto perjudicado por el incremento en el valor del dólar, dado que las materias primas requeridas para su producción son en su mayoría, productos importados. Según Henry Vanegas, presidente de Fenalce, del total del trigo que se demanda en el país, el 90% es importado, mientras que en maíz la cifra corresponde al 70%. Estos incrementos han hecho que el pan pierda posicionamiento sobre otros productos con carbohidratos de la

canasta diaria, como la arepa. La costa Caribe es, hasta el momento, la región que ha sentido el mayor impacto.

Sin embargo, la innovación y la oferta creativa del sector han permitido una dinámica competitiva de las empresas, abriendo en el mercado una mayor oferta y consumo de las familias colombianas.

El incremento de la población mundial, el crecimiento de la clase media en Latinoamérica y su capacidad adquisitiva, estimulan la demanda en todos los segmentos. El reto entonces está en entender las necesidades específicas de cada segmento de consumidores y desarrollar productos que satisfagan las expectativas en cuanto a salud, placer y conveniencia, pero sí hay espacio para crecer en nichos específicos y desarrollar negocios rentables en panadería y repostería.

Debido a la problemática identificada en el sector con respecto a la educación de los trabajadores del sector se han desarrollado múltiples planes de capacitación en repostería, panadería, manejo de alimentos y áreas administrativas. De esta manera apoya y trabaja en pro de la sociedad y la comunidad.

El desarrollo de estos planes de capacitación ha llevado a diferentes empresas a desarrollar Clusters de trabajo y a realizar capacitaciones a grupos de reinsertados o personas más vulnerables para contar con capacitaciones técnicas.

Para Ana María Celis en entrevista para la revista Pan Caliente (2017) “Creamos una estrategia con la fundación ANDI para que cuando finalice el curso básico de panadería, inmediatamente cada grupo, recibe el taller Plan de Vida, el cual consiste en que ellos

plasman y proyectan lo que quieren hacer cuando salgan en libertad. La fundación ANDI les ayuda a entender lo que necesita cada uno tanto en dinero como en organización, para hacer su sueño realidad”.

Así mismo una de las actividades principales es mejorar la percepción de negativa que se tiene hacia los productos de panadería y repostería y romper el mito el pan engorda, así es como las capacitaciones se realizan en los diferentes sitios con una visión de productos saludables en el mercado, de esta manera se educa al trabajador del sector con la importancia que se tiene en la selección de materias primas adecuadas para garantizar a los consumidores satisfacción en los postres que se ofrecen.

1.12.3.2 Análisis de la oferta

“Bogotanos gastan el 70 % de su salario en casa, comida y transporte y con el 30 % restante de su salario, los bogotanos estudian, se visten y se entretienen. Tan pronto pagan, el dinero se evapora sin siquiera haberlo disfrutado. Primero, la comida. Luego, el arriendo y los servicios. Después, el transporte para ir a trabajar y estudiar. Lo poco que queda es para educarse, para la salud y, muy en último lugar, el ocio y el entretenimiento.” (Secretaria Desarrollo Economico de Bogotá, 2016)

De los cerca de 130 billones de pesos que los hogares de 7,8 millones de habitantes de la ciudad gastan anualmente, alrededor de 38.600 millones de pesos anuales se destinan a la alimentación, bien sea de las alzas de mercado o de los restaurantes.

Hay que hacer las cuentas. Si Bogotá tiene casi 2'300.000 hogares (en los que puede haber una o más personas ocupadas que generan ingreso), entonces el gasto promedio de cada hogar es de 13,1 millones de pesos al año, es decir, 1'100.000 pesos mensuales.

De ese dinero, 326.700 serán para comer, bien sea en la casa con ingredientes desde la plaza de mercado o en restaurantes. Después, otros 276.650 pesos irán directo al pago de arriendo, la administración, la cuota de la vivienda y los servicios públicos” (eltiempo.com, 2019)

“El estudio realizado por la firma Raddar CKG indicó que durante el primer trimestre del año 2017 los colombianos asignaron una gran parte de sus ingresos a la compra de alimentos, seguido de los gastos relacionados con vivienda, movilidad y comunicación”.

Según (Portafolio, 2017) “De cada 100 pesos que recibe un colombiano, gasta 33,17 pesos en alimentos. Así mismo gasta 23,7 pesos en vivienda, incluyendo arriendos, cuotas de pago de vivienda propia, servicios públicos, muebles, artículos para el hogar. Los consumos de transporte y comunicaciones son los siguientes en prioridad con una asignación superior a 15,5 pesos por cada 100”

De acuerdo al informe Alimentación es en lo que más gastan los colombianos de la multinacional Adecco, realizó un estudio el cual reveló en que gastan los colombianos su salario. Por encima de cualquier gasto, en primer lugar, se encuentra la alimentación con un 30%, seguido por el rubro de recibos de servicios básicos (agua, luz, teléfono, gas) con un 20%.



Imagen 12. Destinación mensual para alimentación

Fuente: Adecco Colombia (2017)

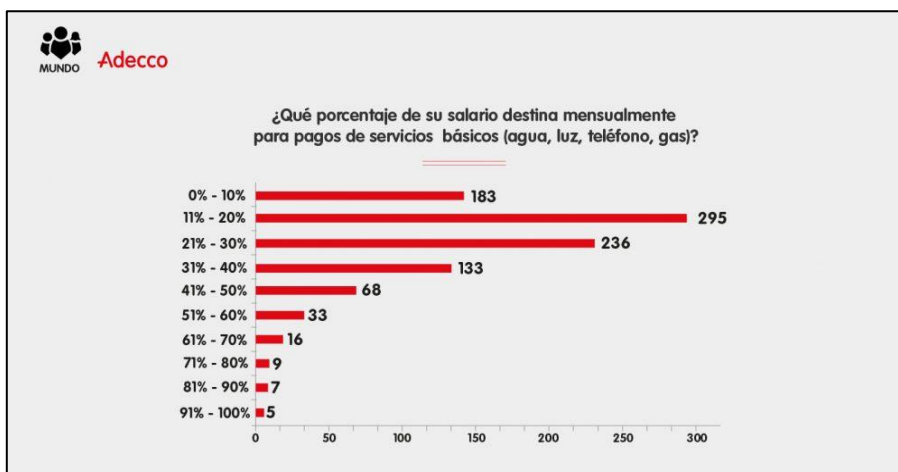


Imagen 13. Destinación de salario para servicios básicos.

Fuente: Adecco Colombia (2017)

Si se tomará un salario promedio de 1 millón de pesos, la distribución del gasto de una persona sería:

1. \$ 300.000 para gastos de alimentación
2. \$ 200.000 para pago de recibos de servicios básicos (agua, luz, teléfono y gas)

3. \$ 100.000 para el pago de deudas
4. \$ 100.000 para educación
5. \$ 100.000 para transporte (carro propio y servicio público)
6. \$ 100.000 para actividades de ocio
7. \$ 100.000 para compra de ropa.”

(ADECCO , 2017)

El gasto de los hogares colombianos en el año 2017 fue un poco superior al año anterior, en términos reales fue de \$233,27 billones frente al año 2016 que fue de \$232 billones.

	ANUAL		DICIEMBRE	
	CORRIENTES	REALES	CORRIENTES	REALES
2008	 5,35%	 -1,55%	 4,03%	 -3,38%
2009	 2,83%	 -1,29%	 1,51%	 -0,48%
2010	 4,42%	 2,08%	 6,17%	 2,91%
2011	 7,99%	 4,41%	 6,83%	 2,99%
2012	 6,25%	 3,01%	 4,08%	 1,60%
2013	 6,27%	 4,17%	 7,27%	 5,23%
2014	 8,10%	 5,04%	 7,30%	 3,51%
2015	 10,31%	 5,03%	 10,61%	 3,60%
2016	 8,07%	 0,54%	 5,31%	 -0,41%
2017	 4,85%	 0,53%	 10,43%	 6,10%
Datos en variaciones anuales				

Tabla 10 Variaciones anuales

Fuente: Raddar (2017)

El gasto en los hogares colombianos en el mes de diciembre de 2017 frente al año 2016 aumento un 6,1%.

Por ciudades, las que más aumentaron el gasto en el último mes de 2017 fueron Villavicencio (11,3%), Pasto (9,3%), Bogotá (7%), Cali y Cartagena (ambas con 6,5%).

La consultora Raddar subrayó que Bogotá registró en ascenso en 2017 mientras que la capital del departamento de Antioquia, Medellín, presentó una menor dinámica de consumo en diciembre. Los grupos de gasto que tuvieron una mejor dinámica fueron entretenimiento (12%), moda (7,8%), varios (7,4%) y transporte (6,6%). De otro lado aparecen las categorías de alimentos (5,8%), educación (5,7%), hogar (5,5%) y salud (5,0%).

El plan de negocios de Dulce Día inicia su actividad en la ciudad de Bogotá Colombia, aunque puede tener una posibilidad de crecimiento futuro se ha determinado para este ejercicio limitar la segmentación del negocio, para el año 2017 Bogotá se posicionó como la sexta ciudad de población y el octavo PIB entre las ciudades de América Latina.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística² (2018), Bogotá se ubica en la región andina de Colombia con la mayor población del territorio nacional. Ver imagen 14.

² DANE

POBLACIÓN POR REGIONES GEOGRÁFICAS, 2018^{pr}

La región Andina concentra la mayor cantidad de la población

Pr: preliminar

Fuente

DANE. Censos y Demografía

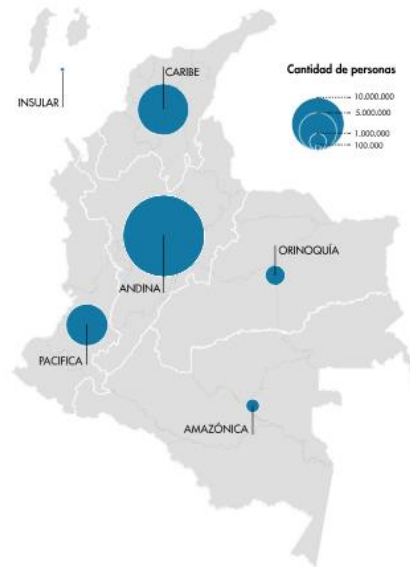


Imagen 14. Población por regiones geográficas 2018

Fuente:DANE(2018)

La población de total para el año 2018 en Bogotá, el DANE informo que fue de 7.181.469. (Departamento administrativo nacional de estadística, 2019)

Cálculos: Dirección de Gestión y Transformación de Conocimiento, Cámara de Comercio de Bogotá.

En Bogotá las condiciones de calidad de vida han mejorado y es una ciudad de oportunidades con grandes potencialidades para desarrollar actividades productivas y el talento de sus habitantes. Así lo indica el crecimiento en el número de importantes empresas que la han elegido por ser una de las ciudades que ofrece más oportunidades de crecimiento y negocios. (Cámara de comercio de Bogotá, 2016)

Bogotá se destaca por su poder de marca, reputación estable y como una ciudad adecuada para trabajar. Y es la octava economía en tamaño de mercado con un PIB de US\$109.866 en América Latina, con un ingreso per cápita de US\$11.193, el 29 más alto de la región. Además, con una oferta diversificada de servicios a las empresas; el desarrollo de programas de MBA acreditados, y un recurso humano capacitado.

Colombia, medida por Bogotá, mejoró significativamente en apertura de empresas. Según el (Doing Business, 2017) pasó del puesto 80 en 2016 al 61 en 2017. Entre las condiciones favorables para hacer negocios se destaca la obtención de crédito, gracias a sus sistemas integrales de reporte crediticio (puesto 2 en el mundo). Y en protección a la inversión con el puesto 13 entre las economías evaluadas.

Bogotá se destaca por las principales fortalezas

- Es la economía regional más grande, dinámica y diversificada.
- Tiene la base empresarial más grande y la mejor infraestructura para los negocios.
- Posee la mayor y mejor oferta y calidad en educación superior y para los negocios.
- La cultura empresarial se caracteriza por la orientación a la innovación y el emprendimiento.
- Cundinamarca es la sexta región, debido al tamaño del mercado (4), sofisticación y diversificación (4), educación básica y media (5), instituciones (5), eficiencia de los mercados (5). ver imagen 15.

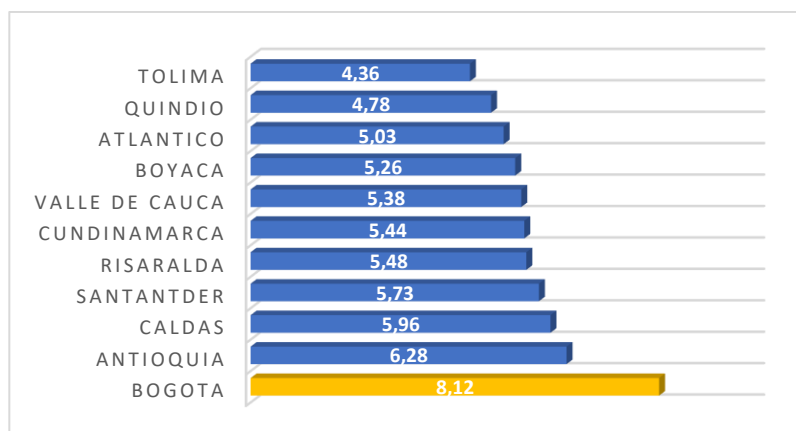


Imagen 15. Índice de Competitividad

Fuente: Diseño propio Fuente: Ranking departamental de competitividad. Consejo Privado de Competitividad, CEPEC-Universidad del Rosario. 2016

Según el DANE, Bogotá representa la base empresarial más grande del país con más de 430.000 empresas. En donde respecto al PIB se ubica con un 25,7% de participación, respecto a otras ciudades principales de Colombia. Ver imagen 16.

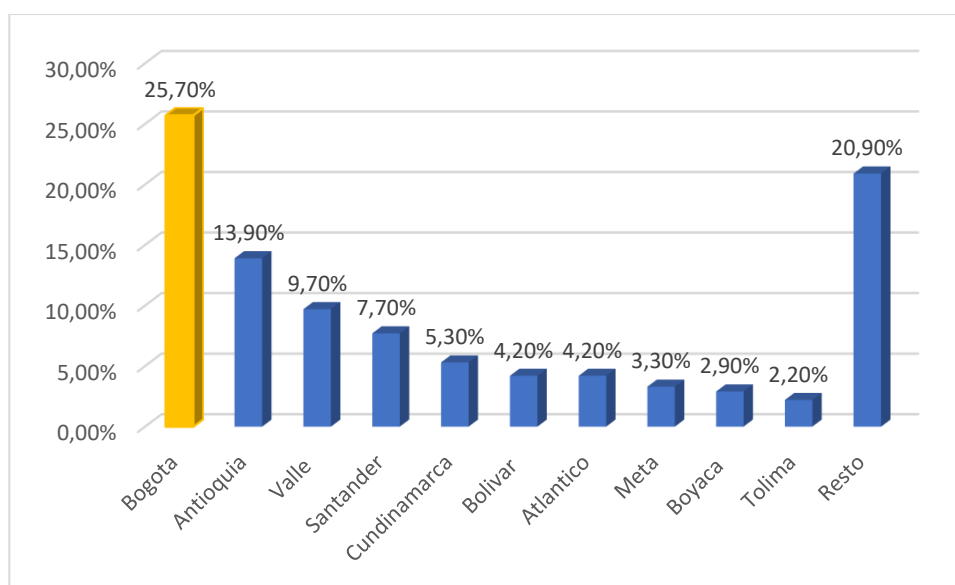


Imagen 16. PIB por regiones

Fuente: Diseño propio Fuente: DANE, Cuentas Nacionales Departamentales 2017
Cálculos: Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento. Cámara de Comercio de Bogotá.

En cuanto a la sectorización de las empresas en la ciudad de Bogotá, se evidencia que la balanza se inclina en más del 50% en los sectores comerciales y de servicios. Ver imagen 17.

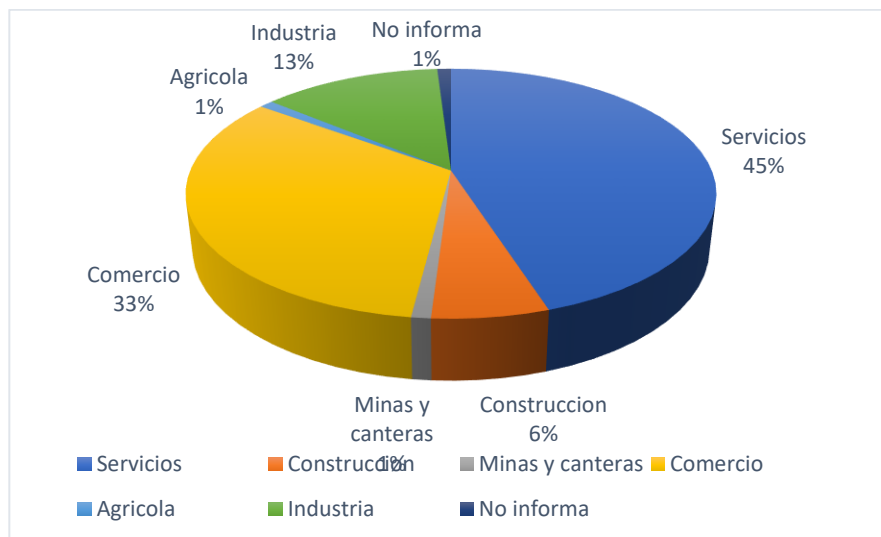


Imagen 17. Actividad Económica Empresas Bogotá 2016

Fuente: Dirección de Gestión de Conocimiento, con base en el Registro mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, 2016

Para efectos del plan de negocios, es importante aclarar que, del total de empresas organizadas por Clúster en Bogotá, el gastronómico se ubica en el tercer puesto con un total de 17.617 empresas al 2016 lo que representa un 14,6% del total de las empresas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores. Ver imagen 18.

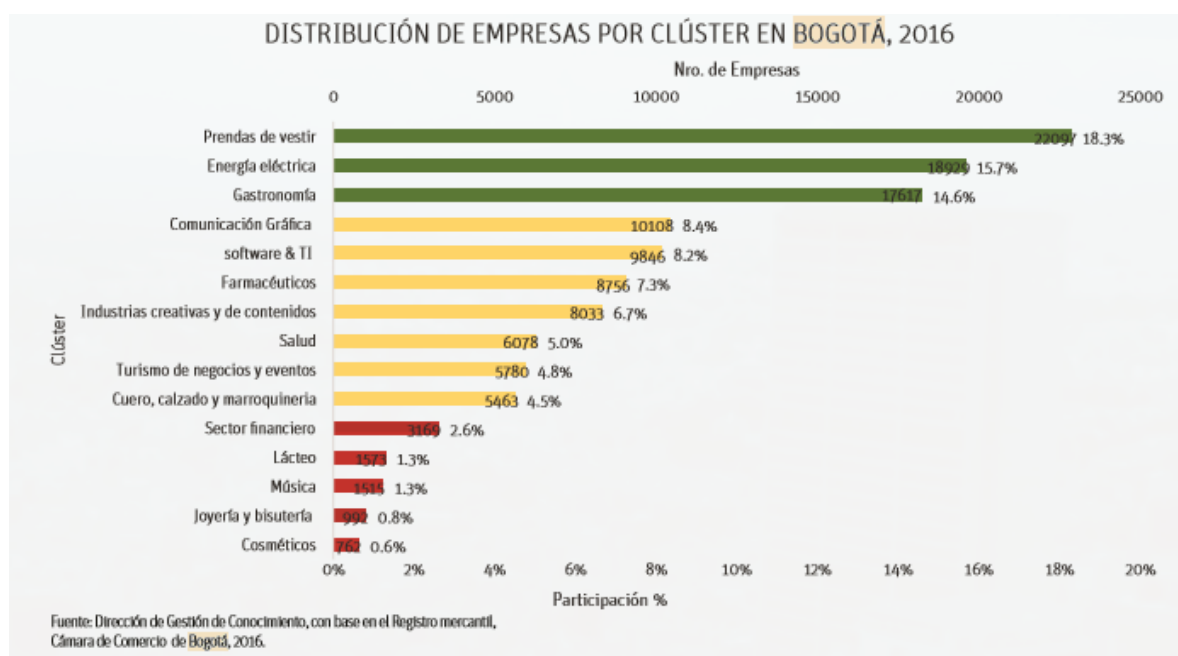


Imagen 18. Distribución de empresas por Clúster en Bogotá

Fuente: Cámara de comercio de Bogotá (2016)

Dentro de las clases medias se ubican sectores sociales provenientes de tres tipos de segmentos. En primer lugar, de los sectores relativamente pequeños de trabajadores independientes involucrados en negocios de la industria o los servicios (“pequeña burguesía” tradicional), o en explotaciones agropecuarias (campesinado medio y rico). En segunda instancia, se encuentran los profesionales y técnicos tanto asalariados como independientes. Y, finalmente, los empleados administrativos del comercio y los servicios.

Esta composición indica que en Bogotá predominan las clases medias, quienes representan más de la mitad de los trabajadores, 2.040.000 que corresponden al 54% del total de trabajadores de la ciudad.

Según Kotler y Armstrong, la segmentación del mercado permite una mayor adaptación del marketin mix (producto, precio, plaza, promoción), contra el segmento identificado por la empresa. (Revista Científica "Visión de Futuro", 2015). La población que desea llegar Dulce Día es la población de directivos profesionales y empleados, que se ubican en la zona de Bogotá esto porque es la población que no tiene una dieta establecida y muchas veces su día a día es sedentario por su tipo de actividad, la mayoría del tiempo están en una oficina y siempre se enfrentan al sedentarismo contar con alternativas como postres de tipo dietético les permite disfrutar de un producto saludable.

<i>Criterios de Segmentación</i>	<i>Segmentos típicos de los mercados</i>
<i>GEOGRAFICOS</i>	
Región	Bogotá
Tamaño de la ciudad	7181469 habitantes
Urbana –Rural	Urbana
Clima	Moderadamente Frio
<i>DEMOGRAFICOS</i>	
Ingreso	más de 1500000
Edad	24-55
Género	Masculino - femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, Adultos, adultos mayores, cualquier estado civil
Clase social	Estrato 3 en adelante
Escolaridad	Técnico en adelante
Ocupación	Directivos, profesionales técnicos, empleados
Origen Étnico	cualquier origen étnico
<i>PSICOLOGICOS</i>	
Personalidad	Mente saludable, sociales
Estilo de vida	Saludable, pensamiento de dieta
<i>CONDUCTUALES</i>	
Beneficios deseados	producto tipo pasa boca con beneficio saludable
Tasa de uso	1 diario

Tabla 11. Criterios de segmentación.

Fuente: Creación propia

Capítulo 2: Aspectos administrativos y técnicos

2.1 Objetivos organizacionales

Hacer estudios de mercado que permitan a Dulce Día estar a la vanguardia de las exigencias del cliente.

Cumplir con la promesa de calidad y oferta de nuestros productos a través de encuestas y seguimiento en el proceso de producción. Asegurando el mejor producto a nuestros clientes.

Ser una empresa líder en el sector gastronómico que propone soluciones innovadoras, saludables y Eco-sostenibles para la sociedad. Reconocidos por su excelente servicio y cumplimiento.

Estar comprometidos con el desarrollo social a través de la apertura de más sucursales, generando así más empleos para el país.

2.2 Organigrama de la empresa

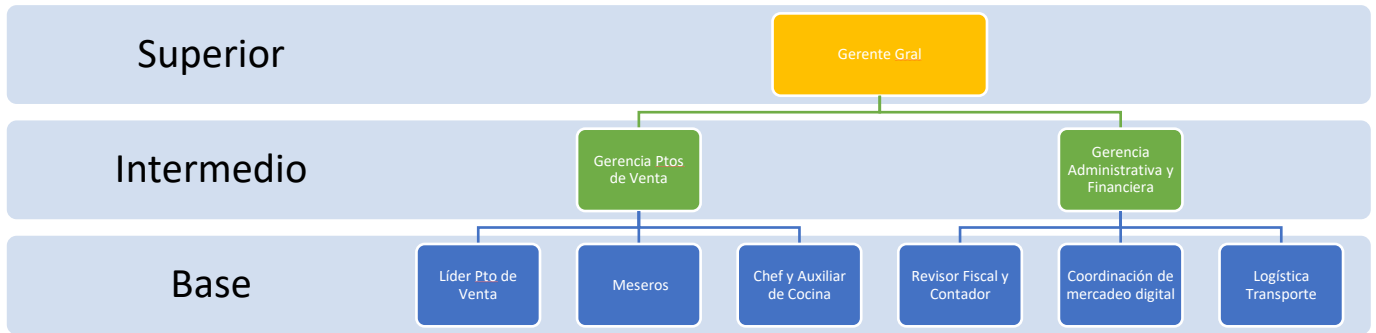


Imagen 19 Organigrama empresa

Fuente: Diseño y creación propia

2.3 Organigrama por punto de venta

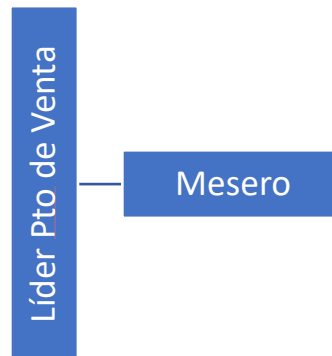


Imagen 20. Organigrama punto de venta

Fuente: Diseño y creación propia

Como se describe en la imagen 19 y 20, se muestra un organigrama de la empresa y por punto de venta de Dulce Día con el personal calculado para operar.

2.4 Funciones del personal

Líder punto de venta:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Lider de punto de venta

NIVEL: Tecnico

DEPENDENCIA: punto de venta 1

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

liderar los procesos de los puntos de venta velando por la calidad y la sostenibilidad economica de cada punto de venta.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: tecnico en procesos administrativos

3.2 EXPERIENCIA LABORAL: min 3 años en procesos de manejo de alimentos.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
· Supervisar la adecuada operación del punto de venta.	diaria	analisis
· Controlar los recursos financieros y logísticos del punto	diaria	dirección
· Apoyar la capacitación del personal del punto	diaria	dirección
· Reportar mediante informes de operación el estado del punto.	diaria	analisis

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional			
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje	x		
5	Asertividad			
6	Autocontrol	x		
7	Autonomía			
8	Creatividad	x		
9	Delegación			
10	Dinamismo			
11	Flexibilidad			
12	Independencia			
13	Iniciativa	x		
14	Integridad			
15	Juicio			
16	Liderazgo	x		
17	Negociación y conciliación			
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión			
20	Planificación y Organización			
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal			
23	Sociabilidad			
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión			
26	Trabajo en equipo			
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle	x		
2	Atención al público	x		
3	Autoorganización			
4	Comunicación no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Disciplina	x		
7	Razonamiento numérico	x		
8	Sentido de Urgencia			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente	x			
b. Posición Bípeda			x	
c. Posturas mantenidas		x		
d. Alternar posiciones				x
e. Motricidad Gruesa	x			
f. Motricidad Fina		x		
g. Destreza Manual		x		
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción				x
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita			x	
b. Producir información oral/escrita			x	
c. Análisis de información			x	
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención			x	
f. Concentración			x	
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		
i. Tareas de precisión visomotora		x		
j. Habilidad para solucionar problemas			x	
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto			x	
m. Valoración de la realidad			x	

Imagen 21 Perfil Líder Punto de Venta

Fuente: Diseño y creación propia

Chef:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: chef

NIVEL: Tecnico profesional

DEPENDENCIA: Cocina central

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Ejecutar las recetas requeridas a diario según las solicitudes que se tengan en el día a día

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: tecnico profesional en cocina

3.2 EXPERIENCIA LABORAL: mínimo 3 años en cargos similares

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
· Responsable de preparación y producción de los diferentes	diaria	ejecucion
· Recepción técnica de insumos para preparación.	Diaria	ejecucion
· Realizar periódicamente solicitud de insumos faltantes para la producción	Diaria	ejecucion

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		x	
2	Ambición profesional		x	
3	Análisis		x	
4	Aprendizaje		x	
5	Asertividad		x	
6	Autocontrol		x	
7	Autonomía		x	
8	Creatividad		x	
9	Delegación		x	
10	Dinamismo		x	
11	Flexibilidad		x	
12	Independencia		x	
13	Iniciativa		x	
14	Integridad		x	
15	Juicio		x	
16	Liderazgo		x	
17	Negociación y conciliación		x	
18	Orientación al servicio		x	
19	Persuasión		x	
20	Planificación y Organización		x	
21	Resolución de problemas		x	
22	Sensibilidad interpersonal		x	
23	Sociabilidad		x	
24	Toma de decisiones		x	
25	Trabajo bajo presión		x	
26	Trabajo en equipo		x	
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			x
2	Atención al público		x	
3	Autoorganización			x
4	Comunicación no verbal			x
5	Comunicación oral y escrita		x	
6	Disciplina			x
7	Razonamiento numérico		x	
8	Sentido de Urgencia			x

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente				x
b. Posición Bípeda				x
c. Posturas mantenidas				x
d. Alternar posiciones				x
e. Motricidad Gruesa				x
f. Motricidad Fina				x
g. Destreza Manual				x
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				x
i. Velocidad de Reacción				x
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita			x	
b. Producir información oral/escrita			x	
c. Análisis de información		x		
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención			x	
f. Concentración			x	
g. Repetitividad			x	
h. Monotonía			x	
i. Tareas de precisión visimotora			x	
j. Habilidad para solucionar problemas			x	
k. Interpretación de signos y símbolos			x	
l. Percepción causa - efecto			x	
m. Valoración de la realidad			x	
7.3 SENSORPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				x
b. Percepción auditiva				x
c. Percepción gustativa				x
d. Percepción olfatoria				x
e. Percepción táctil				x
f. Percepción / discriminación de detalles				x
g. Integración sensorial requerida				x
h. Diferenciación figura fondo				x
i. Relaciones espaciales		x		
j. Kinestesia				x
k. Propiocepción				x
l. Esterognosia				x
m. Constancia de la forma				x
n. Percepción del color				x
o. Planificación motora				x

Imagen 22 Perfil Chef

Fuente: Diseño y creación propia

Auxiliar de cocina:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: _____

NIVEL: bachiller _____

DEPENDENCIA: Puntos de venta _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Apoyo en los procesos operativos de los puntos de venta.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: bachiller

3.2 EXPERIENCIA LABORAL: min años ejecutando actividades similares

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
· Apoyo en producción.	diaria	ejecución
· Aseo de cocina.	diaria	ejecución
· Alistar y llevar productos preparados a exhibidores.	diaria	ejecución
Apoyo en las actividades que se le asignen los líderes de puntos	diaria	ejecución

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional		x	
3	Análisis	x		
4	Aprendizaje		x	
5	Asertividad	x		
6	Autocontrol		x	
7	Autonomía	x		
8	Creatividad	x		
9	Delegación	x		
10	Dinamismo	x		
11	Flexibilidad	x		
12	Independencia	x		
13	Iniciativa	x		
14	Integridad	x		
15	Juicio	x		
16	Liderazgo	x		
17	Negociación y conciliación	x		
18	Orientación al servicio	x		
19	Persuasión	x		
20	Planificación y Organización	x		
21	Resolución de problemas	x		
22	Sensibilidad interpersonal	x		
23	Sociabilidad		x	
24	Toma de decisiones	x		
25	Trabajo bajo presión	x		
26	Trabajo en equipo	x		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Autoorganización			
4	Comunicación no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Disciplina			
7	Razonamiento numérico			
8	Sentido de Urgencia			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente			x	
b. Posición Bípeda			x	
c. Posturas mantenidas			x	
d. Alternar posiciones			x	
e. Motricidad Gruesa			x	
f. Motricidad Fina			x	
g. Destreza Manual			x	
h. Levantamiento y Manejo de Cargas			x	
i. Velocidad de Reacción			x	
7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita				x
b. Producir información oral/escrita		x		
c. Análisis de información		x		
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención		x		
f. Concentración		x		
g. Repetitividad		x		
h. Monotonía		x		
i. Tareas de precisión visimotora		x		
j. Habilidad para solucionar problemas		x		
k. Interpretación de signos y símbolos		x		
l. Percepción causa - efecto		x		
m. Valoración de la realidad		x		
7.3 SENSOPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				x
b. Percepción auditiva				x
c. Percepción gustativa				x
d. Percepción olfatoria				x
e. Percepción táctil				x
f. Percepción / discriminación de detalles				x
g. Integración sensorial requerida				x
h. Diferenciación figura fondo				x
i. Relaciones espaciales				x
j. Kinestesia				x
k. Propiocepción				x
l. Esterognosia				x
m. Constancia de la forma				x
n. Percepción del color				x
o. Planificación motora				x

Imagen 23 Perfil Auxiliar de Cocina

Fuente: Diseño y creación propia

2.5 Portafolio de productos

2.5.1 Oferta de merengones

El merengón es una receta de postre colombiano tradicional que consta de crema blanca y que se le adiciona postres piezas como fresas, melocotones, guanábana y otros.

Su preparación consta de Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo, agregar azúcar y nuevamente batir pero a máxima velocidad. Una vez el merengue forme "picos de loro" suaves, agregar jugo de limón (2 cucharadas) y extracto de vainilla (2 cucharadas), y batir por 2 minutos más a velocidad alta, obteniendo un merengue firme.

Colocar la mezcla (merengue) en una manga pastelera, posterior a ello en un papel parafinado se dibuja 2 rectángulos de 20cmx30cm, donde se coloca el merengue en forma de zigzag sin separar su aplicación en el respaldo de este rectángulo dibujado en el papel parafinado, una vez listo se lleva al horno, se hornea a una temperatura de 120 grados por 1 hora y media. Se deja reposar el merengue hasta que se enfríe.

Seguido a este proceso se realiza el relleno, se bate la crema de leche (500ml) a velocidad alta por 2 minutos, se añade azúcar glass (80grs), batimos nuevamente por 2 minutos a velocidad alta.

Sobre la base y/o plato, se coloca un poco de mezcla de crema para fijar la 1ra capa de merengue, sobre esta capa agregamos mezcla de crema y la fruta (Mora 500grs), para finalizar colocamos una 2da capa de merengue.

Cabe resaltar que el proyecto Dulce Día, contará con un gran portafolio de productos de Merengón, no se mencionan por que la diferencia radica en los sabores que se ofrecen a partir de las frutas, que incluyen mora, fresa, guanábana, piña entre otros, según su temporada.



Imagen 24. Merengón

Fuente: Diseño y creación propia

2.5.2 Tiramisú

Según Bonviveur (2017), el tiramisú es un postre “de origen italiano, hecho a partir de un ingrediente sólido y seco humedecido en café, normalmente una suerte de bizcocho, una crema preparada a partir de huevos batidos y azúcar que se extiende sobre los anteriores ingredientes y cacao, el remate de este dulce frío tan popular, que se espolvorea por encima.

Lo habitual, además, es que los dos elementos principales, es decir, la parte sólida y la nata, se superpongan uno encima del otro de forma alterna”.

Su preparación inicia con Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo. Por separado, batir a velocidad media por 2 minutos las yemas de huevo, agregar azucar y nuevamente batir pero a maxima velocidad por 2 minutos. Despues agregar el queso mascarpone y batir por 5 minutos.

Una vez este la mezcla consistente, se agregan las claras de huevo en un solo recipiente y se baten por 3 minutos. Se mezcla el café y el brandy en una taza, posterior se baña y/o remoja cada unidad de galleta, y es colocado en el recipiente para hacer una primera capa.

Se agrega la mezcla queso, claras y yemas sobre esta capa de galletas, recubriendo totalmente y adicionado chocolate rayado sobre toda la mezcla; nuevamente agregamos una 2da capa de galletas bañadas con café y brandy, colocamos sobre esta capa la mezcla y adicionamos por ultima vez una capa de chocolate rayado.



Imagen 25. Tiramisú

Fuente: Diseño y creación Propia

2.6 Tablas de producción

Se presenta cálculo de costos de los productos principales de venta en Dulce Día. Se discriminan los ingredientes y costos fijos que se tienen sobre cada producto para merengones y para el tiramisú. Ver imágenes del 26 al 30.

En cada tabla se muestra una discriminación de los ingredientes primarios, secundarios, costos fijos y se totaliza el valor por bandeja de 10 unidades para el merengón y 12 unidades para el Tiramisú. De acuerdo con ello cuentan con una variación distinta por sus materias primas e ingredientes, así como mano de obra.

Fecha	25/01/2017		Distribución de Costo 	
Nombre del plato	MERENGON TROPICAL			
Precio estimado	\$ 45.000,00			
Costo Total	\$ 26.708,40			
Costo Marginal	%			
Margen neto	\$ 18.291,60			
Sin Mano de Obra	\$ 18.965,81			
Ingredientes Primarios				
Producto	Cantidad	Porción	Costo x un	Costo total
CLARAS DE HUEVO	7	500 grs	\$ 333,33	\$ 2.333
AZUCAR BLANCA PULVERIZADA	1		\$ 2.610,00	\$ 2.610,00
POLVO DE HONEAR UNA CUCHARADITA	1		\$ 221,00	\$ 221,00
Fresa 150grs	1	150 grs	\$ 750,00	\$ 750,00
Durazno 100grs	1	100 grs	\$ 700,00	\$ 700,00
Kiwi 100grs	1	100 grs	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Mango 150grs	1	150 grs	\$ 150,00	\$ 150,00
Jugo de limón dos cucharaditas	2		\$ 229,00	\$ 458,00
Esencia de vainilla una cucharadita	1		\$ 233,00	\$ 233,00
TOTAL				\$ 8.655,31
Ingredientes Secundarios				
Producto	Cantidad gm	Porción	Costo Kg/Lt	Costo total
TAZA CREMA DE LECHE	1	500 ml	\$ 5.780,00	\$ 5.780,00
AZUCAR EN POLVO GLASS	1	80 grs	\$ 464,00	\$ 464,00
TOTAL				\$ 6.244,00
				54,86%
Costos fijos				
Nombres	Cantidad	Item	Costo x un	Costo total
horas Hombre	1,5	Hora	\$ 5162	\$ 7.742,59
Gas	1,5	Hora	\$ 520	\$ 780,00
Electricidad	1,5	Hora	\$ 625	\$ 937,50
Aqua	0,5	litro	\$ 350	\$ 175,00
Servilleta	10		\$ 22	\$ 220,00
Empaque Isopor	10		\$ 112	\$ 1.120,00
Cubiertos	10		\$ 65	\$ 650,00
Papel Parafinado	1		\$ 184	\$ 184,00
TOTAL				\$ 11.809,09



Preparación:

Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo, agregar azúcar y nuevamente batir pero a máxima velocidad.

Una vez el merengue forme "picos de loro" suaves, agregar jugo de limón (2 cucharadas) y extracto de vainilla (1 cucharada), y batir por 2 minutos más a velocidad alta, obteniendo un merengue firme.

Colocar la mezcla (merengue) en una manga pastelera, posterior a ello en un papel parafinado se dibuja 2 rectángulos de 20cmx30cm, donde se coloca el merengue en forma de zigzag sin separar su aplicación en el respaldo de este rectángulo dibujado en el papel parafinado, una vez listo se lleva al horno, se hornea a una temperatura de 120 grados por 1 hora y media. Se deje reposar el merengue hasta que se enfríe.

Segundo a este proceso se realiza el relleno, se bate la crema de leche (500ml) a velocidad alta por 2 minutos, se añade azúcar glass (80grs), batimos nuevamente por 2 minutos a velocidad alta.

Sobre la base y/o plato, se coloca un poco de mezcla de crema para fijar la 1ra capa de merengue, sobre esta capa agregamos mezcla de crema y las frutas (Fresa 150grs, durazno 100grs, Kiwi 100grs y mango 150grs), para finalizar colocamos una 2da capa de merengue.

Imagen 26 Ficha Merengón Tropical

Fuente: Diseño y creación Propia

Fecha	25/01/2017			
Nombre del plato	MERENGON MORA			
Precio estimado	\$	45.000,00		
Costo Total	\$	25.058,40		
Costo Marginal	%	55,69		
Margen neto	\$	19.941,60		
Sin Mano de Obra		17.315,81		
Ingredientes Primarios				
Producto	Cantidad	Porción	Costo x un	Costo total
CLARAS DE HUEVO	7	500 grs	\$ 333,33	\$ 2.333
AZUCAR BLANCA PULVERIZADA	1		\$ 2.610,00	\$ 2.610,00
POLVO DE HONEAR UNA CUCHARADITA	1		\$ 221,00	\$ 221,00
MORA	1	500 grs	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Jugo de limón dos cucharaditas	2		\$ 229,00	\$ 458,00
Esencia de vainilla una cucharadita	1		\$ 233,00	\$ 233,00
TOTAL			\$ 7.005,31	
Ingredientes Secundarios				
Producto	Cantidad gm	Porción	Costo Kg/Lt	Costo total
TAZA CREMA DE LECHE	1	500 ml	\$ 5.780,00	\$ 5.780,00
AZUCAR EN POLVO GLASS	1	80 grs	\$ 464,00	\$ 464,00
TOTAL			\$ 6.244,00	
			54,86%	
Costos fijos				
Nombres	Cantidad	Item	Costo x un	Costo total
horas Hombre	1,5	Hora	5162	\$ 7.742,59
Gas	1,5	Hora	520	\$ 780,00
Electricidad	1,5	Hora	625	\$ 937,50
Agua	0,5	litro	360	\$ 175,00
Servilleta	10		22	\$ 220,00
Empaque loopor	10		112	\$ 1.120,00
Cubiertos	10		65	\$ 650,00
Papel Parafinado	1		184	\$ 184,00
TOTAL			\$ 11.809,09	



Preparación:

Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo, agregar azucar y nuevamente batir pero a maxima velocidad.

Una vez el merengue forme "picos de loro" suaves, agregar jugo de limón (2 cucharadas) y extracto de vainilla (2 cucharadas), y batir por 2 minutos más a velocidad alta, obteniendo un merengue firme.

Colocar la mezcla (merengue) en una manga pastelera, posterior a ello en un papel parafinado se dibuja 2 rectangulos de 20cmx30cm, donde se coloca el merengue en forma de zigzag sin separar su aplicación en el respaldo de este rectángulo dibujado en el papel parafinado, una vez listo se lleva al horno, se hornea a una temperatura de 120 grados por 1 hora y media. Se deja reposar el merengue hasta que se enfríe.

Seguido a este proceso se realiza el relleno, se bate la crema de leche (500ml) a velocidad alta por 2 minutos, se añade azucar glass (80grs), batimos nuevamente por 2 minutos a velocidad alta.

Sobre la base y/o plato, se coloca un poco de mezcla de crema para fijar la 1ra capa de merengue, sobre esta capa agregamos mezcla de crema y la fruta (Mora 500grs), para finalizar colocamos una 2da capa de merengue.



Preparación:

Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo, agregar azucar y nuevamente batir pero a maxima velocidad.

Una vez el merengue forme "picos de loro" suaves, agregar jugo de limón (2 cucharadas) y extracto de vainilla (2 cucharadas), y batir por 2 minutos más a velocidad alta, obteniendo un merengue firme.

Colocar la mezcla (merengue) en una manga pastelera, posterior a ello en un papel parafinado se dibuje 2 rectángulos de 20cmx30cm, donde se coloca el merengue en forma de zigzag sin separar su aplicación en el respaldo de este rectángulo dibujado en el papel parafinado, una vez listo se lleva al horno, se hornea a una temperatura de 120 grados por 1 hora y media. Se deja reposar el merengue hasta que se enfríe.

Seguido a este proceso se realiza el relleno, se bate la crema de leche (500ml) a velocidad alta por 2 minutos, se añade azucar glass (80grs), batimos nuevamente por 2 minutos a velocidad alta.

Sobre la base y/o plato, se coloca un poco de mezcla de crema para fijar la 1ra capa de merengue, sobre esta capa agregamos mezcla de crema y la fruta (Mora 500grs), para finalizar colocamos una 2da capa de merengue.

Imagen 27 Ficha Merengón Mora

Fuente: Diseño y creación Propia

Fecha	25/01/2017			
Nombre del plato	MERENGON FRESA-DURAZNO			
Precio estimado	\$		45.000,00	
Costo Total	\$		28.908,40	
Costo Marginal	%		59,80	
Margen neto	\$		18.091,60	
Sin Mano de Obra			19.165,81	
Ingredientes Primarios				
Producto	Cantidad	Porción	Costo x un	Costo total
CLARAS DE HUEVO	7	500 grs	\$ 333,33	\$ 2.333
AZUCAR BLANCA PULVERIZADA	1		\$ 2.610,00	\$ 2.610,00
POLVO DE HONEAR UNA CUCHARADITA	1		\$ 221,00	\$ 221,00
FRESA	1	250 grs	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
DURASNO	1	250 grs	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00
Jugo de limón dos cucharaditas	2		\$ 229,00	\$ 458,00
Esencia de vainilla una cucharadita	1		\$ 233,00	\$ 233,00
TOTAL				\$ 8.855,31
Ingredientes Secundarios				
Producto	Cantidad gm	Porción	Costo Kg/Lt	Costo total
TAZA CREMA DE LECHE	1	500 ml	\$ 5.780,00	\$ 5.780,00
AZUCAR EN POLVO GLASS	1	80 grs	\$ 464,00	\$ 464,00
TOTAL				\$ 6.244,00
Costos fijos				
Nombres	Cantidad	Item	Costo x un	Costo total
horas Hombre	1,5	Hora	\$162	\$ 7.742,59
Gas	1,5	Hora	520	\$ 780,00
Electricidad	1,5	Hora	625	\$ 937,50
Agua	0,5	litro	350	\$ 175,00
Servilleta	10		22	\$ 220,00
Empaque Icopor	10		112	\$ 1.120,00
Cubiertos	10		65	\$ 650,00
Papel Parafinado	1		184	\$ 184,00
TOTAL				\$ 11.809,09



Preparación:

Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo, agregar azúcar y nuevamente batir pero a máxima velocidad.

Una vez el merengue forme "picos de loro" suaves, agregar jugo de limón (2 cucharadas) y extracto de vainilla (2 cucharadas), y batir por 2 minutos más a velocidad alta, obteniendo un merengue firme.

Colocar la mezcla (merengue) en una manga pastifera, posterior a ello en un papel parafinado se dibuja 2 rectángulos de 20cmx30cm, donde se coloca el merengue en forma de zigzag sin separar su aplicación en el respaldo de este rectángulo dibujado en el papel parafinado, una vez listo se lleva al horno, se hornea a una temperatura de 120 grados por 1 hora y media. Se deja reposar el merengue hasta que se enfría.

Seguido a este proceso se realiza el relleno, se bate la crema de leche (500ml) a velocidad alta por 2 minutos, se añade azúcar glass (80grs), batimos nuevamente por 2 minutos a velocidad alta.

Sobre la base y/o plato, se coloca un poco de mezcla de crema para fijar la 1ra capa de merengue, sobre esta capa agregamos mezcla de crema y las frutas (Fresa 150grs y durazno 100grs), para finalizar colocamos una 2da capa de

Imagen 28 Ficha Merengón Fresa y Durazno

Fuente: Diseño y creación Propia

Fecha	25/01/2017			
Nombre del plato	MERENGON GUANABANA			
Precio estimado	\$ 45.000,00			
Costo Total	\$ 25.208,40			
Costo Marginal	%			
Margen neto	\$ 19.791,60			
Sin Mano de Obra	13.399,31			

Ingredientes Primarios				
Producto	Cantidad	Porción	Costo x un	Costo total
CLARAS DE HUEVO	7	500 grs	\$ 333,33	\$ 2.333
AZUCAR BLANCA PULVERIZADA	1		\$ 2.610,00	\$ 2.610,00
POLVO DE HONEAR UNA CUCHARADITA	1		\$ 221,00	\$ 221,00
GUANABANA	1		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Jugo de limón dos cucharaditas	2		\$ 229,00	\$ 458,00
Esencia de vainilla una cucharadita	1		\$ 233,00	\$ 233,00
TOTAL				\$ 7.155,31

Ingredientes Secundarios				
Producto	Cantidad gm	Porción	Costo Kg/Lt	Costo total
TAZA CREMA DE LECHE	1	500 ml	\$ 5.780,00	\$ 5.780,00
AZUCAR EN POLVO GLASS	1	80 grs	\$ 464,00	\$ 464,00
TOTAL				\$ 6.244,00
				54,86%

Costos fijos				
Nombres	Cantidad	Item	Costo x un	Costo total
horas Hombre	1,5	Hora	5162	\$ 7.742,59
Gas	1,5	Hora	520	\$ 780,00
Electricidad	1,5	Hora	625	\$ 937,50
Agua	0,5	litro	350	\$ 175,00
Servilleta	10		22	\$ 220,00
Empaque Icopor	10		112	\$ 1.120,00
Cubiertos	10		65	\$ 650,00
Papel Parafinado	1		184	\$ 184,00
TOTAL				\$ 11.809,09



Preparación:

Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo, agregar azucar y nuevamente batir pero a maxima velocidad.

Una vez el merengue forme "picos de loro" suaves, agregar jugo de limón (2 cucharadas) y extracto de vainilla (2 cucharadas), y batir por 2 minutos más a velocidad alta, obteniendo un merengue firme.

Colocar la mezcla (merengue) en una manga pastelera, posterior a ello en un papel parafinado se dibuja 2 rectángulos de 20cmx30cm, donde se coloca el merengue en forma de zigzag sin separar su aplicación en el respaldo de este rectángulo dibujado en el papel parafinado, una vez listo se lleva al horno, se hornea a una temperatura de 120 grados por 1 hora y media. Se deje reposar el merengue hasta que se enfríe.

Seguido a este proceso se realiza el relleno, se bate la crema de leche (500ml) a velocidad alta por 2 minutos, se añade azucar glass (80grs), batimos nuevamente por 2 minutos a velocidad alta.

Sobre la base ylo plato, se coloca un poco de mezcla de crema para fijar la 1ra capa de merengue, sobre esta capa agregamos mezcla de crema y la fruta (Guanabana



Preparación:

Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo, agregar azúcar y nuevamente batir pero a máxima velocidad.

Una vez el merengue forme "picos de loro" suaves, agregar jugo de limón (2 cucharadas) y extracto de vainilla (2 cucharadas), y batir por 2 minutos más a velocidad alta, obteniendo un merengue firme.

Colocar la mezcla (merengue) en una manga pastelera, posterior a ello en un papel parafinado se dibuja 2 rectángulos de 20cmx30cm, donde se coloca el merengue en forma de zigzag sin separar su aplicación en el respaldo de este rectángulo dibujado en el papel parafinado, una vez listo se lleva al horno, se hornea a una temperatura de 120 grados por 1 hora y media. Se deja reposar el merengue hasta que se enfríe.

Seguido a este proceso se realiza el relleno, se bate la crema de leche (500ml) a velocidad alta por 2 minutos, se añade azúcar glass (80gs), batimos nuevamente por 2 minutos a velocidad alta.

Sobre la base ylo plato, se coloca un poco de mezcla de crema para fijar la 1ra capa de merengue, sobre esta capa agregamos mezcla de crema y la fruta (Guanábana)

Imagen 29 Ficha Merengón Guanábana

Fuente: Diseño y creación Propia

Fecha	25/01/2017			
Nombre del plato	TIRAMISU			
Precio estimado	\$	54.000,00		
Costo Total	\$	25.578,59		
Costo Marginal	%	47,37		
Margen neto	\$	28.421,41		
Sin Mano de Obra		12.773,00		
Ingredientes Primarios				
Producto	Cantidad	Porción	Costo x un	Costo total
Claras de huevo	4	200 grs 800 grs	\$ 167,00	\$ 668
Yemas	8		\$ 167,00	\$ 1.336,00
Azucar Blanca Pulverizada	1		\$ 1.044,00	\$ 1.044,00
Queso para untar MASCARPONE	1		\$ 5.433,00	\$ 5.433,00
Galletas Ducales (12unds)	12		\$ 150,00	\$ 1.800,00
TOTAL				\$ 10.281,00
Ingredientes Secundarios				
Producto	Cantidad gm	Porción	Costo Kg/Lt	Costo total
Café	1	30 grs	\$ 492,00	\$ 492,00
Chocolate negro	1	250 grs	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL				\$ 2.492,00
				54,86%
Costos fijos				
Nombres	Cantidad	Item	Costo x un	Costo total
horas Hombre	1,5	Hora	\$162	\$ 7.742,59
Gas	0	Hora	520	\$ -
Electricidad	4	Hora	625	\$ 2.500,00
Agua	0,5	litro	350	\$ 175,00
Servilleta	12		22	\$ 264,00
Empaque lcopor	12		112	\$ 1.344,00
Cubiertos	12		65	\$ 780,00
Papel Parafinado	0		184	\$ -
TOTAL				\$ 12.805,59



Preparación:

Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo.

Por separado, batir a velocidad media por 2 minutos las yemas de huevo, agregar azucar y nuevamente batir pero a maxima velocidad por 2 minutos. Despues agregar el queso mascarpone y batir por 5 minutos.

Una vez este la mezcla consistente, se agregan las claras de huevo en un solo recipiente y se batan por 3 minutos.

Se mezcla el café y el brandy en una taza, posterior se baña y/o remoja cada unidad de galleta, y es colocado en el recipiente para hacer una primera capa.

Agregamos la mezcla queso, claras y yemas sobre esta capa de galletas, recubriendo totalmente y adicionado chocolate rayado sobre toda la mezcla; nuevamente agregamos una 2da capa de galletas bañadas con café y brandy, colocamos sobre esta capa la mezcla y adicionamos por ultima vez una capa de chocolate rayado.



Preparación:

Batir a velocidad media por 5 minutos las claras de huevo.

Por separado, batir a velocidad media por 2 minutos las yemas de huevo, agregar azucar y nuevamente batir pero a maxima velocidad por 2 minutos. Despues agregar el queso mascarpone y batir por 5 minutos.

Una vez este la mezcla consistente, se agregan las claras de huevo en un solo recipiente y se baten por 3 minutos.

Se mezcla el café y el brandy en una taza, posterior se baña y/o remoja cada unidad de galleta, y es colocado en el recipiente para hacer una primera capa.

Agregamos la mezcla queso, claras y yemas sobre esta capa de galletas, recubriendo totalmente y adicionado chocolate rayado sobre toda la mezcla; nuevamente agregamos una 2da capa de galletas bañadas con café y brandy, colocamos sobre esta capa la mezcla y adicionamos por ultima vez una capa de chocolate rayado.

Imagen 30 Ficha Tiramisú

Fuente: Diseño y creación Propia

2.7 Experiencia del cliente en el punto de venta

Para el cliente se debe tener en cuenta la atención con calidad que se brinda desde el momento en que se realiza la solicitud del producto deseado. Dos de los factores principales que son tangenciales al proceso del ciclo son la producción, que debe asegurar el sabor y la calidad que el cliente desea consumir, y segundo el seguimiento de satisfacción mediante las

PQRS (preguntas, quejas, reclamos y sugerencias) que el usuario presente en el momento de la entrega del producto. El producto puede ser degustado en sitio, o se puede entregar para llevar en una presentación adecuada que brinde conservación del producto.

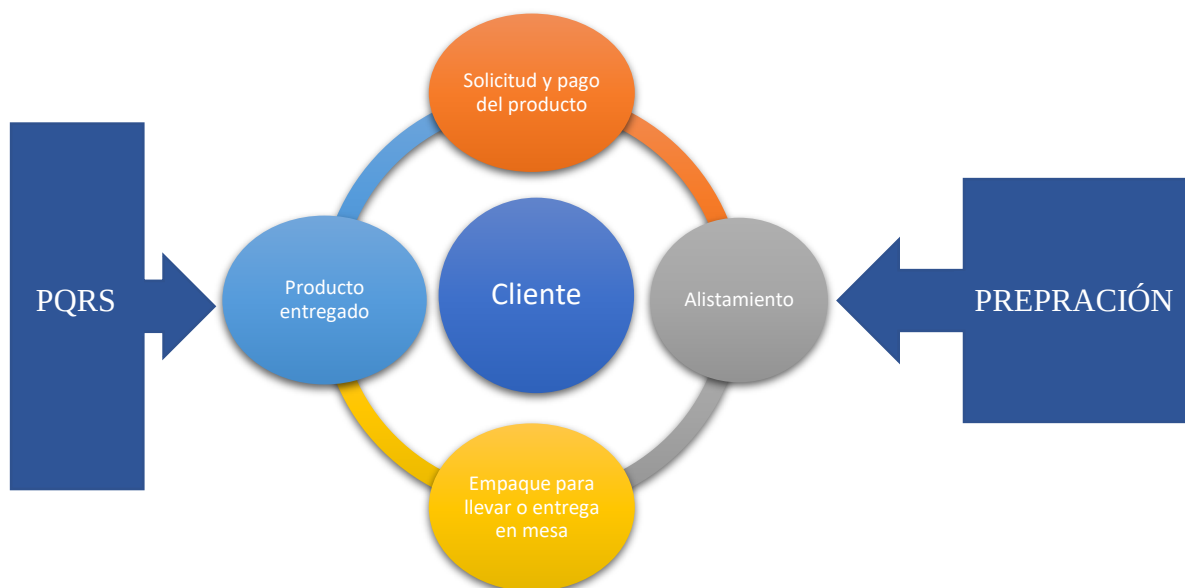


Imagen 31. Ciclo de atención al cliente

Fuente: Diseño y creación propia

Capítulo 3: Evaluación financiera

3.1 Estructura de costos

El uso de los recursos que incurran para la elaboración de un producto o servicio, deben ser controlado por la organización y además optimizados mediante el enfoque en la creación de valor, la maniobrabilidad de los costos fijos, la optimización de los costos variables, operación de bajos costos o las economías de escala.

En la siguiente tabla 9, es importante recalcar que los materiales son un promedio de los costos por unidad de los productos presentados en las imágenes 26 al 30.

Costo de producción unitario	
Materia prima	\$1.739
Materiales	\$1279
Gastos de producción	\$551
Mano de obra	\$384
Total costo de producción	\$2.676
Precio promedio de venta	\$23.400
Costo total como % de las ventas	11,4%
Costo MP como % del costo	65%

Tabla 12. Costos de producción unitaria

Fuente: Diseño y creación propia.

ESTADO DE RESULTADOS - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	314.160.000	324.841.440	335.886.049	347.306.175	359.114.585
Costo de ventas	101.206.212	104.918.551	108.485.782	112.174.298	115.988.225
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	212.953.788	219.922.889	227.400.267	235.131.876	243.126.360
Gastos laborales admon y ventas	67.592.510	69.890.655	72.266.938	74.724.014	77.264.630
Gastos de administración	24.795.065	25.638.097	26.509.792	27.411.125	28.343.103
Gastos de venta	23.100.000	23.885.400	24.697.504	25.537.219	26.405.484
Amortización diferidos	0	0	0	0	0
Depreciación admon y ventas	3.622.500	3.745.665	3.873.018	4.004.700	4.140.860
Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	303.479	313.797	324.466	335.498	346.905
TOTAL COSTOS DE ADMON Y VENTA	119.413.553	123.473.614	127.671.717	132.012.555	136.500.982
UTILIDAD OPERACIONAL	93.540.235	96.449.275	99.728.550	103.119.321	106.625.378
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gasto financiero	3.500.694	3.500.694	3.500.694	3.500.694	3.500.694
Gasto crédito de tesorería	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	858.475	887.664	917.844	949.051	981.319
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(2.642.218)	(2.613.030)	(2.582.850)	(2.551.643)	(2.519.375)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	90.898.016	93.836.245	97.145.701	100.567.678	104.106.003
Impuestos	29.996.345	30.965.961	32.058.081	33.187.334	34.354.981
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	60.901.671	62.870.284	65.087.619	67.380.344	69.751.022

Tabla Imagen 32 Estado de resultados anual

Fuente: Diseño y Creación propia.

En el estado de resultados, ver imagen 32, se evidencia que los costos representan el 32% de las ventas, para una utilidad bruta en ventas del 67,7%. Mientras que los gastos administrativos con respecto a las ventas representan el 38%, para una utilidad operacional del 29,7%, si a este resultado se le suman otros ingresos y se le restan otros egresos, dará una utilidad antes de impuestos del 28,9%. Y aplicando una tasa de impuesto del 33% dará una utilidad neta del 19,3%.

3.2 Analisis financiero

3.2.1 Fuentes de ingreso y proyección de ventas

Como única fuente de ingresos primarios, las ventas de los postres se constituyen en la actividad comercial central del proyecto que genere flujo de caja a Dulce Dia. Por tal motivo y luego de realizar los estudios nacionales del mercado y la competencia, Dulce Dia decide realizar una encuesta por conveniencia a 100 personas que se evidencio mediante una investigación por observación que tenían dentro de sus hábitos de consumo y compra, la adquisición de productos (postres) en los diferentes establecimientos donde se pueden adquirir dichos productos.

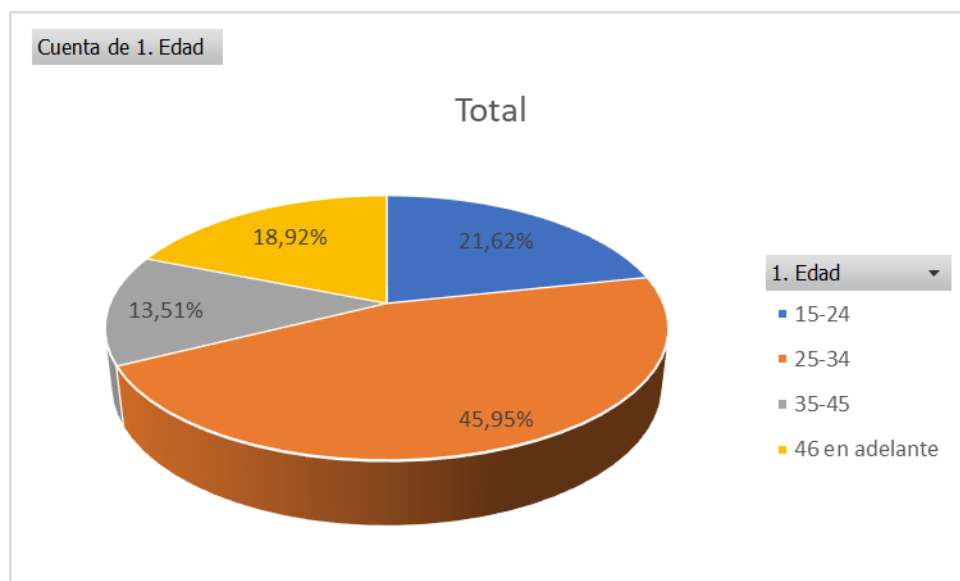


Imagen 33 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por edad

Fuente: Diseño y Creación propia.

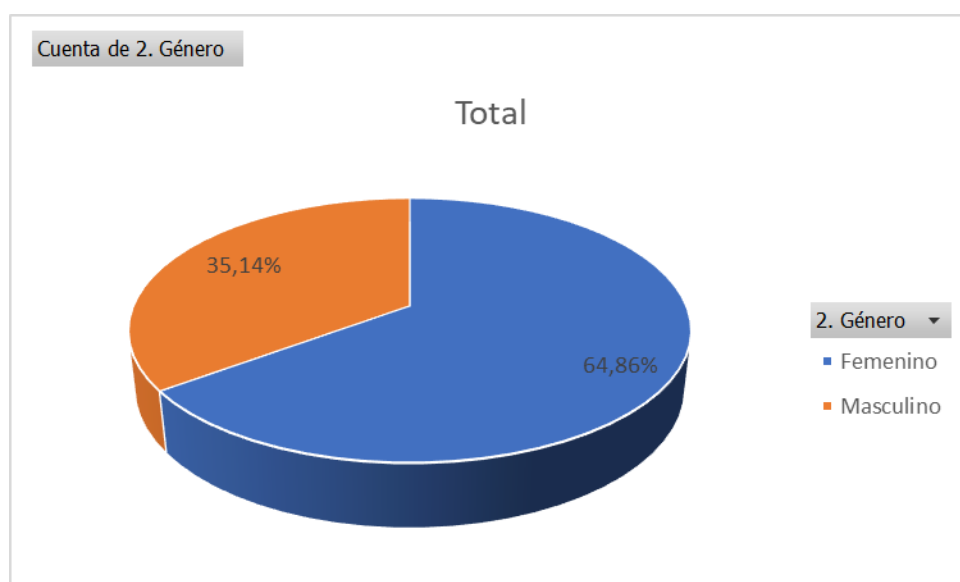


Imagen 34 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por género

Fuente: Diseño y Creación propia.

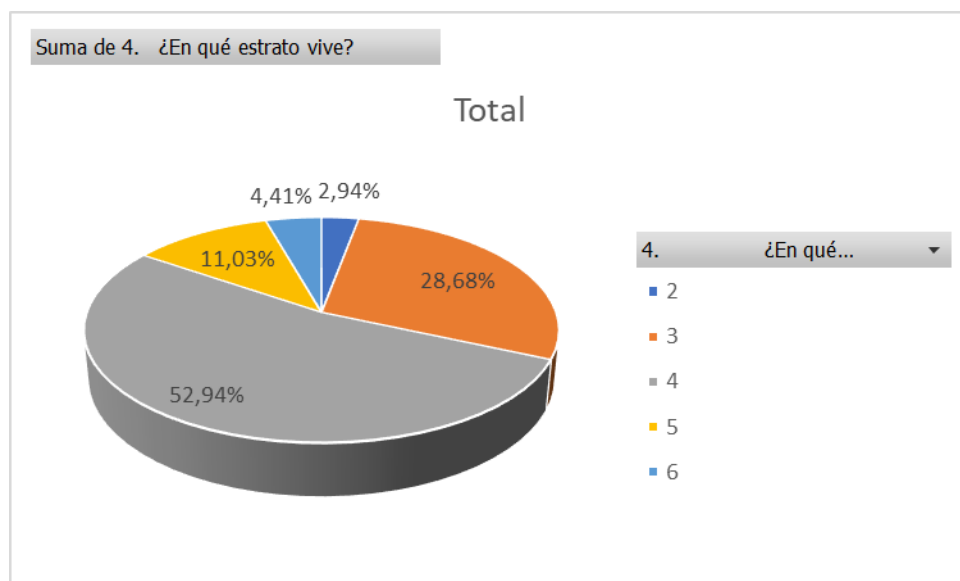


Imagen 35 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por estrato

Fuente: Diseño y Creación propia.

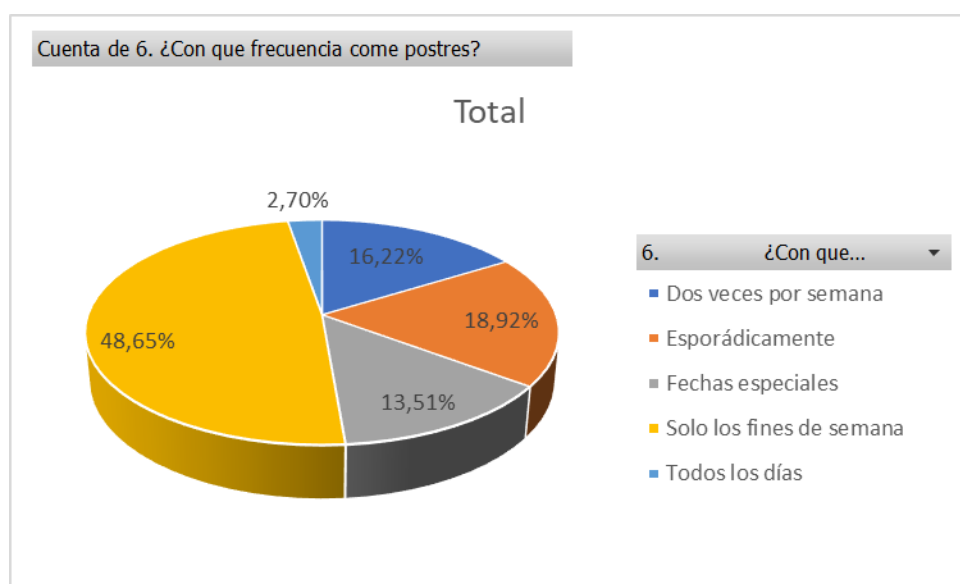


Imagen 36 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación frecuencia de consumo de postre

Fuente: Diseño y Creación propia.

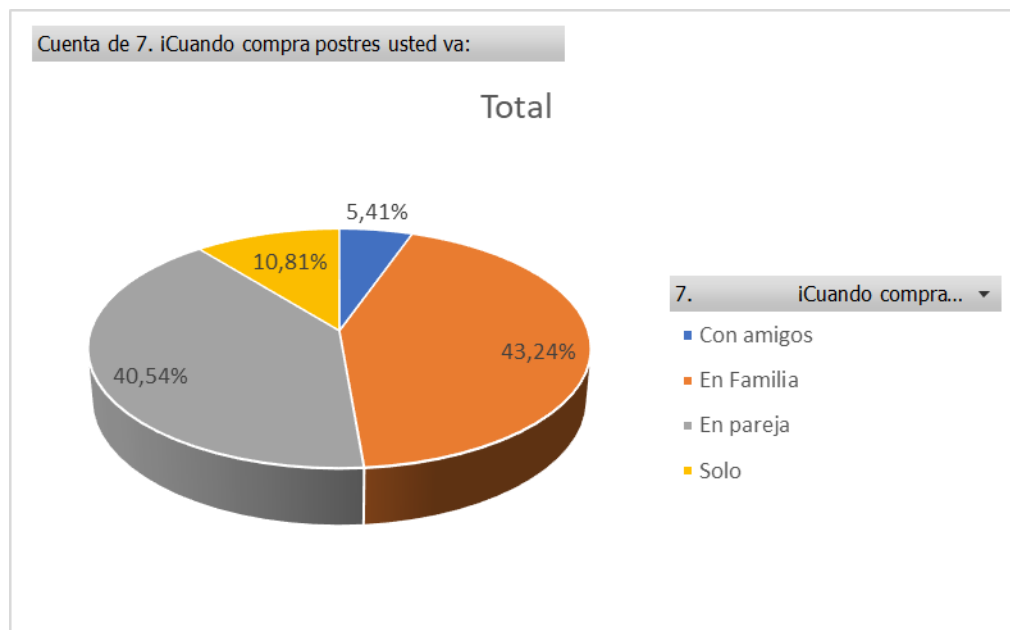


Imagen 37 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por perfil del cliente

Fuente: Diseño y Creación propia.

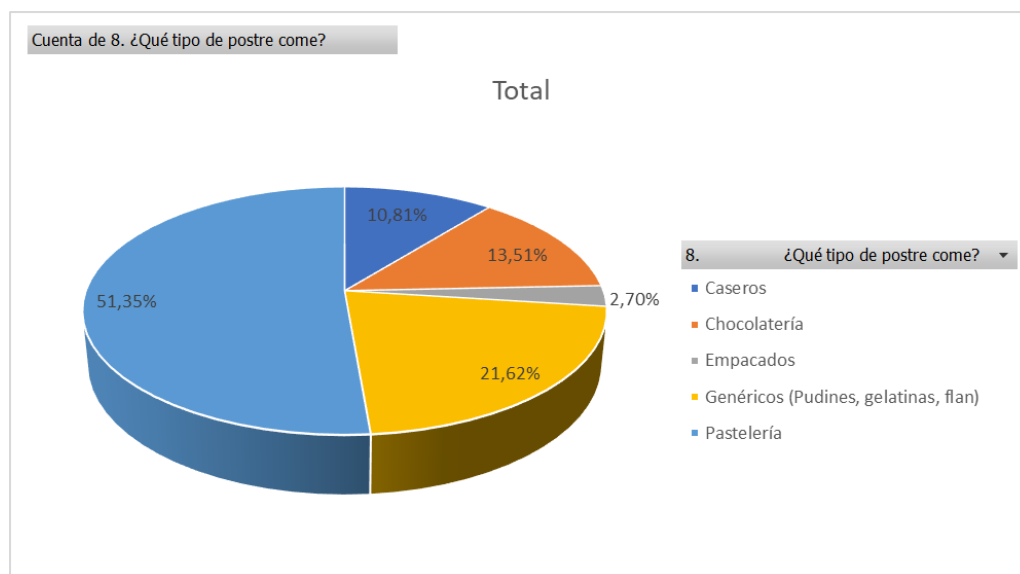


Imagen 38 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por tipo de postre

Fuente: Diseño y Creación propia.

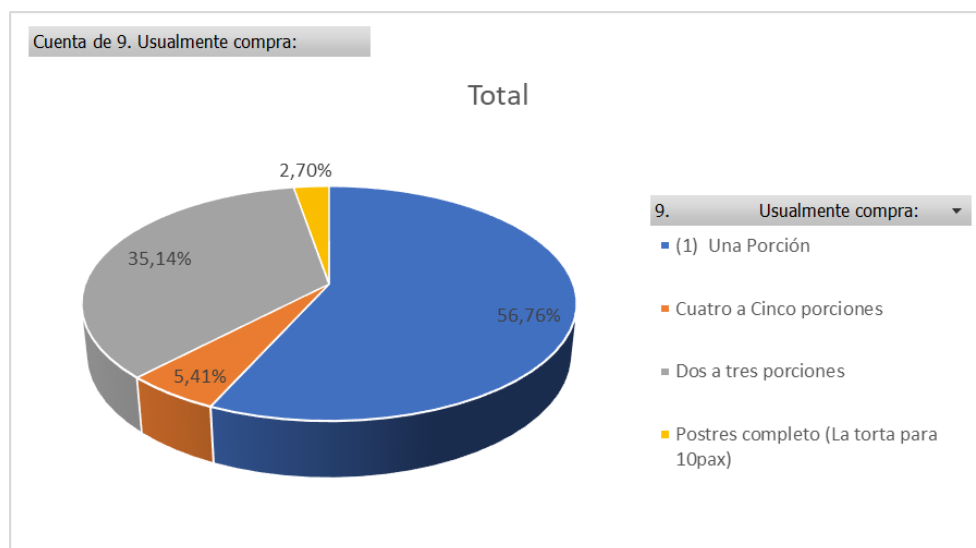


Imagen 39 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por porción de postre

Fuente: Diseño y Creación propia.

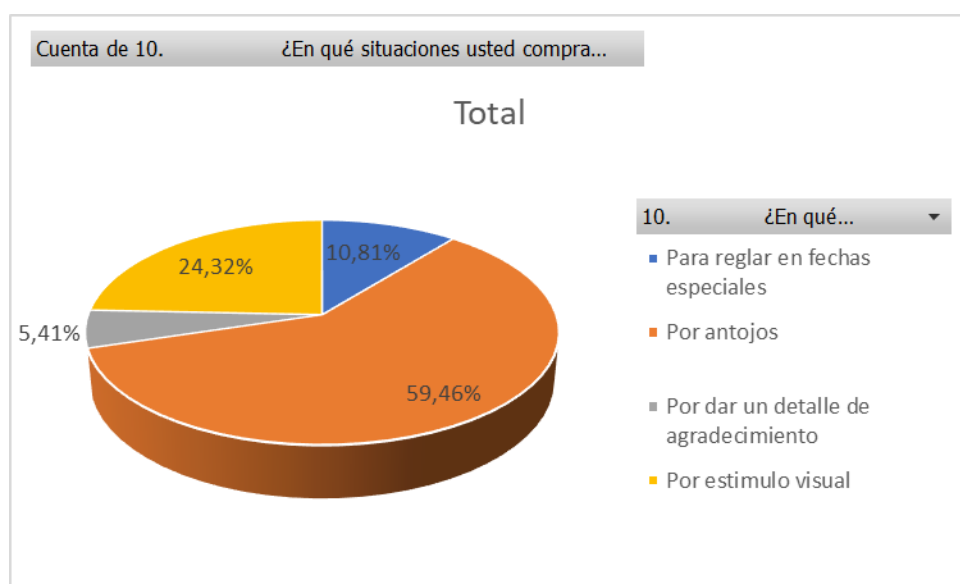


Imagen 40 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por situaciones de compra

Fuente: Diseño y Creación propia.

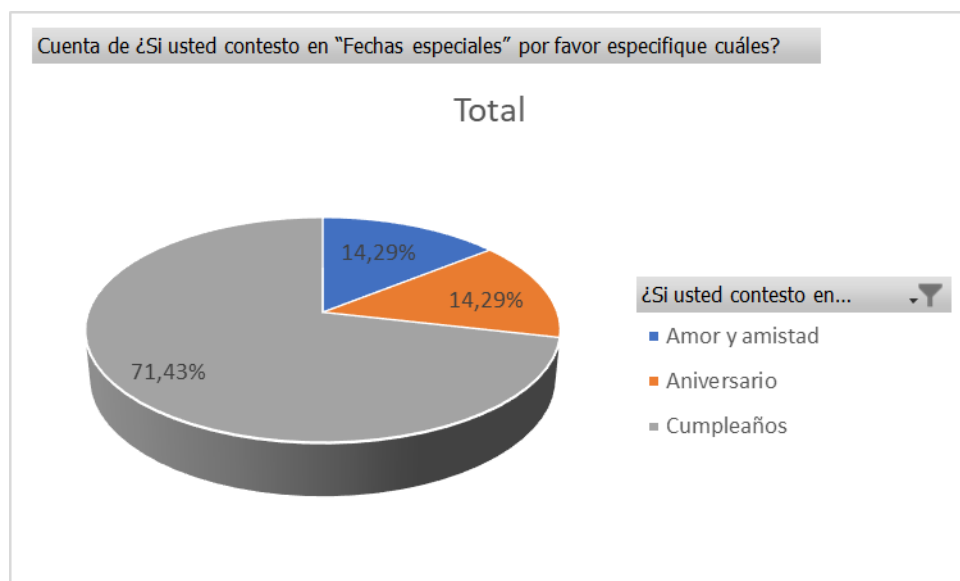


Imagen 41 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por fechas especiales

Fuente: Diseño y Creación propia.

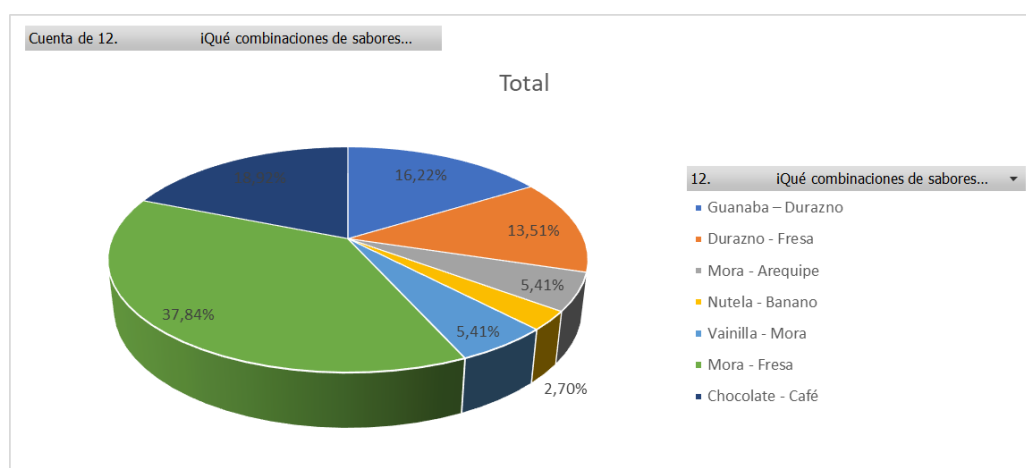


Imagen 42 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por sabores

Fuente: Diseño y Creación propia.

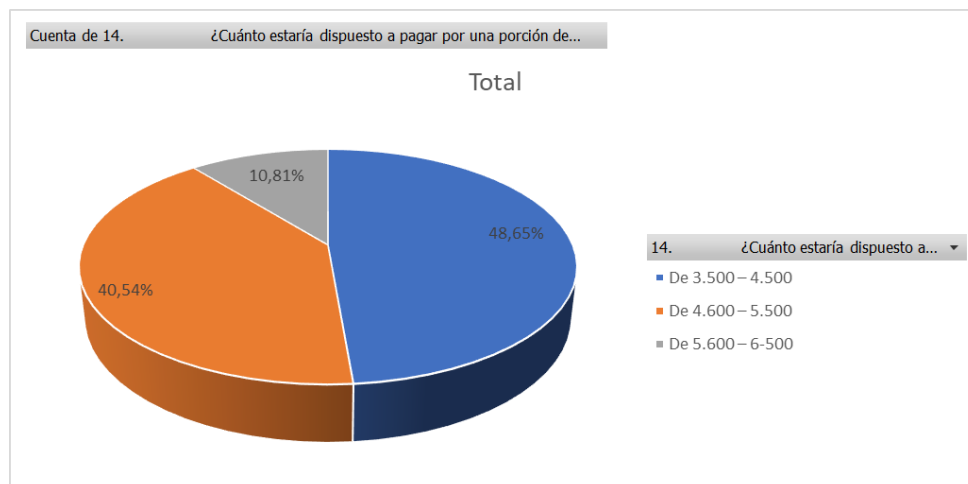


Imagen 43 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por precio

Fuente: Diseño y Creación propia.

A partir de la observación y de la investigación, la proyección en ventas será de 7.480 unidades mensuales promedio para los 5 productos. Cabe resaltar que, por experiencia de los socios en conjunto con las observaciones y encuestas, se evidencia que este producto sufre de picos de demanda en fechas especiales tales como amor y amistad, día de las madres, el día de la mujer, San Valentín y otras que generan cifras de demanda estacionales que afectan significativamente la proyección de ventas. En los meses de febrero, mayo, junio y septiembre la demanda se incrementa, tomando como referencia la encuesta realizada. Frente al incremento en la proyección en ventas en la línea de proyecto a 5 años, es de resaltar que se decidió que el índice de crecimiento se ataba al comportamiento de la inflación en Colombia con base en los históricos reportados por el Banco de la Republica que datan desde el año 2005 y hasta el 2018, realizando una ecuación lineal con base en los históricos y realizando un promedio, la inflación en el próximo quinquenio será del 4%, índice que será

utilizado como referencia para el incremento en la proyección en ventas para el horizonte del proyecto. Ver tabla 13.

Proyección anual en venta por producto					
	1	2	3	4	5
Merengon - Mora	36.960	38.438	39.976	41.575	43.238
Tiramisu	18.480	19.219	19.988	20.787	21.619
Merengon - Guanabana	14.520	15.101	15.705	16.333	16.986
Merengon - Fresa - Durazno	11.880	12.355	12.849	13.363	13.898
Merengon - Tropical	7.920	8.237	8.566	8.909	9.265
Total Anual	89.760	93.350	97.084	100.968	105.007

Tabla 13. Proyección Anual en ventas

Fuente: Diseño y creación propia

3.2.2 Proyección de estados financieros

Para la proyección de los estados financieros del proyecto Dulce Día, se tuvieron en cuenta factores de alto impacto en los emprendimientos en los próximos años como tasas de crecimiento productivos, inflación, tasa representativa del mercado e IPC, de forma tal, que las proyecciones se aproximen en los próximos años a los contextos nacionales e internacionales y que el proyecto en sus proyecciones muestre una viabilidad financiera acorde a la realidad y contexto.

3.2.2.1 Proyección flujos de caja

Los flujos de caja son estados financieros que permiten de manera concreta realizar un análisis de las operaciones del proyecto en términos monetarios y permite evidenciar la

capacidad que tiene el proyecto Dulce Día para generar dinero sin recurrir a fuentes de financiación y poder cubrir con sus obligaciones o capital de trabajo. Ver tabla 14.

FLUJO DE EFECTIVO - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ventas de contado	261.695.280	270.592.920	279.793.079	289.306.043	299.142.449
Recaudo cartera	101.109.540	115.592.844	119.523.001	135.396.231	143.186.296
Rendimiento inversiones	858.475	887.664	917.844	949.051	981.319
Créditos recibidos	30.000.000				
Aportes a capital	10.000.000				
TOTAL INGRESOS	403.663.295	387.073.428	400.233.924	425.651.326	443.310.064
EGRESOS					
Pago crédito de tesorería	0	0	0	0	0
Costo crédito de tesorería	0	0	0	0	0
Compras de contado	16.791.405	17.362.312	17.952.631	18.563.020	19.194.163
Pago de compras a crédito	10.082.145	11.537.063	11.929.323	13.523.955	13.983.769
Gastos laborales de producción	26.562.000	27.465.108	28.398.922	29.364.485	30.362.877
Gastos indirectos de producción	45.000.000	46.530.000	48.112.020	49.747.829	51.439.255
Prestaciones laborales de producción	1.900.000	4.833.600	4.997.942	5.167.872	5.343.580
Gastos laborales de admon y ventas	57.304.020	59.252.357	61.266.937	63.350.013	65.503.913
Prestaciones laborales de admon y venta	4.099.000	10.427.856	10.782.403	11.149.005	11.528.071
Gastos de Administración	24.795.065	25.638.097	26.509.792	27.411.125	28.343.103
Gastos de Ventas	23.100.000	23.885.400	24.697.504	25.537.219	26.405.484
Pago cargos diferidos	0	0	0	0	0
Compra activos	39.800.000	0	0	0	0
Pago de Intereses	3.500.694	3.500.694	3.500.694	3.500.694	3.500.694
Abono capital	7.842.141	7.842.141	7.842.141	7.842.141	7.842.141
Pago de impuesto de renta	0	29.996.345	30.965.961	32.058.081	33.187.334
Pago de IVA, ICA	45.852.314	57.084.556	59.025.431	71.374.524	73.801.258
TOTAL EGRESOS	306.628.783	325.355.529	335.981.701	358.589.963	370.435.643
INGRESOS menos EGRESOS	97.034.513	61.717.898	64.252.224	67.061.363	72.874.421
Inversiones temporales	64.904.513	77.605.826	63.699.993	66.490.356	72.284.000
Venta de inversiones	0	0	0	0	0
Credito de tesorería	0	0	0	0	0
FLUJO DEL PERIODO	32.130.000	(15.887.928)	552.230	571.006	590.420
SALDO INICIAL		32.130.000	16.242.072	16.794.302	17.365.309
SALDO FINAL	32.130.000	16.242.072	16.794.302	17.365.309	17.955.729

Tabla 14. Flujo de caja

Fuente: Diseño y creación propia

Los flujos de caja revelan que, el proyecto cuenta con la capacidad financiera para cubrir la operación desde el mismo momento del inicio de la producción y que el retorno de la inversión se proyecta al final de las operaciones del segundo año de operación, lo que muestra la eficiencia operativa y financiera del proyecto y brinda seguridad a los inversores del proyecto.

3.2.2.2 Proyección estados financieros

Como se evidencia en las proyecciones del estado de resultado, el proyecto permite generar en sus cinco años, como horizonte de proyecto, en cada uno de ellos unas utilidades que refuerzan el concepto de viabilidad financiera del proyecto.

Estado de Situación Financiera Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y Equivalente al efectivo	6.188.000	16.242.072	16.794.302	17.365.309	17.955.729
Inversiones temporales	88.333.233	142.510.339	206.210.332	272.700.688	344.984.688
Cuentas por cobrar	11.045.580	11.421.130	11.809.448	15.397.562	15.656.846
Inventario de materias primas	153.400	158.615	164.008	169.585	175.351
Inventario de producto terminado	117.928	121.938	126.084	130.370	134.803
IVA descontable	780.215	806.742	834.172	862.534	891.860
ACTIVO CORRIENTE	106.618.356	171.260.836	235.938.346	306.626.048	379.799.277
Activo fijo bruto	39.800.000	39.800.000	39.800.000	39.800.000	39.800.000
Depreciación acumulada	(5.251.667)	(10.681.890)	(16.296.741)	(21.967.543)	(27.623.040)
Activo fijo neto	34.548.333	29.118.110	23.503.259	17.832.457	12.176.960
Otros Activos			0		0
ACTIVO NO CORRIENTE	34.548.333	29.118.110	23.503.259	17.832.457	12.176.960
TOTAL ACTIVO	141.166.689	200.378.946	259.441.605	324.458.505	391.976.237
Credito de tesorería	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar proveedores	1.112.125	1.149.937	1.189.035	1.229.462	1.271.264
Obligaciones laborales	9.058.490	9.366.479	9.684.939	10.014.227	10.354.711
Impuesto de renta por pagar	29.996.345	30.965.961	32.058.081	33.187.334	34.354.981
IVA por pagar	10.400.600	10.754.220	11.119.864	11.497.939	11.888.869
ICA por pagar	52.879	54.677	56.536	58.458	60.446
PASIVO CORRIENTE	50.620.439	52.291.274	54.108.455	55.987.420	57.930.270
Obligaciones financieras	22.157.859	14.315.717	6.473.576	(1.368.565)	(9.210.707)
Otros pasivos	0	2.513.280	2.513.280	6.113.012	9.779.013
TOTAL PASIVO	72.778.298	69.120.271	63.095.311	60.731.867	58.498.576
Aportes	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidades del ejercicio - Acumuladas	58.388.391	62.870.284	65.087.619	67.380.344	69.751.022
Utilidades de ejercicios anteriores	0	58.388.391	121.258.675	186.346.294	253.726.638
TOTAL PATRIMONIO	68.388.391	131.258.675	196.346.294	263.726.638	333.477.660
TOTAL PASIVO Y PATRM	141.166.689	200.378.946	259.441.605	324.458.505	391.976.237
PRUEBA: ACTIVO - PASIVO	0	0	0	0	0

Imagen 44 Proyección Balance General

Fuente: Diseño y creación propia

TIR: Tomando como referencia una tasa anual del mercado de colocación de las entidades financieras, más la inflación promedio anual del 4%, se tomó como tasa básica el 27%.

Para el proyecto se evidencia que la tasa interna de retorno anual es del 41,09% y en los cinco años del proyecto del 205, 43%

INVERSION	-30.000.000
AÑO 1	60.901.671
AÑO 2	62.870.284
AÑO 3	65.087.619
AÑO 4	67.380.344
AÑO 5	69.751.022

Tabla 15 TIR a 5 años proyecto Dulce Día

Fuente: Diseño y creación propia



Gráfica 1 TIR a 5 años proyecto Dulce Día

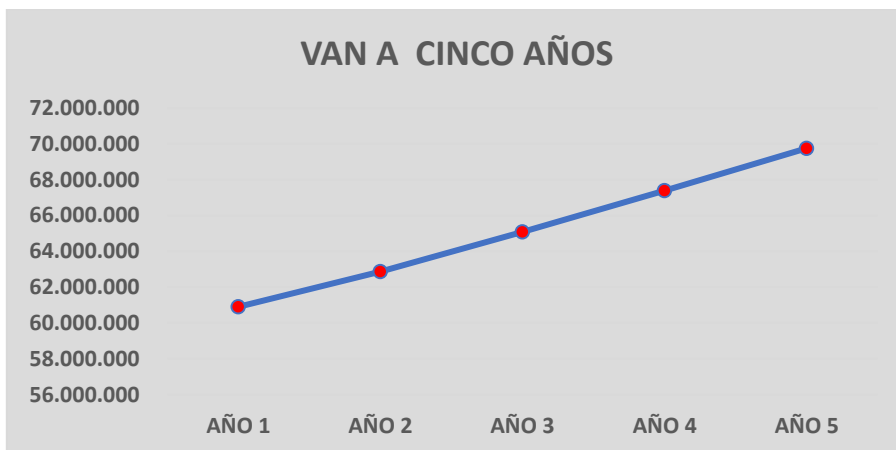
Fuente: Diseño y creación propia

VAN: Trayendo el valor presente de los flujos futuros que genera el proyecto, a hoy sería de \$304,629,651. Por lo tanto, genera un saldo positivo rentable para la inversión.

VAN	304.629.651
AÑO 1	60.901.671
AÑO 2	62.870.284
AÑO 3	65.087.619
AÑO 4	67.380.344
AÑO 5	69.751.022

Tabla 16 VAN a 5 años proyecto Dulce Día

Fuente: Diseño y creación propia



Gráfica 2 VAN a 5 años proyecto Dulce Día

Fuente: Diseño y creación propia

PRI: De acuerdo al periodo de recuperación de la inversión, se recupera en un tiempo de 6 meses y 3 días.

PERIODO	FLUJO	ACUMULADO
Io (Inversión inicial)	30.000.000	
AÑO 1	60.901.671	60.901.671
AÑO 2	62.870.284	123.771.955
AÑO 3	65.087.619	188.859.574
AÑO 4	67.380.344	256.239.918
AÑO 5	69.751.022	325.990.940

Tabla 17 PRI a 5 años proyecto Dulce Día

Fuente: Diseño y creación propia

B/C: Beneficio/ Costo. La relación de los beneficios supera los costos, a una tasa de 1,92; por lo cual es una inversión rentable.

	INGRESOS	EGRESOS
	314.160.000	152.910.592
	324.841.440	157.940.269
	335.886.049	163.230.492
	347.306.175	168.700.583
	359.114.585	174.356.657
VAN	854.949.616	415.635.443
lo	0	30.000.000
TOTAL	854.949.616	445.635.443
B/C	1,92	

Tabla 18 Beneficio / Costo

Fuente: Diseño y creación propia

< 1	LOS COSTOS SON MAYORES QUE LOS BENEFICIOS
= 1	AQUÍ NO HAY GANANCIA
> 1	LOS BENEFICIOS SUPERAN LOS COSTOS

Tabla 19 Formula para sacar el B/C

Fuente: Diseño y creación propia

Conclusiones y Recomendaciones

A nivel mundial se evidencia una disminución de la producción de trigo, debido a los cambios climáticos que se presentan en las últimas décadas, obligando a países como Colombia en Latinoamérica a importar cereal para cubrir su demanda interna. Aunque el clima no favorece a muchos países productores de trigo se estima para el 2020 unas reservas mundiales de trigo que alcanzaría hasta 275 millones de toneladas, siendo el segundo nivel mayor registrado en lo que lleva el nuevo siglo.

Las nuevas tendencias de consumo han obligado en el sector de panadería en Colombia, a que las empresas desarrollen nuevos productos, brindando diferentes alternativas de consumo al cliente. Es por ello que Dulce Día refleja en su misión satisfacer las necesidades de los clientes con productos saludables, calidad e innovación, ofreciendo una gran variedad y brindando al consumidor un excelente servicio, con un equipo humano ético y profesional, a precios competitivos, generando confianza e identidad con la organización.

Las empresas de repostería y panadería en Colombia deben estar a la vanguardia con nuevas alternativas de materias primas, es decir, insumos sustitutos y/o complementarios para elaborar sus productos que mitiguen los efectos en los costos de la materia prima y la tasa representativa del mercado (TRM).

Dulce Día es un proyecto que segmenta su desarrollo en la ciudad de Bogotá en los estratos 3 y 4, y ofrece sus productos en puntos de venta, como centros comerciales y/o lugares de entretenimiento familiar. En su propuesta ofrece 5 líneas de productos en el área

de repostería y panadería, como lo son los merengones en sus 4 presentaciones Fresa y Durazno, Mora, Guanábana y tropical, y finalmente el tiramisú.

De acuerdo con los análisis que se han realizado del proyecto, cada una de las variables como marketing, ventas, costos e indicadores financieros es un proyecto viable a corto, mediano y largo plazo. Desde el punto de vista financiero podemos decir que cada uno de los indicadores son positivos, lo que brinda una seguridad a los socios y posibles inversionistas.

Por rentabilidad se tienen una TIR de 41,09% anual, con un valor actual neto de \$304,629,651 en los 5 años del proyecto. Un periodo de recuperación de la inversión de 6 meses y 3 días, y una relación de beneficio/Costo de 1,92 lo que hace que los beneficios superen los costos de manera segura.

Bibliografía

ADECCO . (2017). *Alimentación es en lo que gastan más los Colombianos*. ADECCO.

Adecco Colombia Network. (15 de Febrero de 2017). *Adecco*. Obtenido de <https://www.adecco.com.co/alimentacion-es-en-lo-que-mas-gastan-los-colombianos/>

Bonviveur. (17 de Agosto de 2017). *Bonviveur*. Recuperado el 25 de Abril de 2019

C.I. SIGRA S.A. (2013). Innovación: la clave del éxito. *Maestro Panadero*, 2-3.

Cámara de comercio de Bogotá. (2016). *ccb.org.co*. Obtenido de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18582/ccb_observatorio_25%20Final.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Céspedes Gil, A. A. (2017). *Plan de negocios para la comercialización de espárragos a Estados Unidos de América*. Obtenido de CRAI USTA: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir01372a&AN=rin.11634.13103&lang=es&site=eds-live>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (02 de Noviembre de 2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de DANE: <https://sitios.dane.gov.co/cnpv-presentacion/src/#cuantos00>

Departamento administrativo nacional de estadística. (30 de Agosto de 2019). *dane.gov.co*. Obtenido de <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>

Diario La República. (19 de Abril de 2018). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/la-pasteleria-debe-convertirse-en-una-tendencia-en-colombia-deiby-sanchez-2715831>

Dinero. (25 de 12 de 2014). *Panadería y pastelería, otro oficio en potencia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

Dinero. (2014). Sector panificador. *Dinero*.

Doing Business. (2017). *Igualdad de oportunidad para todos*. Doing Business.

EL HERALDO. (2013). Fabricantes nacionales de pan afrontan crisis. *EL HERALDO*.

EL HERALDO. (2013). Fabricantes nacionales de pan afrontan crisis. *EL HERALDO*.

El Herald. (30 de Septiembre de 2013). Fabricantes nacionales de pan afrontan crisis: Adepan. *El Herald*.

Gomez, Anyelica. (2019). *La Clave del Éxito*. www.issuu.com.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2016). *8 pasos para obtener registro sanitario, permiso sanitario y notificación sanitaria*. Bogotá: INVIMA.

LA BARRA. (2015). *Cómo esta el sector panadero en Colombia?* labarra.com.

- La Barra. (Mayo de 2017). *revistalabarra.com*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/sector-panadero-pastelero-necesita-capacitacion/>
- Neventum SL. (2019). *Ferías, Sencillamente ferías*. Obtenido de <https://www.nferias.com/sweets-ukraine/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (07 de marzo de 2019). *FAO*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de *FAO*: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>
- Ostelwelder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Portafolio. (2017). En que gastan sus ingresos los hogares Colombianos. *Portafolio*.
- Portafolio. (13 de Julio de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/en-que-gastan-sus-ingresos-los-colombianos-507698>
- Revista Científica "Visión de Futuro". (enero - junio de 2015). <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 19, núm. 1, pp. 33-50.
- Revista Dinero. (2014). Sector panificador. *Dinero*.
- Revista Dinero. (15 de Febrero de 2018). *dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

Revista Pan Caliente. (02 de Noviembre de 2017). *Revista Pan Caliente*. Obtenido de
 Revista Pan Caliente: <http://www.revistapancaliente.co/actualidad/hacemos-pan-hacemos-paz-programa-de-responsabilidad-social-del-grupo-levapan-sa/>

Revista Sectorial. (Junio de 2018). *Informe Sector Industria Panadera*. Bogotá: Sectorial.
 Obtenido de Sectorial : <https://www.sectorial.co>

Revista Sectorial. (2018). *Informe Sector Industria Panadera*. Bogotá: Sectorial.

Salazar, A. (2017). *Revista La Barra*. Obtenido de
<https://revistalabarra.com/noticias/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>

Secretaria Desarrollo Economico de Bogotá. (2016). *Observatorio de Desarrollo economico*. Observatorio de la región Bogotá-Cundinamarca No. 25.

Sectorial. (31 de Agosto de 2016). *Sectorial* . Obtenido de www.sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/item/52007-el-negocio-panadero-en-colombia

Tiempo, E. (2019). *eltiempo.com*. El Tiempo.

World Bank Group . (2017). *Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies*. Washington: Corporate Visions, Inc.

Imágenes, Tablas y Gráficas

Imagen 1. DOFA	21
Imagen 2 Lienzo propuesta de valor.....	22

Imagen 3. Logo y Marca.....	23
Imagen 4. Producción, utilización y existencias de cereales	25
Imagen 5. Evolución mensual del precio internacional de los cereales.....	27
Imagen 6. Evolución importaciones de cereales.....	27
Imagen 7. Evolución del PIB Elaboración de Productos de Molienda.....	29
Imagen 8. Actores Industria Panadera	32
Imagen 9. Consumo de pan en Colombia	33
Imagen 10. Composición de panaderías a nivel nacional	34
Imagen 11. Localización de panaderías y pastelerías por estrato	36
Imagen 12. Destinación mensual para alimentación	40
Imagen 13. Destinación de salario para servicios básicos.....	40
Imagen 14. Población por regiones geográficas 2018	43
Imagen 15. Índice de Competitividad.....	45
Imagen 16. PIB por regiones	45
Imagen 17. Actividad Económica Empresas Bogotá 2016	46
Imagen 18. Distribución de empresas por Clúster en Bogotá	47
Imagen 19 Organigrama empresa	50
Imagen 20. Organigrama punto de venta.....	50
Imagen 21 Perfil Líder Punto de Venta	53
Imagen 22 Perfil Chef.....	56
Imagen 23 Perfil Auxiliar de Cocina	59
Imagen 24. Merengón.....	61

Imagen 25. Tiramisú	63
Imagen 26 Ficha Merengón Tropical	64
Imagen 27 Ficha Merengón Mora	65
Imagen 28 Ficha Merengón Fresa y Durazno.....	66
Imagen 29 Ficha Merengón Guanábana	67
Imagen 30 Ficha Tiramisú	68
Imagen 31. Ciclo de atención al cliente.....	69
Tabla Imagen 32 Estado de resultados anual.....	70
Imagen 33 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por edad.....	72
Imagen 34 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por género	72
Imagen 35 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por estrato	73
Imagen 36 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación frecuencia de consumo de postre.....	73
Imagen 37 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por perfil del cliente	74
Imagen 38 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por tipo de postre	74
Imagen 39 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por porción de postre	75

Imagen 40 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por situaciones de compra.....	75
Imagen 41 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por fechas especiales.....	76
Imagen 42 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por sabores	76
Imagen 43 Encuesta Dulce Día - Hábitos de consumo y compra, clasificación por precio	77
Imagen 44 Proyección Balance General	80
Tabla 1 Costos maquinaria y equipo	11
Tabla 2 Gastos de producción mensual	11
Tabla 3. Personal de producción y prestaciones sociales	11
Tabla 4 Personal de administración y ventas, y prestaciones sociales	12
Tabla 5. Canales y procesos de distribución.....	12
Tabla 6. Tipos de Canal	15
Tabla 7. Procesos en los canales.....	16
Tabla 8. Recursos clave	17
Tabla 9. Informe del sector industria panificadora junio 2016-Sectorial	35

Tabla 10 Variaciones anuales	41
Tabla 11. Criterios de segmentación.	48
Tabla 12. Costos de producción unitaria	70
Tabla 13. Proyección Anual en ventas	78
Tabla 14. Flujo de caja.....	79
Tabla 15 TIR a 5 años proyecto Dulce Día	81
Tabla 16 VAN a 5 años proyecto Dulce Día	82
Tabla 17 PRI a 5 años proyecto Dulce Día.....	82
Tabla 18 Beneficio / Costo	83
Tabla 19 Formula para sacar el B/C	83
Gráfica 1 TIR a 5 años proyecto Dulce Día	81
Gráfica 2 VAN a 5 años proyecto Dulce Día	82