

Plan de Negocio para la Creación de la Empresa HD Jar Postrería

Laura Daniela Carrillo Echeverry

Johan Sebastián Cortés Castellanos

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Programa Administración de Empresas

Director Gabriel Francisco Rodríguez López

Diciembre de 2021

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	10
Justificación	14
Metodología	16
Población y muestra.....	16
Fuentes de información.....	17
Fuente primaria.....	17
Fuente secundaria	18
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	18
Objetivos	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Análisis del Entorno / Sector	20
Análisis del macroentorno	20
Análisis del meso entorno.....	21
Estudio de Mercados.....	24
Análisis del mercado.....	24
Descripción y análisis del producto	32
Análisis de la demanda – Consumidor o cliente.....	33
Segmentación objetivo del proyecto.....	35

Análisis de la oferta y de la competencia	36
Estrategias de mercadeo.....	37
Presupuesto de costos de ventas	39
Proyección de ventas	40
Estudio Técnico/Operacional.....	42
Ficha técnica de productos o servicios	42
Análisis de procesos de producción.....	43
Inspección y limpieza del área.....	43
Compra de materia prima e insumos	43
Descarga y almacenamiento	43
Selección e inspección de fruta e insumos de preparación.....	44
Lavado y desinfectado de materia prima	44
Preparación de ingredientes y recipientes.....	44
Preparación de los postres	44
Terminado.....	45
Etiquetado	45
Almacenamiento y refrigeración	45
Venta y/o comercialización	46
Plan de producción.....	48
Capacidad total diseñada	48

Análisis de costos.....	50
Análisis de infraestructura	50
Diseño de marca.....	51
Logo empresarial	51
Slogan de marca.....	52
Estudio Organizacional, Legal y Ambiental	53
Estructura organizacional de la empresa	53
Niveles estratégicos	54
Niveles tácticos	54
Niveles operativos	55
Análisis de los perfiles de cargo	55
Direccionamiento estratégico	58
Misión.....	58
Visión.....	59
Objetivos.....	59
Valores y/o principios corporativos.....	60
Tipo de sociedad a conformar.....	60
Costos administrativos.....	61
Leyes sobre la comercialización del producto y desarrollo de la actividad.....	63
Normatividad ambiental	64

Normatividad tributaria.....	65
Normas de constitución empresarial (Ruíz, 2019).....	65
Estudio Financiero y de Viabilidad.....	66
Indicadores Financieros del Proyecto	67
Marco Referencial.....	69
Modelo del plan de negocios	69
Ventajas de la utilización de un plan de negocios	71
Teoría sobre el cual se basa el plan de negocio	71
Lecciones Aprendidas	73
Conclusiones	74
Recomendaciones	75
Referencias.....	76
Anexos	81
Anexo A. Encuesta de investigación de mercado plan de negocio	81
Anexo B. Cálculos en herramienta Excel	83

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 PESTEL para HD Jar Postrería.....	20
Tabla 2 5 Fuerzas de PORTER para HD Jar Postrería	21
Tabla 3 Ficha técnica de la encuesta de investigación de mercados.....	24
Tabla 4 Descripción del producto	32
Tabla 5 Segmentación del mercado	34
Tabla 6 Matriz de perfil competitivo	36
Tabla 7 Estrategias de marketing mix.....	38
Tabla 8 Costos unitarios de los postres.....	39
Tabla 9 Precio de venta de los postres	40
Tabla 10 Proyección de ventas anuales	41
Tabla 11 Ficha técnica de los postres	42
Tabla 12 Proceso y tiempo de producción de postres.....	48
Tabla 13 Capacidad total diseñada por postres.....	49
Tabla 14 Costos asociados a la producción	50
Tabla 15 Maquinaria y equipos requeridos.....	50
Tabla 16 Requerimientos de muebles, enseres y comunicación.....	51
Tabla 17 Perfil de cargo del gerente	55
Tabla 18 Perfil de cargo de gestión productiva	56
Tabla 19 Perfil de cargo de gestión administrativa.....	56
Tabla 20 Perfil de cargo operarios de planta	57
Tabla 21 Perfil de cargo auxiliares administrativos.....	58
Tabla 22 Presupuesto de personal.....	61

Tabla 23 Salarios de personal proyectado	62
Tabla 24 Otros gastos de funcionamiento.....	62
Tabla 25 Proyección de los gastos de funcionamiento	62
Tabla 26 Flujo de caja puro	66

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Pregunta 1 de la encuesta ¿Cuál es su género?.....	25
Figura 2 Pregunta 2 de la encuesta ¿Cuál es su rango de edad?	26
Figura 3 Pregunta 3 de la encuesta ¿Ubicación socioeconómica?.....	26
Figura 4 Pregunta 4 de la encuesta sobre la vinculación alimentos balanceados	27
Figura 5 Pregunta 5 de la encuesta se indaga sobre si tiene sobrepeso	28
Figura 6 Pregunta 6 de la encuesta, gusto de los postres	28
Figura 7 Pregunta 7 de la encuesta, conoce y ha consumido productos de repostería saludable .	29
Figura 8 Pregunta 8 de la encuesta, interés de consumo de productos saludables	29
Figura 9 Pregunta 9 de la encuesta, ¿Qué sabores le gusta de postres?	30
Figura 10 Pregunta 10 de la encuesta, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre?	31
Figura 11 Pregunta 11 de la encuesta, ¿Cuál sería su frecuencia de compra?	31
Figura 12 Pregunta 12 de la encuesta, ¿Dónde le gustaría adquirir los productos?.....	32
Figura 13 Diagrama de flujo de producción de postres	47
Figura 14 Organigrama HD Jar Postretería	53

Lista de Ecuaciones

	Pág.
Ecuación 1 Fórmula de cálculo de poblaciones finitas	16
Ecuación 2 Cálculo de la muestra	17
Ecuación 3 Cálculo cuantificación de mercado	36

Introducción

El desarrollo actual de las empresas inicia con las prospectivas de los planes de negocio, dado que, estos permiten contar con un acercamiento al público objetivo, determinar los costos de las políticas de marketing, establecer las proyecciones de venta y demandas de un producto o servicio en un mercado previamente identificado, con la finalidad de determinar la entrada exitosa y fundamentada de un nuevo producto, servicio en el mercado local, nacional e incluso extranjero. En efecto, la ejecución del plan de negocio conduce a que los emprendedores sienten los cimientos para la transformación de la idea del proyecto en una idea tangible de realidad empresarial, conforme a la ejecución de los pasos previamente proyectados y planteados.

Por lo tanto, el presente modelo de negocio tiene como idea central la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de postres artesanales a base de frutas naturales, leche de almendras y materias primas naturales que propendan por el cuidado y bienestar de los consumidores de productos a base natural los cuales han incrementado su demanda en los últimos años. La categoría de comida saludable ha contado con un crecimiento en su consumo del 60% en las ciudades principales, lo cual permite analizar que los cambios de vida saludable de las personas han cambiado y ahora se encuentran en las 20 mega tendencias que marcarán la pauta de consumo hasta 2030 (Montilla, 2020).

Esta tendencia de consumo de productos naturales ha despertado el interés de los emprendedores debido a que es un segmento con grandes proyecciones de crecimiento por el orden del 3% real durante 2018, siendo uno de los sectores industriales con mayor proyección en el mediano plazo y uno de los más dinámicos internamente en el país, resaltado que los alimentos saludables han tenido un repunte del 5% en los últimos años, mientras que, productos tradicionales de panadería que son considerados poco saludables se han contraído en un -0,6%

anual derivado de un recambio generacional que está optando por alimentos balanceados, saludables y que aporten nutricionalmente a su dieta (Clavijo, 2019). Los anteriores datos sin lugar a duda despiertan el interés de colocar en el mercado productos saludables con alto poder nutricional y baja concentración de grasas y de harinas que resultan ser perjudiciales para la salud y, que los jóvenes están dejando de lado.

El plan de negocio se ubica en el sector alimentario con énfasis en la elaboración de productos lácteos con el código CIIU 1040 donde se incluye la elaboración de postres a base de leche, con la finalidad de colocar en el mercado unidades de postres de sabores cítricos y de frutas tropicales a base de leche de almendras que son propicios para una dieta saludable en cantidades pequeñas de alimentos que son consumidos entre comidas, caracterizándose por ser ligeros y de fácil acceso al consumidor. Se resalta que este sector genera ventas por más de tres billones de pesos y genera cerca de 400.000 empleos directos (La Barra, 2019); de ahí la importancia de incursionar en un segmento con amplia demanda de este tipo de productos por parte del cliente.

Por otro lado, el interés del desarrollo del trabajo obedece a que en la actualidad los estilos de vida han cambiado, especialmente los de la alimentación, en este contexto es evidente que los jóvenes y personas adultas están abandonando segmentos tradicionales de alimentos y se han involucrado en alimentación balanceada, evidenciando que este consumo de alimentos ha repuntado por el orden del 10% anual y, los ingresos operacionales del segmento de alimentos veganos en 2016 fue de US\$51.000 millones mientras que el segmento de alimentos saludables en 2018 reportó ingresos US\$ 1 billón de dólares, estimando que para 2026, el tamaño de estos mercados a nivel global será de aproximadamente US\$24 billones, suponiendo ingresos

considerables con alto flujo de demandantes y de altos flujos de ingresos para las empresas de este segmento (Vita, 2020)

El desarrollo del trabajo cuenta con enfoque de plan de negocio donde se analizan fuentes de información secundaria para el análisis del mercado objetivo de la empresa así como la implementación de encuestas para consultar las fuentes de información primaria, de igual manera, se presentan estrategias de plan de marketing que sean acordes a la naturaleza empresarial que impulsen a HD Jar Postrería alcanzar los objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo en temas de ventas y de ingresos netos operacionales por la comercialización de los postres en la ciudad de Bogotá.

La metodología del plan de negocio básicamente se divide en cuatro fases, en la primera fase se presenta el estudio de mercado, en el cual se analiza la demanda, muestra, análisis de la oferta, precios, comercialización, entre otros factores. El segundo capítulo se detalla el estudio técnico de localización, maquinaria, equipo, mano de obra y proceso productivo, el tercer capítulo aborda proceso de estudios administrativos y de conformación legal de la compañía, así como las funciones a cumplir por los colaboradores de la firma. Finalmente, se detalla el estudio financiero donde se presentan las cifras de ventas, ingresos, balances, flujo de caja y los indicadores financieros de rendimiento para determinar la viabilidad empresarial.

Como principales limitaciones del desarrollo del modelo de negocio se tiene el acceso a la información debido a que no son claras las cifras de ingresos de la ventas de postres, de igual manera, no existen asociaciones que determinen las proyecciones de crecimiento unitario de postres y es escasa la información de la competencia, de igual manera, se resalta que es un sector donde existe alta informalidad y la competencia esta atomizada es diferentes lugares lo cual impide determinar la participación del mercado, cuotas de participación de otras empresas,

división del mercado y, especialmente la demanda potencial real e insatisfecha de los postres en el mercado nacional, todo lo anterior conduce a que las cifras cuenten al alta incertidumbre y sesgo al tener que vincular cifras de sectores como el panadero y lácteo, categorías donde se alinea la comercialización de postres.

Otro componente del modelo de negocio parte del análisis de la empresa frente a la competencia a fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para luego definir los objetivos, estrategias de marketing y el plan de acción que contribuya al crecimiento de la empresa y al cumplimiento de las metas propuestas en el corto plazo. Finalmente, el análisis del modelo de negocio permitirá sentar precedentes en este sector a fin de servir de base de desarrollo para futuros planes de negocio que se enfoquen en los alimentos como producto estrella en el mercado nacional especialmente en el de Bogotá D.C., ciudad donde se desarrollará el estudio de mercados y dará inicio HD Jar Postrería

Justificación

La alimentación y vida sana nace a raíz de los altos índices de sobrepeso que existen en el mundo y Colombia no es la excepción, se estima que la mitad de los adultos, es decir, el 56% de la población entre 18 y 64 años cuenta con sobrepeso u obesidad; asimismo, se evidencia que los colombianos cuentan con dietas poco saludables en su alimentación diaria que se compone principalmente por harinas y fritos lo cual aumenta los índices de obesidad en el país, mientras que el 20% de la población juvenil cuenta con sobrepeso lo cual agudiza los niveles de salud del país (Redacción Salud, 2019).

Otra motivación del desarrollo del estudio nace por las tendencias alimentarias que se vienen presentando en los últimos años, donde los ciudadanos están optando por alimentos más saludables y sostenibles a base de frutas, verduras y leches semidescremadas donde la leche de almendras está tomando ventajas sobre la leche tradicional, asimismo, se está optando por ingredientes 100% a base natural con la finalidad de generar un fortalecimiento al sistema inmunológico y promover el cuidado de la salud (Opazo, 2020). Esto permite concluir que es un punto a favor para HD Jar Postrería puesto que, los postres serán a base de leche de almendras como factor diferenciador en el mercado, frutas naturales y frescas a fin de atraer diferentes públicos objetivos en la ciudad de Bogotá.

Los postres se ubican en la categoría de alimentos a base láctea, se resalta que este sector cuenta con proyección de ventas anuales por el orden a los US\$35.000 millones, esto se debe a que los alimentos son la base fundamental de la dieta de todos los colombianos, estos ingresos obedecen al crecimiento del 40% en la demanda de alimentos entre 2016 y 2019, asimismo, el consumo per cápita de los alimentos en el país es de US\$429,4 dólares, mientras que el promedio de América Latina es de US\$660 dólares. Bogotá es el epicentro del crecimiento del sector

alimenticio dado que, concentra el 43% de las ventas del país, concentra proveedores de los mejores productos, cuenta con disponibilidad de mano de obra, se genera un alto apoyo gremial e institucional y, estos factores permiten que Bogotá sea seleccionado como el eje de desarrollo del plan de negocio (Invest In Bogotá, 2021).

La importancia del estudio radica en atender segmentos nacientes como el de la alimentación saludable que en los últimos años ha ganado mayor terreno en el país y los consumidores están en alza al igual que los ingresos del sector. Asimismo, las industrias de postres están en auge y se debe generar oferta sostenible y que se comprometan con la salud de los consumidores al ofertar postres a base de leche de almendras, frutas, yogures, entre otros insumos propios de la demanda de los productos en el mercado.

Por tal motivo, el trabajo se desarrolla como idea de negocio a fin de ingresar al sector de alimentos en la ciudad de Bogotá para atender demandas insatisfechas en la oferta de productos saludables tipo postres y que se encuentren a la mano del consumidor, con la finalidad de generar ingresos operacionales para los emprendedores, fomentar la industria nacional, atender segmentos con deficiencias en la oferta y contribuir a la salud de los colombianos por medio de oferta saludable en el segmento alimenticio.

Metodología

El plan de negocio se centra en la puesta en marcha de HD Jar Postrería en la ciudad de Bogotá, empresa que se dedica a la producción y comercialización de postres en diferentes sabores, a base de leche de almendras y frutas 100% naturales sin conservantes ni aditivos, asegurando la promesa de valor de la compañía de ofrecer alimentos sanos, balanceados y que contribuyan con la salud de los consumidores.

Población y muestra

HD Jar Postrería dispone en el mercado de postres que van dirigidos a todas las poblaciones de niños, jóvenes y adultos sin límites de edad, puesto que, la promesa de valor se orienta a alimentos sanos, balanceados y a base de productos 100% naturales que pueden ser consumidos por toda la población. La población a la cual va dirigida los productos son a los estratos 3, 4, 5 y 6 de las diferentes localidades de la ciudad. Conforme a los datos reportados por la Secretaría Distrital de Planeación (2020), en el estrato 3 residen 2.857.861 personas, en el estrato 4 se ubican 757.923 personas, estrato 5 residen 240.570 personas y, el estrato 6 está conformado por 124.889 personas. Lo anterior permite concluir que la población del estudio se compone por 3.981.243 personas residentes en la ciudad de Bogotá y que se ubican en los estratos socioeconómicos del 3 al 6.

Para la selección de la muestra se toma como referencia la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas expuesta por Herrera (2011), la cual se detalla en la ecuación 1.

Ecuación 1

Fórmula de cálculo de poblaciones finitas

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

Nota: La ecuación utilizada para el cálculo de muestras en población finita Fuente: Herrera, (2011, p.1)

Donde

- N = Total de la población
- $Z\alpha$ = 1.96 al cuadrado
- p = proporción esperada
- $q = 1 - p$
- d = precisión

Conforme a los anteriores datos, en la ecuación 2 se presenta el desarrollo del cálculo de la muestra para determinar la población objetivo para la aplicación de encuestas y recolectar datos de la fuente primaria de investigación.

Ecuación 2

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{3981243 * 1,96_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5}{(0,01^2 * (3981243 - 1)) + (1,96_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5)} = 69$$

Nota: Se presenta el cálculo de la muestra haciendo uso de la ecuación de muestra para poblaciones finitas.
Fuente: Autor, (2021). Adaptado de Herrera, (2011)

Para efecto de la presente investigación, y con base en el cálculo anterior, se debe aplicar el instrumento de recolección de información a 69 personas dentro de la población, las cuales serán elegidas de forma aleatoria, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

Fuentes de información

Para el desarrollo de la presente investigación, es importante determinar las fuentes de información, dado que, estas permiten dar el fundamento teórico y práctico que den fiabilidad a lo consignado en el presente documento.

Fuente primaria

Este tipo de fuente hace alusión al análisis de campo y de los involucrados en el desarrollo del proyecto, teniendo presente a la muestra seleccionada de manera aleatoria en la

ciudad de Bogotá que corresponde a 69 personas, obteniendo datos de primera mano, considerándose información original.

Fuente secundaria

Recopilación de fuentes secundarias de tipo bibliográfica y documental, análisis de los documentos relacionados en las bases de datos de la universidad, y mediante la revisión de bases de datos externas como E-libro, ScienceDirect, Virtual Pro, Scielo, Dialnet, Pubmed, Redalyc, las cuales permiten dar fundamento teórico a la presente investigación.

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La técnica a implementar para la recolección de la información para el estudio de mercado del plan de negocio es la encuesta, esta permitirá medir la muestra de forma cualitativa y cuantitativa, con la recolección de los datos se puede conocer la opinión de la población frente a los productos ofertados en el plan de negocio; así mismo, la encuesta permite tener un acercamiento a la demanda real y potencial del producto, precios de venta, preferencias y características del producto, además, se determina las expectativas que tengan con la empresa y con los productos. La encuesta para aplicar por medios digitales se detalla en el anexo a. (Véase anexo A). La tabulación de los datos se realiza por medio de la aplicación de estadística diferencial, se generan gráficas para su posterior análisis y conclusiones.

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan de negocios para la empresa HD Jar Postrería enfocada en la producción y comercialización de postres saludables al paso, para atender la demanda insatisfecha de acuerdo con el estudio de mercado realizado en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá D.C.

Objetivos específicos

- Determinar la demanda del mercado para HD Jar Postrería por medio del desarrollo del estudio de mercado e investigación en fuentes primarias y secundarias de información.
- Identificar los requerimientos técnicos y operativos para la creación de HD Jar Postrería
- Describir las necesidades organizacionales de la empresa HD Jar Postrería en materia de mano de obra y estructura empresarial
- Establecer la viabilidad financiera de la idea del negocio de HD Jar Postrería.

Análisis del Entorno / Sector

El desarrollo del capítulo tiene como objetivo analizar el entorno en el cual se formula el modelo de negocio y la creación de la empresa de HD Jar Postrería, a fin de establecer el macroentorno y el meso entorno. Tal como se presenta a continuación.

Análisis del macroentorno

El macroentorno operacional se detalla por medio del análisis PESTEL, en la tabla 1, se presenta el desarrollo para HD Jar Postrería.

Tabla 1

PESTEL para HD Jar Postrería

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA
Económico	Crecimiento demanda de jugos, postres y demás alimentos saludables	La industria de alimentos naturales y saludables ha incrementado en 12% esto a 2018, representando el 7% del total de la industria de alimentos y bebidas (Revista Dinero, 2018)	Oportunidad
Económico	Alta competencia en el sector de alimentos saludables	Se evidencia que la competencia ha crecido en un 10% tanto firmas nacionales como internacionales, que cuentan con mayor tradición y musculo financiero. (Portafolio, 2017). Representando un riesgo para los intereses de crecimiento y visualización de la empresa en el mercado	Amenaza
Político	Ley de la comida chatarra	Representa una oportunidad para fomentar la diferenciación en el mercado, debido a que se publica la etiqueta donde se evidencian los componentes naturales de los postres.	Oportunidad
Político	Corrupción en el país	Detrimentos al erario que ascienden a \$17,9 billones, dineros que pueden destinarse al desarrollo de las pymes en Colombia, a fin de fomentar el desarrollo de las empresas y generar mayores ingresos para el dinamismo económico (Fondation Charles Léopold Mayer, 2018).	Amenaza

Social	Generación de empleo	Colombia presenta en la actualidad un importante problema de desempleo (11,4 %), el cual representa una oportunidad para las empresas de adquirir mano de obra calificada y contribuir con el desarrollo de la región (DANE, 2019).	Oportunidad
Tecnológico	Apoyo de las TIC en el crecimiento del sector.	Apoyo de herramientas tecnológicas y de la comunicación para la gestión del sector y manejo de grandes cantidades de información, permitiendo una mejor expansión con proveedores, clientes y demás interesados.	Oportunidad
Legal	Alta regulación legal y normativa sector de alimentos	Colombia cuenta con alta regulación normativa y legal en materia en manipulación y comercialización de alimentos.	Oportunidad
Ecológico	Alta regulación en materia ambiental	Las empresas que operen en el territorio nacional deben cumplir las normas de manejo de envases, manejo de recursos naturales y disposición final de residuos	Amenaza

Nota: Esta tabla presentan los resultados del análisis del macroentorno para la idea de negocio el Fuente: Autores, (2021)

Análisis del meso entorno

Alineado con lo anterior, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter se enfoca al entorno micro o sectorial que está más relacionado con la organización, evaluando igualmente la existencia de oportunidades o amenazas para la organización, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2

5 Fuerzas de PORTER para HD Jar Postrería

Factor	Nombre Variable	Descripción	DOFA
Poder de negociación del consumidor	Compra de productos saludables	La industria de alimentos presenta gran versatilidad dado a que sus productos pueden ajustarse a las necesidades de la totalidad de la ciudadanía que se interesa	Oportunidad

		por productos naturales, aumentando los ingresos de la empresa	
Poder de negociación del consumidor	Oferta de productos tipo postre	La oferta de productos tipo postre es alta, debido a su atomización las personas pueden adquirir estos productos en cualquier lugar, lo que aumenta el poder del cliente al contar con amplia oferta de productos, precios, sabores, calidad, entre otros factores	Amenaza
Proveedores	Aumento de materia prima.	Colombia es considerada como una despensa mundial de alimentos, particularmente de frutas y verduras. Se estima que la producción de frutas frescas ha crecido en un 20,6% en los últimos 5 años, alcanzando 7,3 millones de toneladas a 2019 (Invest In Colombia, 2020)	Oportunidad
Proveedores	Amplio número de proveedores	En el sector de alimentos existen múltiples proveedores las materias primas que van desde lácteos, frutas verduras, agua, entre otros insumos lo cual se traduce en amplia competencia y la empresa puede adquirir los productos a precios cómodos, aumentando los márgenes de rentabilidad	Oportunidad
Productos sustitutos	Amplia oferta de derivados lácteos	Los postres cuentan con amplios productos sustitutos como lácteos, yogures, panes, dulces, muffins, tortas, entre otros productos que son ofertados por panaderías y productoras lácteas. En este escenario, Colombia se posiciona como el segundo país en Latinoamérica que más consume leche y derivados de esta, asimismo, el consumo per cápita de pan está por el orden de los 23 kilogramos anuales (Hurtado, 2020)	Amenaza
Productos sustitutos	Consumo de más verduras y vegetales	La tendencia en el país se ha concentrado en vincular verduras y frutas frescas de manera individual en su consumo, lo cual pone en riesgo la adopción de postres en el mercado, lo anterior representa una amenaza creciente para colocar en el mercado productos con	Amenaza

Nuevos competidores	Facilidad de entrada al sector	contenidos de azúcares así sean naturales, las personas optan por consumo de frutas frescas (Invest In Bogotá, 2020). La producción y comercialización de postres cuenta con barreras de entrada bajas, esto se debe a que las inversiones en mano de obra, maquinaria y equipo son mínimas, incluso personas naturales sin gran capacidad tecnológica pueden producir y comercializar postres en su área de influencia, restando competitividad a la empresa en el corto plazo.	Amenaza
Nuevos competidores	Informalidad y competencia atomizada	Colombia se caracteriza por la alta informalidad y por contar con unidades móviles de productos, esto dificulta que se conozca la real competencia en el mercado, asimismo, el bajo control del gobierno y de las entidades sanitarias y de control de alimentos conduce a que existan altos competidores informales en el mercado, restando competitividad en el nicho seleccionado	Amenaza
Nuevos competidores	Regulación normativa en los alimentos	Para la puesta en marcha de producción de grandes volúmenes de postres y de alimentos se debe contar con permisos de la Secretaría de Salud, esto limita el crecimiento de la industria informal siendo una ventaja para HD Jar Postrería, debido a que los pequeños productores no cuentan con estos permisos lo que resta competitividad de crecimiento (Foman 2021).	Oportunidad
Rivales existentes	Empresas con amplio músculo financiero	En el sector existen empresas que producen postres de helado y de amplio poder de reconocimiento, se desarrollan estrategias de marketing intensivo y con bajos precios de venta en el mercado lo que resta importancia en visualización de HD Jar Postrería.	Amenaza

Nota: La tabla presenta el resultado analítico del meso entorno del plan de negocio. Fuente: Autor, (2021)

Estudio de Mercados

El desarrollo del presente capítulo permite identificar las necesidades encontradas en el análisis de los entornos de la empresa, asimismo, se detalla el presupuesto de gastos y de ingresos, tal como presenta a continuación.

Análisis del mercado

Para el análisis de mercado se inicia con la aplicación de las encuestas y el análisis de los resultados de estas: en este sentido, el instrumento tipo encuesta se aplicó a 69 personas de la localidad de Chapinero, siendo esta la localidad seleccionada para la sede física de HD Jar Postrería de postres al paso en la ciudad de Bogotá. En la tabla 3 se presenta la ficha técnica de la encuesta

Tabla 3

Ficha técnica de la encuesta de investigación de mercados

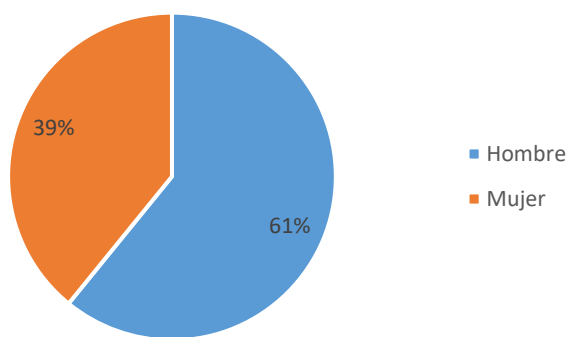
Criterio	Descripción
Objetivo de la encuesta	Conocer la percepción de gustos de las personas, tendencias del mercado, consumos, precios y puntos de compra, entre otros criterios para la creación de una empresa encargada de producción y comercialización de postres saludables en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá.
Tamaño de la población	3.981.243 personas
Tamaño de la muestra	69 personas
Técnica de recolección	Cuestionario tipo encuesta aplicado por medios electrónicos, particularmente Google Forms
Fecha de recolección de la información	15 de julio a 10 de agosto de 2021
Diseño y realización	La encuesta fue diseñada y aplicada por Laura Carrillo y Sebastián Cortes, estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, con el objetivo de conocer el mercado potencial para la comercialización de postres en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá D.C.
Preguntas formuladas	Las preguntas formuladas en la encuesta se presentan en el anexo a. (Véase anexo A).

Nota: La tabla presenta la ficha técnica del cuestionario utilizado en el estudio de mercado. Fuente: Autor, (2021)

En la pregunta 1 se hace referencia al género de la población, determinando que el 61% de las personas encuestadas son hombres, mientras que el 39% restante corresponde a la población femenina, los resultados se presentan en la figura 1.

Figura 1

Pregunta 1 de la encuesta ¿Cuál es su género?

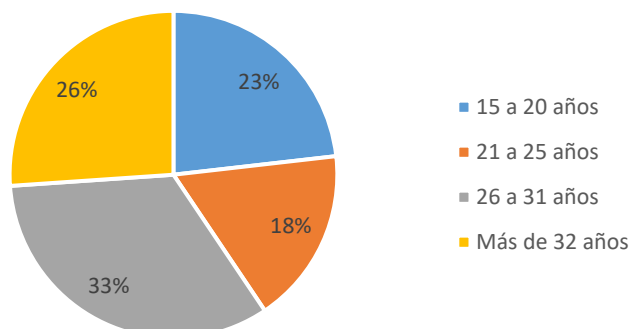


Nota: Se presentan los resultados de la pregunta de género a los encuestados. Fuente: Autor, (2021)

En la figura 2 se detallan los resultados de los rangos de edad de los encuestados se resalta que la amplitud etaria que más se repite es de la 26 a 31 años con el 33% de la población, en segundo lugar, se ubica el rango de más de 32 años con 26%, en tercer lugar, con un 23% de la población se ubican las personas con rangos de edades de los 15 a 20 años y, finalmente, con un 18% se destaca la población de 21 a 25 años.

Figura 2

Pregunta 2 de la encuesta ¿Cuál es su rango de edad?

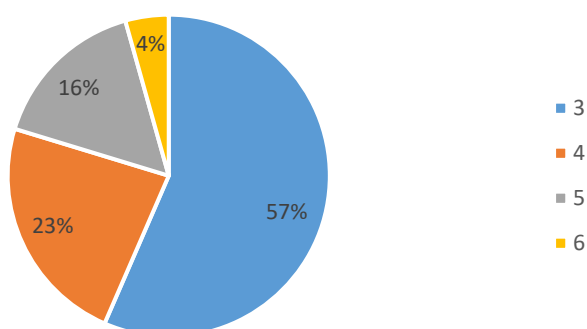


Nota: Se presentan los resultados sobre el rango de edad de los encuestados. Fuente: Autor, (2021)

Al indagar sobre la ubicación del estrato sociodemográfico, la población objeto de estudio se ubica en el estrato 3 con el 57% de las personas, mientras que, con un 23% se ubica el estrato 4 y, en menores proporciones se ubican los estratos 5 y 6 con el 16% y 4% de la población respectivamente. Los resultados se presentan en la figura 3.

Figura 3

Pregunta 3 de la encuesta ¿Ubicación socioeconómica?



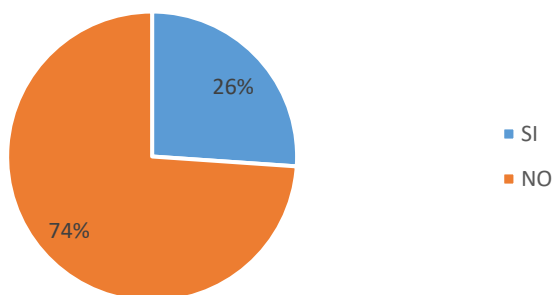
Nota: Se presentan los resultados asociados a la ubicación socioeconómica Fuente: Autor, (2021)

Como se indago previamente los colombianos presentan anomalías en su alimentación y se cuenta con baja adopción de comidas o alimentos saludables, en este contexto, se indaga sobre

los hábitos alimenticios y la vinculación o no de productos saludables, evidenciando que el 74% de la población encuestada se preocupa poco o nada por consumir alimentos balanceados y naturales, mientras que el 26% de los encuestados señalan que se cuidan en su alimentación y optan por productos naturales y a base de frutas frescas. Los resultados se detallan en la figura 4.

Figura 4

Pregunta 4 de la encuesta sobre la vinculación alimentos balanceados

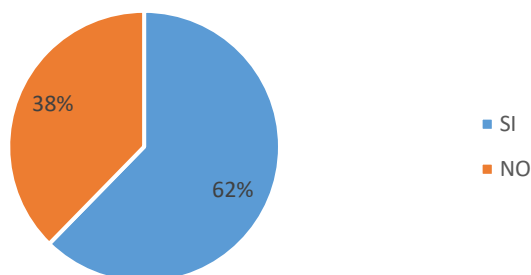


Nota: Se presentan los resultados asociados al consumo de alimentos balanceados. Fuente: Autor, (2021)

Ligada a la pregunta anterior se indaga sobre si en los exámenes médicos han reportado inicios de sobrepeso, resaltando que el 62% de la población tienen inicios de sobrepeso y que no está en su peso ideal según los reportes médicos, mientras que el 38% restante cuenta con peso ideal, esto se debe al cuidado estricto sobre su alimentación, los resultados se detallan en la figura 5.

Figura 5

Pregunta 5 de la encuesta se indaga sobre si tiene sobrepeso

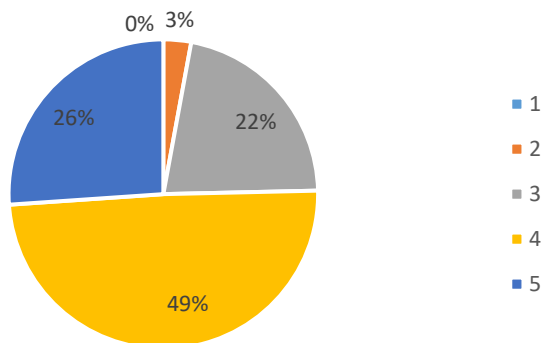


Nota: Se presentan los resultados asociados al peso de la persona. Fuente: Autor, (2021)

Las percepciones sobre los postres el 49% de la población cuenta con una aceptación de 4 alta, mientras que el 26% de los encuestados señalan un gusto muy alto por los postres al otorgar una calificación de 5, mientras tanto, el 22% tiene un gusto medio y aceptable de los postres al valorar con 3 su gusto, mientras que el 3% señala que los postres si bien los vincula en su dieta no son prioritarios en su alimentación. Los resultados se detallan en la figura 6.

Figura 6

Pregunta 6 de la encuesta, gusto de los postres



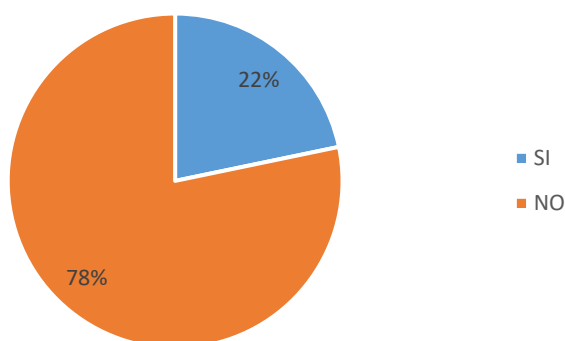
Nota: Se presentan los resultados referentes al gusto por los postres. Fuente: Autor, (2021)

La idea de negocio de HD Jar Postrería se centra en ofrecer postres saludables, en este contexto se indaga sobre si han escuchado sobre estos modelos de negocio, resaltando que existe un amplio desconocimiento de productos saludables asociados a postres, dado que, el 78% de la

población asume no conocer este tipo de negocios, mientras que un 22% señala que ha escuchado y consumido productos en este tipo de tiendas. Los resultados están en la figura 7.

Figura 7

Pregunta 7 de la encuesta, conoce y ha consumido productos de repostería saludable

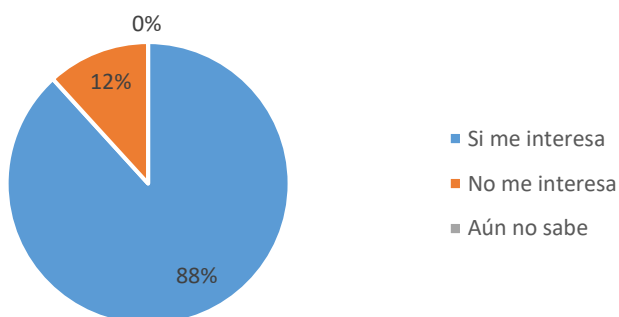


Nota: Se presentan los resultados sobre consumo de postres saludables. Fuente: Autor, (2021)

El 88% de los encuestados señalan que, si les interesa vincular este tipo de productos a su dieta alimenticia, mientras que el 12% considera que no lo vincula debido a que no considera a los postres como un alimento fundamental y lo consumo de manera esporádica, los resultados se detallan en la figura 8.

Figura 8

Pregunta 8 de la encuesta, interés de consumo de productos saludables

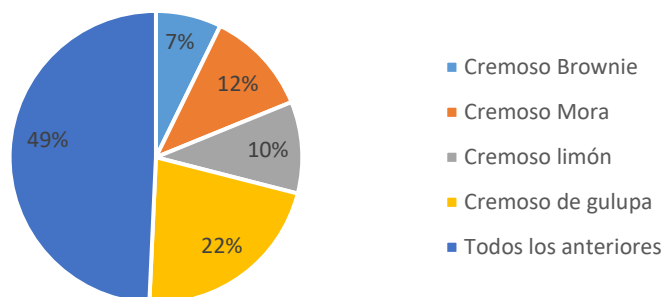


Nota: Se presentan los resultados asociados al consumo de productos saludables. Fuente: Autor, (2021)

Los sabores de postres más deseados, se concluye que existe alta demanda por sabores cítricos, evidenciando que el 49% de la población desea se vinculen diferentes sabores a fin de contar con amplia oferta y poder seleccionar su postre favorito, sin embargo, se resalta una tendencia a frutas como la gulupa con 22%, limón con 10% y mora con 12%, finalmente, postres de brownie no tendrían mucha acogida entre los consumidores debido a que solo un 7% de la población consumiría este sabor de postre. Los resultados se presentan en la figura 9.

Figura 9

Pregunta 9 de la encuesta, ¿Qué sabores le gusta de postres?

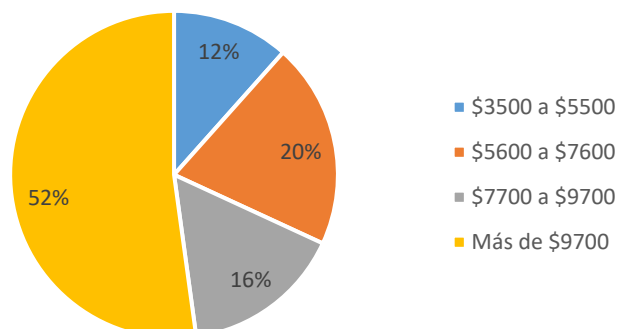


Nota: Se presentan los resultados asociados a los sabores de postres. Fuente: Autor, (2021)

Una vez se determinan los sabores predilectos del mercado se indaga sobre la capacidad de pago de las personas, se resalta que cuentan con amplia tendencia a precios de más de \$9700 pesos debido a que los alimentos saludables son costosos que los alimentos tradicionales con una aceptación del 52% de los encuestados, mientras que un 20% se inclina por precios de entre \$5600 a \$7600, en menor proporción un 16% pagaría en promedio \$7700 a \$9700 y el 12% restante accede a precios de \$3.500 a \$5.500. Los resultados se detallan en la figura 10.

Figura 10

Pregunta 10 de la encuesta, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre?

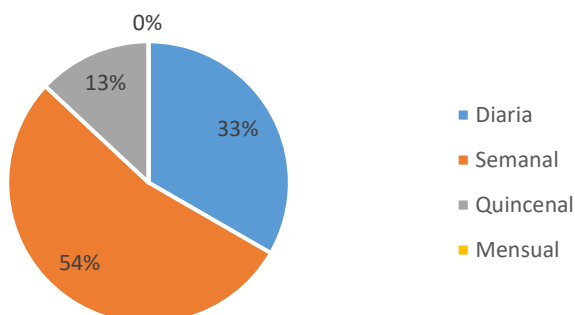


Nota: Se presentan los resultados sobre los precios a pagar por postre. Fuente: Autor, (2021)

Con relación a la frecuencia de compra el 54% de la población tendría una compra semanal del producto, en segundo lugar, las personas optan por compras diarias, mientras que el 13% señala que su compra sería quincenal. Los resultados se detallan en la figura 11.

Figura 11

Pregunta 11 de la encuesta, ¿Cuál sería su frecuencia de compra?



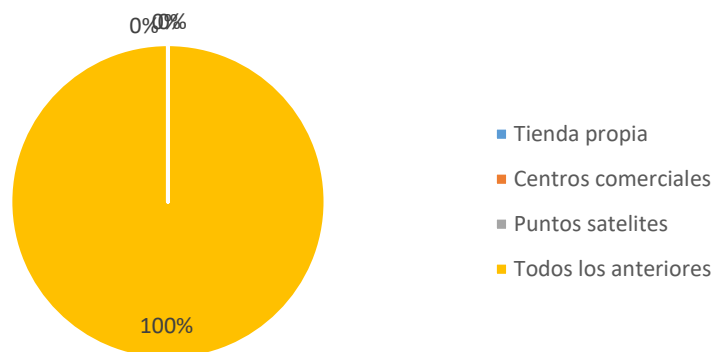
Nota: Se presentan los resultados asociados a la frecuencia de compra. Fuente: Autor, (2021)

Respecto a los canales de distribución el 100% de los encuestados señalan que desean que se implementen compras online y envíos de productos a nivel de Bogotá. Asimismo, señalan que los canales de comercialización se ubiquen en centros comerciales, tiendas propias, puntos

satélites, debido a que desean encontrar versatilidad en los puntos de compra para que puedan ser adquiridos en cualquier momento y lugar. Los resultados se detallan en la figura 12.

Figura 12

Pregunta 12 de la encuesta, ¿Dónde le gustaría adquirir los productos?



Nota: Se presentan los resultados asociados a los puntos de venta de postres. Fuente: Autor, (2021)

Descripción y análisis del producto

Los productos que comercializa HD Jar Postrería son postres a base de leche de almendras, frutas frescas, 0% de conservantes y aditivos que alteren la calidad del producto, debido a que lo saludable es el pilar del servicio y promesa de venta de la empresa. La descripción y ficha técnica del producto se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Descripción del producto

Ingredientes	Unidad	Cantidad
Cremoso de Brownie		
Leche de almendras	Litro	0,25
Queso crema	Litro	0,085
Yogurt griego	Litro	0,085
Stevia	Kilo	0,02
Brownie	Unidad	0,5
Almendras fileteadas	Kilo	0,01
Arequipe	Litro	0,02
Envase	Unidad	1
Cremoso de Mora		

Queso crema	Litro	0,3
Leche de almendras	Litro	0,25
Yogurt griego	Litro	0,3
Stevia	Kilo	0,04
Galletas	Paquete	2
Mora	Kilo	0,4
Envase	Unidad	1
Cremoso de Limón		
Leche de almendras	Litro	0,25
Queso crema	Litro	0,3
Yogurt griego	Litro	0,3
Stevia	Kilo	0,02
Galletas	Paquete	2
Limón	Kilo	1
Envase	Unidad	1
Cremoso de Gulupa		
Queso crema	Litro	0,3
Leche de almendras	Litro	0,25
Yogurt griego	Litro	0,3
Stevia	Kilo	0,02
Galletas	Paquete	2
Gulupa	Kilo	1
Envase	Unidad	1

Nota: Se presentan los recursos asociados para la producción de un postre. Fuente: Autor, (2021)

Tal como se presenta en la tabla 3, los productos a ofertar por HD Jar Postrería son postres 100% a base de frutas e insumos naturales evitando el uso de agentes químicos o conservantes que garanticen la naturalidad del producto, calidad del postre, experiencia del consumidor y promesa de venta.

Análisis de la demanda – Consumidor o cliente

Para determinar el cliente y consumidor de producto se realiza una segmentación de mercado el cual analiza variables demográficas, geográficas, psicográficas y de comportamientos de compra, con esta información la empresa logra un primer acercamiento a la identificación de sus clientes potenciales en un momento determinado, tal como se presenta en la tabla 5

Tabla 5

Segmentación del mercado

Demográficos	
Edad	La segmentación de edad se comprende jóvenes y adultos, el rango de edad parte de los 18 años hasta los 60 años siendo estas personas activas laboralmente y que se ubican en la localidad de Chapinero.
Género	Se considera el género como indiferente, aplicable a hombre y mujeres, debido a que es un producto que no distingue género para su comercialización.
Nivel de ingresos	Los ingresos van desde un salario mínimo y sin topes de ingresos.
Nivel de estudios	Se considera el nivel educativo indiferente, puesto que, cualquier persona puede consumir un postre sin tener en cuenta su nivel educativo.
Ocupación	Es indiferente las ocupaciones, dado que, independiente de la profesión pueden acceder al producto
Geográficos	
Ubicación	HD Jar Postrería contará con una única sede en la localidad de Chapinero bajo la modalidad de postres al paso.
País	Colombia
Ciudad	Bogotá D.C.
Localidad	Solo se atenderá la Localidad de Chapinero, debido a que por sus condiciones ejecutivas, administrativas e industriales se concentra gran parte de la población en esta localidad.
Psicográficos	
Actitudes	Personas que se preocupan por los alimentos que consumen y los nutrientes que aportan al cuerpo humano.
Percepciones	Percibir un servicio completo para el bienestar personal, bajo en grasas, azúcares y grasas saturadas, que sean saludables y que conlleven a mantener un estilo de vida saludable.
Motivaciones	Poder comer un producto tipo postre natural y con altas bondades saludables para el consumidor.
Comportamiento de Compra	
Tipo de consumidor	Se espera que el consumidor sea mixto, es decir tanto influenciador como consumidor y comprador.
Frecuencia de compra	Frecuencia de compra diaria
Lugares de compra	Puntos de venta propios de HD Jar Postrería, se manejan postres al paso, donde el cliente adquiere el producto y lo consume en un lugar seleccionado por este. Adicionalmente, se implementan servicios a domicilio, aplicable solo en la localidad de Chapinero.
Redes sociales	Debe contar con acceso a internet, celular, equipos de cómputo para mejorar los canales de comunicación.

Influencia de las variables de marketing	Receptivo a las campañas de mercadeo del producto, que motiven las ventas y comportamientos online.
Fidelidad a marcas	Convertirse en un hábito de vida con base en el cuidado y bienestar de la salud de las personas.

Fuente: Elaboración Propia, (2021)

De igual manera, es importante determinar la estacionalidad del producto y flujo de consumidores del producto, donde se identifica que existen temporadas con altas y bajas que afectan las demandas de los postres en momentos determinados. La estacionalidad de las ventas del mercado de postres se ve marcada por el calendario comercial y escolar, como se presentan en los meses de marzo y abril por la semana santa tiene mayor demanda los postres por el flujo de turistas en la ciudad, en el mes de julio se tiene la temporada de vacaciones teniendo mayor fuerza de ventas, en los meses de noviembre y diciembre e incluso enero se determinan temporadas bajas, debido a que las personas viajan y la capital queda desocupada limitando con ello la venta de productos en el mercado.

Segmentación objetivo del proyecto

Para determinar el tamaño del mercado objetivo y, tal como se la identificado previamente el mercado de la empresa será la población de Bogotá de los estratos 3 al 6 asciende a un total de 3.981.243 personas. Asimismo, la Cámara de Comercio de Cali (2018) realiza una investigación a nivel nacional donde determinó el consumo per cápita de postres o productos similares concluyendo que anualmente es de 22,7 kg/habitante. Finalmente, se estima que en Bogotá existen aproximadamente 6.000 productores de postres formalmente constituidos, cifra que no es verificada debido a que existe poca información en este sector y a la competencia informal del mismo. Con estos datos se procede a determinar el tamaño de mercado que será la base de crecimiento para HD Jar Postrería.

Ecuación 3

Cálculo cuantificación de mercado

$$\frac{3981243 * 22,5}{6000} = 14929 \text{ kg/empresa anuales}$$

Nota: Se presenta el cálculo para la cuantificación del mercado. Fuente: Autor, (2021)

Tal como se detalla en la ecuación 3 la empresa cuenta con un mercado potencial en kilogramos de 14.929 kg de postres anuales en diferentes sabores y, al determinar que cada unidad de postre pesa 300 gramos se tiene que al convertir los kilogramos a unidades vender se traduce en 49.763 unidades de postres, siendo esta la demanda del producto anual.

Teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado por medio de las encuestas que determina que el 88% de los encuestados les interesa los productos de HD Jar Postrería, esto reduce la demanda potencial a 43.791 unidades anuales de postres a distribuir en la ciudad de Bogotá, con un precio de venta presentado en la tabla 8

Análisis de la oferta y de la competencia

Para el análisis de la competencia se toma como herramienta la matriz de perfil competitivo MPC, donde se realiza una valoración de 10 criterios o factores de éxito que conlleven a determinar las oportunidades de mejora de HD Jar Postrería en el mercado local de Bogotá. La matriz de perfil competitivo se detalla en la tabla 6.

Tabla 6

Matriz de perfil competitivo

#	Factor crítico de éxito	Peso	HD Jar Postrería			Pastelería Toledo			ARA Rincón Francés		
			Calificación Tipo	Número	Puntaje	Calificación Tipo	Número	Puntaje	Calificación Tipo	Número	Puntaje
1	Relación con los clientes	0,11	Fortaleza Menor	3	0,33	Fortaleza Menor	3	0,33	Fortaleza Menor	3	0,33
2	Visibilidad	0,09	Gran Debilidad	1	0,09	Gran Fortaleza	4	0,36	Fortaleza Menor	3	0,27

3	Calidad de los productos	0,12	Fortaleza Menor	3	0,36	Gran Fortaleza	4	0,48	Gran Fortaleza	4	0,48
4	Abastecimiento	0,09	Gran Fortaleza	4	0,36	Gran Fortaleza	4	0,36	Fortaleza Menor	3	0,27
5	Expansión local	0,08	Gran Debilidad	1	0,08	Fortaleza Menor	3	0,24	Fortaleza Menor	3	0,24
6	Capital humano	0,11	Gran Fortaleza	4	0,44	Fortaleza Menor	3	0,33	Fortaleza Menor	3	0,33
7	Tecnología	0,12	Fortaleza Menor	3	0,36	Gran Fortaleza	4	0,48	Fortaleza Menor	3	0,36
8	Ubicación	0,09	Debilidad Menor	2	0,18	Gran Fortaleza	4	0,36	Gran Fortaleza	4	0,36
9	Experiencia	0,10	Gran Debilidad	1	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Debilidad Menor	2	0,20
10	Innovación	0,09	Debilidad Menor	2	0,18	Gran Fortaleza	4	0,36	Fortaleza Menor	3	0,27
		1,00			2,48			3,60			3,11

Nota: Se presentan los resultados de la matriz de perfil competitivo. Fuente: Autor, (2021)

HD Jar Postrería cuenta con dificultades de crecimiento y de visualización frente a su competencia directa la cual se ha tomado como tiendas Pastelería Toledo y Rincón Francés, empresas que han dominado el segmento de mercadeo donde la empresa espera incursionar, se evidencian falencias en crecimiento, tecnología, experiencia e innovación debido a que su vinculación en el mercado es progresiva y al ser una marca nueva no cuenta con el respaldo de los consumidores. Se resalta que en las fortalezas HD Jar Postrería cuenta con capital humano, infraestructura y ubicación, lo cual le otorga ventajas que debe aprovechar para aumentar su mercado y con ello las ventas.

Estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercadeo se orientan a la implementación del marketing mix, a fin de implementar políticas de producto, precio, plaza y promoción, tal como se detallan en la tabla 7.

Tabla 7*Estrategias de marketing mix*

Criterio	Tipo de estrategia	Rubro para invertir anual
Promoción	La empresa realizara las siguientes estrategias de promoción del producto, las cuales se desarrollarán a lo largo del año: • Campañas publicitarias en centros comerciales, alquilar bahías de venta de productos. • Participar en ferias nacionales para presentar el producto. • Fortalecimiento de la red de impulsores en los canales de comercialización. • Fortalecer la red de publicidad de marca.	\$ 7.000.000
Publicidad	• Implementar página web corporativa • Vallas publicitarias móviles y fijas, implementar volanteo, perifoneo, entre otras medidas. • Embajador de marca de producto, por medio de desarrolladores de contenido digital. • Campañas de redes sociales y de email - marketing	\$ 8.000.000
Precio	• Análisis de mercadeo 3 veces al año para determinar los precios de la competencia. • Realizar análisis de ingeniería interno a fin de minimizar costos y con ello ajustar los precios en el mercado. • Implementar estrategias de estacionalidad en el precio.	\$5.500.000
Producto	• Implementar imagen del producto por estacionalidad, es decir, cambiar la imagen de acuerdo con las fechas de celebración anual, esto conduce a generar estrategias de recordación de marca y se genera identidad del producto con el consumidor. • Sondeos de mercado para ajustar estrategias de producto, visualizando los cambios estratégicos a fin de minimizar el	\$3.800.000

- crecimiento de la competencia y adoptar posiciones dominantes en el mercado.
- Vincular nuevos productos en el portafolio de productos y, con ello ampliar el nicho de mercado corporativo teniendo mayor volumen de ventas en periodos determinados.

Total anual	\$ 24.300.000
-------------	----------------------

Nota: Se presentan las estrategias de marketing mix. Fuente: Autor, (2021)

Presupuesto de costos de ventas

Para determinar el precio de venta es importante determinar los costos de producción de un postre en HD Jar Postrería, paso seguido se determinará la utilidad esperada por la empresa. En la tabla 8 se realiza una aproximación al costo unitario de los postres.

Tabla 8

Costos unitarios de los postres

Cremoso de Brownie				
Insumo	Unidad de Compra	Consumo	Costo Por Unidad de Compra	Precio unitario
Queso crema	Litro	0,085	10000	850
Yogurt griego	Litro	0,085	12000	1020
Stevia	Kilo	0,02	6000	120
Brownie	Unidad	0,5	2500	1250
Almendras fileteadas	Kilo	0,01	16000	160
Arequipe	Litro	0,02	5000	100
Envase	Unidad	1	1000	1000
Total materia prima				4500
Repostera	Mensual	0,0001998	1203796	240,518681
Total costo unitario				\$ 4.741
Cremoso de Mora				
Queso crema	Litro	0,3	3500	1050
Yogurt griego	Litro	0,3	4000	1200
Stevia	Kilo	0,04	6000	240
Galletas	Paquete	2	150	300
Mora	Kilo	0,4	2000	800
Envase	Unidad	1	1000	1000
Total materia prima				4590
Repostera	Mensual	0,0001998	1203796	240,518681
Total costo unitario				\$ 4.831

Cremoso de Limón				
Queso crema	Litro	0,3	3500	1050
Yogurt griego	Litro	0,3	4000	1200
Stevia	Kilo	0,02	6000	120
Galletas	Paquete	2	150	300
Limón	Kilo	1	400	400
Envase	Unidad	1	1000	1000
Total materia prima				4070
Repostera	Mensual	0,0001998	1203796	240,518681
Total costo unitario				\$ 4.311
Cremoso de Gulupa				
Queso crema	Litro	0,3	3500	1050
Yogurt griego	Litro	0,3	4000	1200
Stevia	Kilo	0,02	6000	120
Galletas	Paquete	2	150	300
Gulupa	Kilo	1	1200	1200
Envase	Unidad	1	1000	1000
Total materia prima				4870
Repostera	Mensual	0,0001998	1203796	240,518681
Total costo unitario				\$ 5.111

Nota: Se presentan los resultados de los costos de productivos. Fuente: Autor, (2021)

Tal como arrojaron los resultados del estudio de mercado los clientes están dispuestos a pagar más de \$9700 pesos por un postre que asegure naturalidad, sabor y componentes frescos, esto permite analizar que la empresa espera contar con una rentabilidad del producto del 50% tomando como base los costos del producto, por tal motivo, en la tabla 9 se presentan los precios de ventas por producto.

Tabla 9

Precio de venta de los postres

Tipo de postre	Costo de producción	Precio de venta
Cremoso de Brownie	\$ 4.741	\$ 7.111
Cremoso de Mora	\$ 4.831	\$ 7.246
Cremoso de Limón	\$ 4.311	\$ 6.466
Cremoso de Gulupa	\$ 5.111	\$ 7.666

Nota: Se presentan los precios de ventas de los postres. Fuente: Autor, (2021)

Proyección de ventas

La proyección de ventas toma como base de análisis la demanda potencial de producto anual que se ha estimado en 43.791 unidades anuales, conforme al estudio de mercado el

producto con mayor demanda en el mercado es el de gulupa con un 34,5% de la producción, seguido, por el de mora con 24,25% de la demanda, en tercer lugar, se ubica el postre de limón con demandas del 24,25% y, finalmente el de brownie con el 19,2% de la demanda potencial. En la tabla 10 se detalla la proyección de ventas de los productos

Tabla 10

Proyección de ventas anuales

Producto	% participación	Unidades anuales para vender	Precio de venta	Ventas anuales (\$)
Cremoso de Brownie	19,25	8464	\$ 7.111	\$ 60.190.473
Cremoso de Mora	24,25	10663	\$ 7.246	\$ 77.263.863
Cremoso de Limón	22,25	9784	\$ 6.466	\$ 63.260.418
Cremoso de Gulupa	34,25	15060	\$ 7.666	\$ 115.450.477
Total	100	43971		\$ 316.165.231

Nota: se presentan las proyecciones de ventas anuales. Fuente: Autor, (2021)

Conforme a los datos de proyección de ventas presentados en la tabla 10, se puede concluir que existe una demanda creciente de este tipo de productos debido al auge en el cuidado de la salud de las personas al incluir ingredientes naturales y bases endulzantes que son bajas en azúcares tradicionales, se establece que el producto con mayor demanda es el de gulupa debido a que es un fruto tropical con alta demanda por las personas siendo el que mayor aportación económica a la empresa. En efecto, las proyecciones de ventas resultan ser positivas para los intereses de crecimiento de HD Jar Postrería debido a que en el mediano y largo plazo se proyecta ampliar la cobertura en las ventas a toda la ciudad de Bogotá, puesto que, al inicio de las operaciones se atenderá exclusivamente a la localidad de Chapinero.

Estudio Técnico/Operacional

El desarrollo de este capítulo se presenta la ingeniería del proyecto, aspecto que resulta de suma importancia para determinar los costos sobre las inversiones que requiere el proyecto, con la finalidad de establecer las inversiones en propiedad, planta y equipo necesario para el funcionamiento del proyecto.

Ficha técnica de productos o servicios

La ficha técnica del producto a comercializar por HD Jar Postrería siendo postres naturales en diferentes sabores particularmente cítricos y de brownie se presenta en la tabla 11

Tabla 11

Ficha técnica de los postres

Criterio	Descripción
Nombre	Postres saludables naturales de sabores
Descripción física	Producto fresco perecedero, no ácido, sin maduración prolongada, obtenido por un proceso fisicoquímico derivado de lácteos, frutas, galletas y componentes naturales procesados.
Características organolépticas	Sabor: Brownie, limón, mora y gulupa. Color: Característico de cada fruta, con tendencia a color blanco Olor: Fresco, natural y suave, con aportes a fruta natural propios de la fruta. Textura: Corrugada o lisa dependiendo del molde.
Conservación	Mantener y conservar la cadena de frío de 4°C a 8°C, mantener alejado de otros alimentos que impriman un fuerte aroma.
% Composicional	Leche de almendras 55% Endulzante natural 1,5 Fruta natural: 40% Galletas integrales 2,5% Esencias naturales: 1%
Composición nutricional	Energético: 80 calorías. Proteínas: 8g Hidratos de carbono 43g Grasas: 3g Colesterol 20 mg
Empaque	Producto empackado en envases de polipropileno Presentación de 300 gr
Vida útil esperada	4 a 6 días manteniendo la cadena de frío.
Transporte	Mantener la cadena de frío debe ser transportados en cajas de poliestireno para mantener la temperatura.

Nota: Se presentan las principales características técnicas del producto. Fuente: Autor, (2021)

Análisis de procesos de producción

El proceso de producción se compone de una serie de actividades que agregan valor a la producción de los postres saludables en la empresa HD Jar Postrería, por consiguiente, el proceso de producción se detalla a continuación, partiendo del hecho que todos los postres cuentan con la misma base productiva, solo cambia la fruta o sabor de esta.

Inspección y limpieza del área

Esta actividad será desarrollada por los operarios de producción. La inocuidad y calidad alimentaria serán el pilar diferenciador de HD Jar Postrería, por lo tanto, se genera una desinfección de mesas, utensilios de trabajo, áreas comunes, equipos y maquinaria, así como del personal a cargo de la producción dando con ello cumplimiento con los criterios de seguridad e higiene, se requieren insumos de aseo como jabón líquido, cloro, guantes, agua, elementos como escobas, recogedores, trapeadores, entre otros.

Compra de materia prima e insumos

El personal de operativo de la empresa a cargo de la jefe de compras realizará un proceso de selección y evaluación de los proveedores de la empresa. Lo anterior permite contar con productos e insumos de calidad, precios justos y oportunidad en la entrega que permita a HD Jar Postrería dar cumplimiento con los planes de ventas.

Descarga y almacenamiento

En el área de producción se contarán con zonas para el almacenamiento de productos que requieren de cadena de frío y de otros que no la requieren; por lo tanto, se disponen de estibas, canastillas y empaques pertinentes para el almacenamiento de las materias primas según las condiciones de conservación.

Selección e inspección de fruta e insumos de preparación

El operario de producción se dirige a las zonas de almacenamiento con la finalidad de seleccionar los elementos e ingredientes que se requiere para el proceso de producción, en este contexto, realiza un proceso de verificación de frutas, lácteos, empaques, maquinaria y equipo, para ello contará con herramientas de orden cualitativo como listas de chequeo e inspección para garantizar la calidad en el proceso productivo.

Lavado y desinfectado de materia prima

Una vez se han seleccionado los insumos y materias primas, se realiza un proceso de descontaminación de las frutas por medio de un lavado general con jabón o productos especializados para frutas, de igual manera, se realiza una revisión del área de trabajo por medio de la observación validando que las condiciones de orden, aseo e higiene son las adecuadas.

Preparación de ingredientes y recipientes

Para contar con un proceso productivo lineal y estable es importante que se alisten los ingredientes, recipientes y receta para dar cumplimiento al proceso de producción, proceso que se ejecuta con la finalidad de mantener la calidad de los productos, estandarización de los procesos que permitan a HD Jar Postrería, garantizar que los productos contarán con el mismo olor, sabor y textura.

Preparación de los postres

El operario de producción se rige por la receta estipulada por HD Jar Postrería, en este sentido, se deberá preparar la cantidad demandada en los programas de producción los cuales tendrán mayor volumen de demanda los fines de semana según el estudio de mercados.

Siguiendo la secuencia de actividades según se detalla:

- Pesado de materias primas.

- Realizar la molienda de las galletas
- Extraer la pulpa de las frutas a utilizar para el sabor del postre
- Licuar los ingredientes para encontrar una mezcla homogénea.
- Realizar el proceso de engrase de los moldes del postre
- Vaciar la mezcla con la base de galletas en el molde de los postres.
- Refrigerar por un mínimo de 15 minutos, no se tiene un máximo de tiempo para refrigeración

Terminado

Una vez se ha culminado el proceso de refrigeración y se ha encontrado el punto de coagulación y de esponjosidad de los postres se coloca fruta fresca previamente cocinada y endulzada con ingredientes naturales a cada postre, esto permite que la fruta superior se encuentre fresca para el consumo

Etiquetado

Cada postre comercializado por HD Jar Pastelería contará con una etiqueta nutricional, logo empresarial y la información como fecha de producción, lote y fecha de vencimiento, esto permite aumentar la confianza y calidad de los productos comercializados por la empresa y generar mayor percepción y recordación de marca.

Almacenamiento y refrigeración

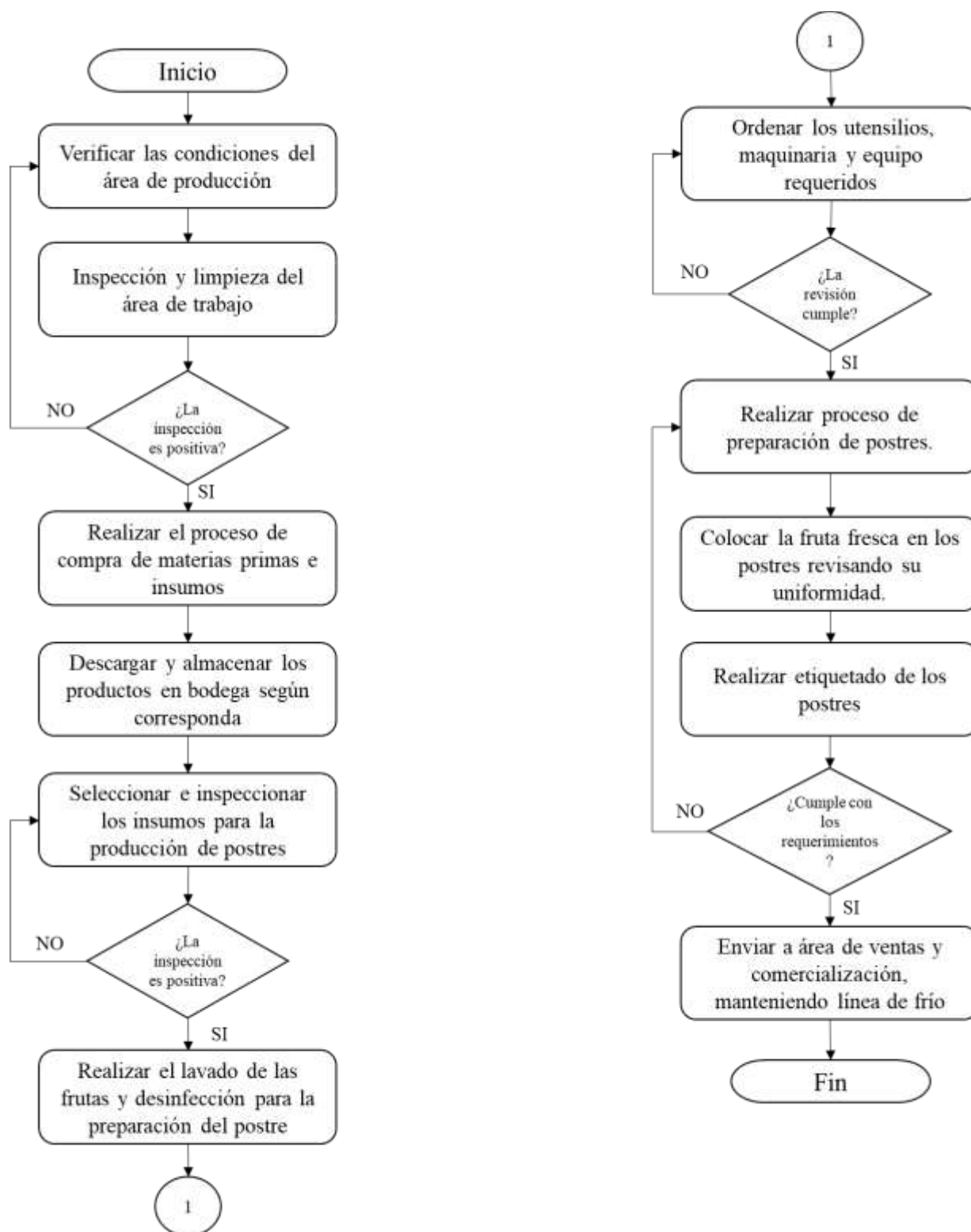
Los productos que han sido empacados en el molde, se les ha colocado la fruta fresca, han sido etiquetados se disponen en el cuarto de refrigeración para asegurar las condiciones de conservación y de la cadena de frío asegurando calidad, olor, sabor y contextura como pilares de diferenciación en el mercado.

Venta y/o comercialización

Los procesos de comercialización se harán en el local de ventas fijo que tendrá HD Jar Postrería, señalando que el modelo de venta es postres al paso, donde el consumidor adquiere su postre y puede degustarlo en una zona dispuesta por la empresa o bien sea llevarlo a donde disponga el cliente, de igual manera, se cuentan con servicios a domicilio por medio de redes sociales y chat de WhatsApp.

A modo de conclusión se determina que la población a atender para la comercialización de los postres de HD Jar Postrería será exclusivamente la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá, debido a que en esta zona se aglomeran diversos tipos de personas como ejecutivos, estudiantes, empleados formales e informales que resultan ser los clientes potenciales para la entidad, lo cual conduce a mejorar el flujo de ingresos de la firma en el mediano y largo plazo, aclarando que a futuro se espera ampliar los horizontes de mercado a otras localidades de la ciudad de Bogotá.

En la figura 13, se detalla el diagrama de flujo de producción de los postres en la empresa HD Jar Postrería.

Figura 13*Diagrama de flujo de producción de postres*

Nota: Diagrama de flujo de las actividades productivas de los postres. Fuente: Autor, (2021)

Plan de producción

Para el proceso del plan de producción de los postres en HD Jar Postrería se tiene en cuenta factores como la demanda, insumos requeridos, maquinaria y equipo a utilizar, capacidad de producción de acuerdo con la participación esperada en el mercado de postres en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá

Capacidad total diseñada

Es importante definir la capacidad del proyecto estipulando la cantidad de postres máxima a producir y comercializar por la empresa tomando como base el estudio de mercados, partiendo de los aspectos de ubicación geográfica, modelo de negocio, insumos y recursos económicos disponibles.

Se establece que el tiempo de producción por turnos laborales es de 8 horas, conforme a este tiempo de producción se determina la máxima producción para los postres a intervalos diarios, semanales, mensuales y anuales, se toma como base una batidora de 10 litros, tiempo de producción es de 70 minutos para obtener un rendimiento de 25 postres por mezcla. En la tabla 12, se presenta el proceso y tiempo de producción para los postres.

Tabla 12

Proceso y tiempo de producción de postres

Criterio	Tiempo estimado en minutos
Preparación y pesaje de materia prima e insumos	5
Mezcla y batido de base de postres	15
Agregar mezcla a moldes	15
Proceso de enfriamiento	10
Vertimiento de fruta	20
Etiquetado	3
Almacenamiento	2
Total	70

Nota: Se presentan los tiempos de producción de postres. Fuente: Autor, (2021)

Partiendo del hecho que se utilizará una batidora de 10 litros, que tiene una capacidad para postres de 300 gramos, lo cual se concluye que se obtendrá una mezcla para 4.025 postres por cada 70 minutos de trabajo. Se determina que se tiene un turno de 8 horas de trabajo, sin embargo, al establecer tiempos de descanso y almuerzo los cuales corresponden a 1 hora, finalmente se cuenta con un tiempo real de producción de 7 horas o 420 minutos, lo que se traduce en 6 mezclas con una producción total de 150 postres diarios. La capacidad total diseñada por postres se presenta en la tabla 13.

Tabla 13

Capacidad total diseñada por postres

Tipo de Postre	Producción diaria	Producción Mensual (30 días)	Producción anual (12 meses)
Cremoso de Brownie	29	866	10395
Cremoso de Mora	36	1091	13095
Cremoso de limón	33	1001	12015
Cremoso de Gulupa	51	1541	18495
Total unidades	150	4.500	54.000

Nota: Se presenta la capacidad instalada de producción de postres. Fuente: Autor, (2021)

Tal como se detalla en la tabla 13, la capacidad instalada en HD Jar Postrería corresponde a 150 postres diarios los cuales se distribuyen en 29 de cremoso de Brownie, 36 de cremoso de mora, 33 de cremoso de limón y 51 de cremoso de gulupa, producción que parte del estudio de mercado; lo anterior permite concluir que se tiene una producción mensual de 4.500 postres y una producción anual aproximada de 54.000 postres.

Si bien la capacidad de producción instalada de postres asciende a 150 postres diarios, 4.500 postres mensuales y 54.000 postres anuales, se debe partir que se ajustarán los requerimientos a la capacidad real de demanda del mercado siendo esta de 43.971 postres por

año, 3.664 postres mensuales y 122 postres diarios, conforme a esta demanda real se proyectan los costos de producción.

Análisis de costos

Los costos de producción asociados a la producción de postres se presentan en la tabla 14

Tabla 14

Costos asociados a la producción

Tipo de Postre	Costos de producción anuales
Cre moso de Brownie	\$ 40.127.824,00
Cre moso de Mora	\$ 51.512.953,00
Cre moso de limón	\$ 42.178.824,00
Cre moso de Gulupa	\$ 76.971.660,00
Total	\$ 210.791.261,00

Nota: Se presentan los costos de producción asociados por postres. Fuente: Autor, (2021)

Análisis de infraestructura

Los recursos que requiere la empresa para su funcionamiento se detallan en las siguientes tablas

Tabla 15

Maquinaria y equipos requeridos

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Congelador. Refrigerador	2	\$ 1.450.000	\$ 2.900.000
Nevera de 450 litros marca Lg	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Estufa industrial con horno	1	\$ 1.650.000	\$ 1.650.000
Campana extractora	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Batidora con Woolf	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Licuada ra industrial	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Despulpador de frutas	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Estantes de acero inoxidable	3	\$ 380.000	\$ 1.140.000
Mesas de trabajo	2	\$ 310.000	\$ 620.000
Utensilios de cocina	Indiferente	\$ 150.000	\$ 150.000
Barra de atención al cliente	Indiferente	\$ 250.000	\$ 250.000
Total		\$ 8.340.000,00	\$ 10.860.000,00

Nota: Se presentan los costos de maquinaria y equipo. Fuente: Autor, (2021)

Tabla 16*Requerimientos de muebles, enseres y comunicación*

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Equipos de cómputo	1	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000
Máquina registradora	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Equipos de comunicación	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Total			\$ 2.900.000

Nota: Se presentan los costos de muebles, enseres y comunicación. Fuente: Autor, (2021)

Diseño de marca

Dentro del proceso de identidad de marca resulta importante establecer el branding de la marca, para ello se gestiona el logo, colores, slogan, entre otros factores característicos de la empresa que le permitan ser diferenciada del resto de la compañía.

Logo empresarial

La identidad de marca para HD Jar Postrería se fundamenta en el nombre y en un slogan que identifica a los clientes con la marca, tal como se detalla en la siguiente figura.

Figura 14*Logo corporativo*

Fuente: Autor, (2021)

Los colores del logotipo se fundamentan en el verde asociado a lo natural por las frutas y verduras asociadas a los jugos naturales que fomentan la salud de los consumidores, el color azul expresa la responsabilidad que se tiene con los clientes, de brindar un producto saludable y de calidad, transmitiendo la seguridad, confianza y pureza que el cliente espera de nosotros, propendiendo por el desarrollo integral de la empresa junto con el usuario.

Slogan de marca

Coma natural, fresco y divertido, los postres te sientan bien.

El slogan corporativo se caracteriza por ser adaptable a todos los consumidores de la marca, a fin de generar un proceso integral de fidelización, seguimiento y de estrategias que conlleven a mejorar su posicionamiento en el mercado, así mismo, inspira un proceso de comunicación íntegro que conduce a un dinamismo en el espíritu de la empresa, dando como resultado recordación e identidad de marca en el corto y mediano plazo.

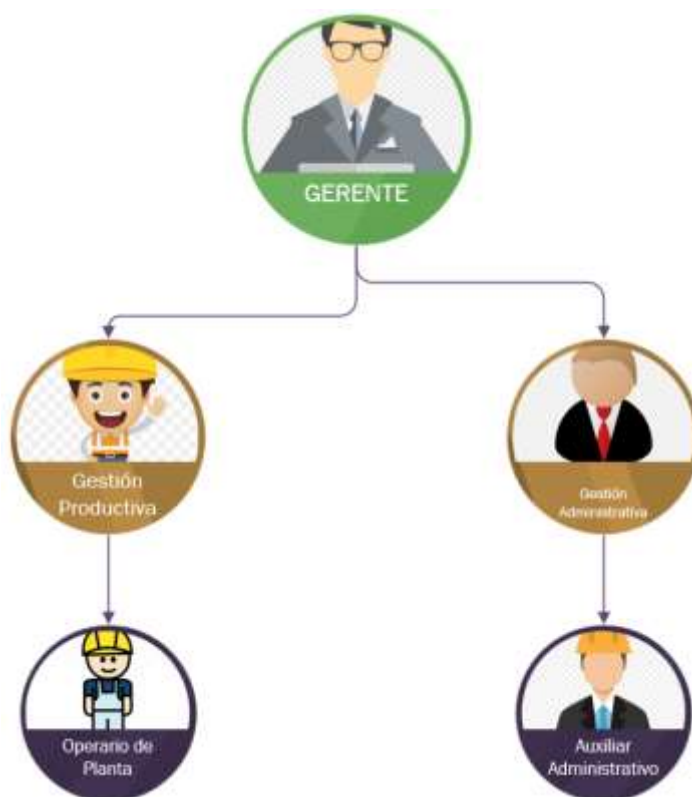
Estudio Organizacional, Legal y Ambiental

El desarrollo del presente capítulo tiene como objetivo presentar el esquema organizacional de la empresa en el mediano y largo plazo, así como los requerimientos en la parte legal y ambiental para la conformación de HD Jar Postrería; presentando, además, las proyecciones de personal, incluyendo la filosofía tal como se presenta a continuación.

Estructura organizacional de la empresa

Figura 15

Organigrama HD Jar Postrería



Nota: Se presenta el organigrama funcional de HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

La estructura organizacional propuesta para HD Jar Postrería presentada en la figura 15, será de tipo funcional, donde a cada persona se le han asignado una serie de actividades y tareas según sus conocimientos, habilidades y destrezas, así como la asignación de un rol y responsabilidad interno en la organización conforme a su ubicación en el organigrama. Además,

se asocia este tipo de estructura debido a que se establece una cadena de mando en cada área, con una jerarquía visible (Riascos, 2006). Resaltando que cada puesto de trabajo cuenta con una persona asignada para el desarrollo de las funciones asignadas, realizando una excepción de la gerencia y el puesto de gestión administrativa que son ejecutados por la misma persona.

Niveles estratégicos

Los niveles estratégicos se componen por la gerencia y accionistas de la empresa, debido a que desde estas figuras se desarrollan las políticas de crecimiento y direccionamiento de la empresa donde se estipulan las alianzas comerciales con nuevas empresas nacionales y de orden internacional, de igual manera, los niveles estratégicos tendrán bajo su responsabilidad los mandos tácticos y operativos a fin de gestionar políticas y controles operacionales que se oriente al logro de los resultados, garantizando que la entidad empresa cuente con un mercado al cual se dirige el producto y, finalmente, determina el horizonte de crecimiento organizacional hacia un enfoque de excelencia y desarrollo del mercado.

Niveles tácticos

Los mandos tácticos responden al desarrollo de los objetivos de cada área funcional en HD Jar Postrería, de los cuales se han dividido en gestión productiva encargada de toda la parte de producción de los postres y de los suministros operacionales y de planta, mientras que, un segundo grupo será encargado a la gestión administrativa, encargada del proceso de nómina, gestión de clientes, ventas, mercadeo, cartera, contabilidad, entre otros, además, se encargan de administrar los recursos signados con relación a recursos humanos, financieros y de gestión de activos tendientes a cumplir con las metas de la empresa.

Niveles operativos

Los niveles operativos serán los encargados de ejecución de las tareas de producción y en la parte administrativa, quienes serán los responsables de ejecutar las órdenes que son emitidas desde los niveles tácticos, por lo tanto, se encargan de las labores diarias en temas de control de producción y gestión administrativa.

Análisis de los perfiles de cargo

Conforme al organigrama, se proponen los perfiles de cargo para ocupar las vacantes en HD Jar Postrería, tal como se detalla a continuación.

Tabla 17

Perfil de cargo del gerente

Nombre del cargo	Gerente Empresarial
Nivel	Estratégico
Jefe inmediato	No Aplica
Responsabilidades del Cargo	
1. Establecer políticas de relaciones comerciales con otras empresas y de posicionamiento del goodwill empresarial. 2. Proponer estrategias comerciales, para el cumplimiento de las metas de venta de la organización. 3. Gestionar procesos de expansión nacional y en el extranjero. 4. Desarrollar mecanismos de atención y captación de nuevos clientes. 5. Realizar visitas a clientes. 6. Verificar el cumplimiento de las metas de producción y administrativas de la compañía. 7. Tomar decisiones encaminadas al mejoramiento de las ventas de la organización. 8. Actuar como líder en la organización. 9. Monitorear el mercado para la búsqueda de oportunidades 10. Implementar mecanismos de financiamiento corporativo. 11. Garantizar el cumplimiento del marco normativo y legal de la empresa.	
Requerimientos básicos	
Educación	Profesional en ramas ingenieriles, administrativas o de contaduría.
Formación	• Gestión de ventas • Liderazgo estratégico • Comunicación asertiva • Análisis de mercado
Habilidades	• Trabajo en equipo • Liderazgo y comunicación asertiva con todos los <i>stakeholders</i> • Organizar y coordinar procesos administrativos y productivos • Identificación, análisis y resolución de problemas
Experiencia	3 años de experiencia en gerencia de empresas

Nota: Se presenta el perfil y funciones de los puestos de trabajo en HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Tabla 18*Perfil de cargo de gestión productiva*

Nombre del cargo	Jefe de Planta
Nivel	Táctico
Jefe inmediato	Gerente Empresarial
Responsabilidades	
1. Ejecutar funciones relacionadas con la producción, asignación de metas y cumplimiento de procesos de producción y entrega de postres según las ventas. 2. Garantizar que la entidad cuente con asignación de personal, maquinaria y equipo para el cumplimiento del programa de producción. 3. Supervisar la ejecución del mantenimiento a equipos y maquinaria. 4. Dar instrucciones específicas y coordinar el trabajo del personal a cargo 5. Gestionar la compra de materias primas, insumos, elementos y requerimientos para la preparación de los postres. 6. Coordinar las actividades de asignación de roles y responsabilidades. 7. Garantizar la inocuidad del proceso y la calidad del producto 8. Otras responsabilidades propias de la realidad empresarial	
Requerimientos básicos	
Educación	Título profesional en ingeniería industrial, Ingeniero de Producción, Ingeniero de Alimentos o afines.
Formación	• Dominio en herramientas ofimáticas de producción. • Mantenimiento de equipos mecánicos, eléctricos y afines. • Dominio y conocimiento de herramientas. • Gestión en el procesamiento de alimentos.
Habilidades	• Trabajo en equipo. • Liderazgo y comunicación asertiva. • Organizar y coordinar procesos. • Cumplimiento y ejecución de órdenes. • Identificación, análisis y resolución de problemas
Experiencia	• 3 años de experiencia en producción y cargos relacionados

Nota: Se presenta el perfil y funciones de los puestos de trabajo en HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Tabla 19*Perfil de cargo de gestión administrativa*

Nombre del cargo	Gestión Administrativa
Nivel	Táctico
Jefe inmediato	Gerente Empresarial
Responsabilidades	
1. Cotizar y realizar la compra de los requerimientos empresariales. 2. Gestionar el pago oportuno a los interesados conforme a la prestación de servicios y productos adquiridos por la empresa. 3. Gestionar el pago de nómina, seguridad y prestaciones sociales a los empleados. 4. Gestión de inventario y control de unidades disponibles en la empresa. 5. Coordinar los procesos de evaluación, selección, reevaluación de proveedores. 6. Controlar los procesos de gestión oportuna de insumos a la fase de producción.	

7. Iniciar las labores de contratación, desvinculación, capacitación y reintegración del personal, 8. Gestionar campañas dentro de la organización, encaminadas al bienestar de los trabajadores. 9. Otras responsabilidades propias de la realidad empresarial	
Requerimientos básicos	
Educación	Profesional en ramas ingenieriles, administrativas o de contaduría.
Formación	• Conocimiento del sistema de seguridad social colombiano • Conocimiento en temas de contratación y liquidación de personal. • Gestión de proveedores y contratos • Conocimiento en temas de contratación.
Habilidades	• Trabajo en equipo. • Comunicación asertiva y servicio al cliente • Buen trato y cordialidad para con los clientes. • Cumplimiento y ejecución de órdenes.
Experiencia	• 3 años de experiencia en cargos afines

Nota: Se presenta el perfil y funciones de los puestos de trabajo en HD Jar Postretería. Fuente: Autor, (2021)

Tabla 20

Perfil de cargo operarios de planta

Nombre del cargo	Operario de Planta
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Jefe de Planta
Responsabilidades	
1. Realizar inspección del área 2. Comunicar falencias productivas, operativas y administrativas de manera oportuna. 3. Recibir y revisar la materia prima solicitada para el proceso 4. Realizar actividades operativas para la producción de postres 5. Implementar y mantener políticas de orden y aseo en el lugar de trabajo. 6. Cumplir el programa de producción 7. Garantizar la inocuidad y calidad de los productos fabricados por la empresa. 8. Desarrollar los procesos productivos según las indicaciones en los procesos de producción. 9. Otras responsabilidades propias de la realidad empresarial	
Requerimientos básicos	
Educación	Personal con educación primaria, básica, media o técnica
Formación	• Mantenimiento de equipos. • Manipulación de alimentos • Procesos de transformación de materias primas de alimentos • Labores pertinentes a la producción de alimentos
Habilidades	• Trabajo en equipo • Ejecución de tareas físicas. • Manipulación de herramientas manuales. • Cumplimiento y ejecución de órdenes.
Experiencia	6 meses de experiencia en producción de alimentos.

Nota: Se presenta el perfil y funciones de los puestos de trabajo en HD Jar Postretería. Fuente: Autor, (2021)

Tabla 21*Perfil de cargo auxiliares administrativos*

Nombre del cargo	Auxiliar Administrativa
Nivel	Operativo
Jefe inmediato	Gestión Administrativa
1. Responsabilidades	
1. Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla a quien corresponda. 2. Atender a personal que ingresa a la organización y requieren algún tipo de información o solicitud. 3. Colaborar en los procesos según directrices dadas por jefe inmediato. 4. Diligenciar las cuentas por pagar y entregarlas al jefe inmediato. 5. Recibir cuentas de cobro y facturas. 6. Garantizar que los empleados cuenten con dotación al día y en buen estado 7. Gestionar los cronogramas de capacitación. 8. Recibir la correspondencia y materias primas. 9. Otras responsabilidades propias de la realidad empresarial.	
Requerimientos básicos	
Educación	Estudios en auxiliar contable o afines.
Formación	• Manejo de Microsoft Office. • Manejo de internet y herramientas tecnológicas afines al cargo. • Manejo de archivo. • Manejo de contabilidad y emisión de facturas y documentos para los procesos de la organización.
Habilidades	• Trabajo en equipo. • Comunicación asertiva y servicio al cliente • Buen trato y cordialidad para con los clientes. • Cumplimiento y ejecución de órdenes.
Experiencia	• Mínimo seis meses en actividades afines.

Nota: Se presenta el perfil y funciones de los puestos de trabajo en HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Direccionamiento estratégico

La empresa dispone de misión, visión, objetivos y valores que le permiten gestionar su diferenciación en el mercado, tal como se detalla a continuación.

Misión

HD Jar es un emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de postres saludables con la intención de crear equilibrio y satisfacción de nuestros clientes por medio de postres de sabores tradicionales en una versión saludable, partiendo de factores diferenciadores como lo son los productos de alta calidad, innovación y nuevos sabores. En HD Jar nos

caracterizamos por el compromiso con el medio ambiente al contar con envases biodegradables que permiten ser un actor positivo en la conservación ambiental, logrando un reconocimiento por medio de la confianza, seriedad y cumplimiento con los consumidores, finalmente, buscamos crecimiento y rentabilidad para nuestros socios, accionistas y demás interesados.

Visión

Para el años 2023 HD Jar será la empresa líder en producción y comercialización de postres saludables en la ciudad de Bogotá, destacándonos por el crecimiento y la generación de empleo, así mismo, gestando diferenciación en nuestra presentación, calidad, sabores únicos y nuestros precios que nos permitan ser accesibles a los estratos 3,4, 5 y 6, contribuyendo a la inspiración de emprender y al mejoramiento de la calidad de vida por el impacto que logramos generar en la salud, en lo económico y en lo medio ambiental, dando como resultado productos que se diferencien en el mercado por sus atributos de calidad, cumplimiento y servicio.

Objetivos

Los objetivos que persigue HD Jar son los siguientes:

- Crear conciencia alimenticia y medio ambiental por medio de postres creativos y saludables en presentaciones eco amigables.
- Innovar en el sector empresarial en cuanto a los regalos, detalles y diversos elementos que se usan en las celebraciones de las empresas.
- Crear alimentos ricos y saludables a precios accesibles para que la población de estrato 3 pueda acceder a ellos y cuidarse de manera consiente y equilibrada.

Valores y/o principios corporativos

- Integridad: nuestro personal es íntegro, comprometido, honesto y confiable para la asesoría en productos y servicios que propendan por lograr relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros clientes.
- Compromiso: nos comprometemos con cumplir la promesa de venta, garantizar sostenibilidad y empleo a nuestros empleados, priorizando en componentes sociales, económicos y ambientales.
- Innovación: los procesos productivos cuentan con un enfoque innovador en el mercado, garantizando productos diferenciados en el mercado y con enfoque en el mejoramiento de la salud de nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: buscamos que cada persona se integre a la empresa fomentando la relación de las tareas operativas y administrativas para el crecimiento constante de la empresa.

Tipo de sociedad a conformar

El tipo de sociedad a conformar por HD Jar Postrería será Limitada (Ltda.), debido a que la empresa contará con dos socios inversionistas que son los investigadores del presente plan de negocio y, a futuro con el crecimiento operacional se tendrá la visión de vincular nuevos socios y la sociedad limitada lo permite con un máximo de hasta 25 socios. La selección de este tipo de sociedad se fundamenta en la capacidad de crecimiento en inversionistas o socios en cualquier momento del funcionamiento operacional (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2019). Además, este tipo de sociedad presenta las siguientes características de conformación empresarial, según lo expone Asociación Nacional de Industriales, (2014):

- El capital se divide en cuotas o partes por igual valor.

- Los capitales aportados deben pagarse totalmente al momento de constituir la empresa.
- La cesión de cuotas implica una reforma estatutaria.
- En caso de muerte de alguno de los socios, las acciones continuarán a nombre de los herederos, o salvo estipulaciones que dicten lo contrario.
- La representación está en cabeza de todos los socios, salvo que éstos deleguen en un tercero.

Finalmente, cada socio es responsable hasta por el total del monto de sus aportes en caso de que se requiera de responder solidariamente ante un tercero, sin embargo, esta figura puede modificarse bajo estatutos donde se otorgue mayor responsabilidad a todos o para algún socio para que responda con una mayor responsabilidad. (Asociación Nacional de Industriales, 2014).

Costos administrativos

El presupuesto de personal para el funcionamiento de HD Jar Postrería se detalla en la tabla 22 resaltando que, se incluyen los factores prestacionales en cada salario señalado, así mismo, en la tabla 23, se presentan las proyecciones de los salarios a cinco años tomando como base factores macroeconómicos como la inflación, se resalta que los cargos de gerencia y de gestión administrativa son desarrollados por una sola persona.

Tabla 22

Presupuesto de personal

CARGO	Cantidad	Total a pagar mensual		Total a pagar año 1	
Gerente y Gestión administrativa	1	\$	1.900.000	\$	22.800.000
Gestión de Producción	1	\$	1.600.000	\$	19.200.000
Operario de planta	1	\$	1.050.000	\$	12.600.000
Aux. Administrativa	1	\$	1.050.000	\$	12.600.000
		\$	5.600.000	\$	67.200.000

Nota: Se presentan los salarios asignados al personal de HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Tabla 23*Salarios de personal proyectado*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de nómina anual	\$ 67.200.000	\$ 68.281.920	\$ 69.381.259	\$ 70.498.297	\$ 71.633.320

Nota: Se presentan los salarios proyectados para HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Otros gastos administrativos tienen que ver con arriendos, publicidad, insumos de papelería para el funcionamiento, servicios públicos, redes de conectividad a internet,

Tabla 24*Otros gastos de funcionamiento*

Concepto	Costo Unitario mes	Costo total anual
Arriendo local comercial de 110 m2	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
Gastos en publicidad anual	\$ 2.025.000	\$ 24.300.000
Insumos de papelería	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Servicios públicos (Agua, gas, electricidad)	\$ 480.000	\$ 5.760.000
Línea de minutos	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Línea de internet	\$ 110.000	\$ 1.320.000
Total	\$ 3.950.000,00	\$ 47.400.000,00

Nota: Se presentan los gastos de funcionamiento para HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Así mismo, e la tabla 25 se detallan los gastos financieros proyectados para HD Jar Postrería para los próximos cinco años

Tabla 25*Proyección de los gastos de funcionamiento*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de gastos	\$ 47.400.000	\$ 48.163.140	\$ 48.938.567	\$ 49.726.477	\$ 50.527.074

Nota: Se presentan los gastos de funcionamiento proyectados para HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Leyes sobre la comercialización del producto y desarrollo de la actividad

La normatividad asociada a temas de producción y comercialización de productos pueden referirse las siguientes:

Resolución 666 de 2020: por medio del cual se adoptan los protocolos de bioseguridad como medida de control y mitigación de la pandemia por coronavirus COVID-19 en el país (FOMAN, 2021)

Resolución 2674 de 2013: señala los requerimientos en temas sanitarios que deben cumplir las empresas que desarrollan tareas directamente relacionadas con los alimentos, de los cuales se resaltan procesamiento, preparación, envases, almacenamiento, transporte, a fin de gestionar los permisos y registros sanitarios de los alimentos a comercializar, minimizando los riesgos en la salud pública que conlleven a proteger la vida de las personas. (Ministerio de Salud, 2020)

Resolución 5109 de 2005: se establecen los reglamentos técnicos sobre el rotulado y etiquetado de alimentos que son envasados y las materias primas que son para el consumo humano (Ministerio de Salud, 2020)

Decreto 60 de 2002: señala que las empresas dedicadas a la fabricación, importación, exportación, transporte, entre otras actividades relacionadas directamente con los alimentos deben promover la gestión e implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico- HACCP, que garantice la calidad en procesos y productos (Ministerio de Salud, 2020).

Resolución 604 de 1993: establece las condiciones sanitarias para la venta de alimentos en vía pública así como la manipulación de los alimentos por parte del vendedor, además, se

establecen los permisos sanitarios de funcionamiento y registro así como la vigilancia y control sanitario (FOMAN, 2021).

Ley 9 de 1979: conduce a reglamentar todas las actividades de orden público que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, enfocándose particularmente a todas las fábricas de alimentos, inocuidad de maquinaria y equipos, así como a las materias primas que son utilizadas para la fabricación de los alimentos, a fin de cumplir con la inocuidad y calidad de los procesos (Ministerio de Salud, 2020)

Normatividad ambiental

Ley 1931 de 2018: define las directrices para la gestión del cambio climático de las personas públicas y privadas (UPME, 2019).

Resolución 668 de 2016: permite que todos los establecimientos fortalezcan el uso racional de las bolsas plásticas en el país, además, conduce a que se implemente el proceso para la generación de código de colores para el manejo de los residuos sólidos, con lo cual se busca el fomento de la cultura ciudadana en temas de gestión ambiental (FOMAN, 2021).

Resolución 2115 de 2007: determina los procesos de calidad en el consumo de agua para humanos, determinando procesos de vigilancia y control para la calidad de esta, fomentando con ello usos, destino final, entre otros factores aplicables (FOMAN, 2021).

Ley 23 de 1973: determina los principios fundamentales sobre la prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo, a fin de que las empresas promuevan mecanismos de preservación de su entorno ambiental (UPME, 2019).

Normatividad tributaria

Decreto 1338 de 2021: mediante el cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expide los reglamentos de procedimiento de recaudo, declaración, pago y fiscalización de la contribución parafiscal empresarial (Actualícese, 2021).

Ley 2069 de 2020: incluye criterios sobre las devoluciones y exenciones del IVA en favor de bienes necesarios para atender la pandemia, con la finalidad de promover nuevos dinamismos económicos en la región colombiana (Actualícese, 2021).

Decreto 1756 de 2020: otorgar descuentos tributarios por la renovación de la matrícula mercantil empresarial ante la Cámara de Comercio, a fin de fomentar la legalidad empresarial en el territorio nacional (Actualícese, 2021).

Ley 2010 de 2019: adopta importantes disposiciones para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas Normas de constitución empresarial (Ruíz, 2019).

Los procesos de constitución empresarial se encuentran consignados en el Decreto 1879 de 2008 (Función Pública, 2008), el cual determina la apertura de los establecimientos de comercio, con la solicitud de los siguientes requerimientos:

- **Matricula Mercantil Vigente:** El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.
- **Uso de suelo:** Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.

- Inscripción en el RUT: Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.
- Inscripción en el RIT: Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos.
- Certificado Manipulación de Alimentos: Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

Estudio Financiero y de Viabilidad

El desarrollo del presente capítulo se abordan los principales rubros presupuestales de inversiones necesarias para el funcionamiento corporativo, tal como se presenta en la tabla 26.

Tabla 26

Flujo de caja puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	312.677.781	354.840.764	390.620.736	436.600.703	487.992.972	
Costos variables	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	199.957.270	222.453.952	247.494.689	275.368.540	306.397.547	
Margen de contribución	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	112.720.511	132.386.813	143.126.047	161.232.163	181.595.424	
Costos fijos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	139.276.000	109.173.150	110.930.838	112.716.824	114.531.565	
Depreciaciones y amortizaciones	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	1.666.000	1.666.000	1.666.000	1.666.000	1.666.000	
Utilidad operacional	-\$	\$	\$	\$	\$	\$
	24.889.489	24.879.663	33.861.209	50.181.339	68.729.859	
impuesto de renta	-\$	\$	\$	\$	\$	\$
	7.715.741	7.712.695	10.496.975	15.556.215	21.306.256	
Utilidad operacional después de impuestos	-\$	\$	\$	\$	\$	\$
	17.173.747	17.166.967	23.364.235	34.625.124	47.423.603	

Depreciaciones y amortizaciones	\$	\$	\$	\$	\$
	1.666.000	1.666.000	1.666.000	1.666.000	1.666.000
Flujo de caja operacional	-\$	\$	\$	\$	\$
	18.839.747	15.500.967	21.698.235	32.959.124	45.757.603
Inversiones adicionales de capital de trabajo	\$				
	3.057.070				
liquidación de capital de trabajo					
Activos Fijos	\$				
	13.760.000				
Valor residual activos fijos					
inversión inicial					
Flujo de caja del modelo de negocios	-\$	-\$	\$	\$	\$
	16.817.070	18.839.747	15.500.967	21.698.235	32.959.124
				45.757.603	

Nota: Se presenta el flujo de caja puro para el plan de negocios HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Al realizar un análisis del flujo de caja, se detalla que la empresa cuenta con utilidades hasta el tercer año de operación, debido a que los dos primeros años las utilidades son negativas debido a que aún no ha podido apalancarse para atender los requerimientos de costos y generar utilidades, mientras que, para el año 3 se presenta un flujo de caja positivo de \$ 15.500.967 millones de pesos, es decir, que la idea de negocio cuenta con un periodo de retorno de la inversión en el año 3. De igual manera, para el quinto año se generan un flujo positivo de \$45.757.603 millones de pesos, lo que se traduce que del año 3 al año 5 presenta un crecimiento del 66,12%, lo que genera procesos de utilidades que resultan ser beneficiosos para los inversionistas.

Indicadores Financieros del Proyecto

Conforme al desarrollo económico y financiero de la idea de negocio para HD Jar Postrería, es importante determinar los indicadores financieros del proyecto, los cuales permiten determinar si la empresa a crear en el corto plazo es viable o no, así como establecer si se cumplen los objetivos que generan un retorno a los actores participantes en el proyecto, determinando la eficiencia o eficacia económica de la actividad del proyecto ejecutado. Los indicadores financieros del proyecto se presentan en la tabla 27

Tabla 27*Indicadores financieros del proyecto*

VPN	\$96.423.108,01
TIR	44%
CAPM	4,48%

Nota: Se presentan los indicadores financieros para HD Jar Postrería. Fuente: Autor, (2021)

Conforme a los resultados presentados en la tabla 27, se resalta que, al realizar los cálculos pertinentes para la tasa interna de retorno (TIR), se tiene que el proyecto para la unidad de negocio de HD Jar Postrería obtiene una TIR del 44%, con lo cual se puede concluir que el proyecto es rentable y, se resalta que a los inversionistas les conviene realizar la inversión en el proyecto, esto se debe a que la tasa de descuento propuesta del 4,48% es menor que la TIR arrojada por el proyecto.

Por otro lado, el cálculo para el desarrollo del VPN, el proyecto de HD Jar Postrería da como resultado VPN de \$ 96.423.108, con lo cual se concluye que el proyecto cumple la tasa y, además, se generan beneficios adicionales para los inversionistas, lo que sugiere que los posibles inversores obtendrán rendimientos en el mediano y largo plazo una vez se lleve a cabo la idea de negocio. Finalmente, los cálculos realizados el modelo de negocio de respecto al WACC este arroja un resultado de 4,48%%, lo cual permite concluir que el costo de oportunidad del proyecto resulta ser adecuado para los inversionistas al ofrecer tasas de oportunidades positivas de los ingresos futuros.

Marco Referencial

El desarrollo del presente apartado del plan de negocios tiene como principal objetivo determinar el marco teórico del plan de negocios, el cual permitió identificar claramente la teoría administrativa que respalda el diagnóstico y propuesta de HD Jar Postrería.

Modelo del plan de negocios

El plan de negocio tiene como principal objetivo determinar la viabilidad financiera y comercial de un proyecto de inversión o de creación de una empresa, con la finalidad de tomar la mejor decisión en invertir o no en el proyecto, partiendo de la valoración del micro y macroentorno, análisis de competidores, inversiones, proyecciones de ingresos, costos, gastos, entre otros requerimientos propios de la idea de negocio y, que representa una oportunidad de inversión con altas o bajas rentabilidades según las proyecciones del negocio (Valencia y Pinto, 2013).

Un plan de negocio es un instrumento de gestión de una empresa, que le permite servir de guía para que los emprendedores y empresarios desarrollen un modelo de negocio tomando como base las proyecciones financieras propias de cada idea de negocio, esto se entiende como un instrumento de planificación que conduce a la comunicación de las ideas de negocio para su financiamiento, puesta en marcha y gestión de las utilidades (Cristancho et al, 2021). Un plan de negocio cuenta con una serie de etapas que están delimitadas en un tiempo que inician con las previsiones del mercado y culmina con la entrega de un plan de negocio concluido con las estimaciones y las retribuciones financieras según las inversiones de cada uno de los inversionistas (Valencia y Pinto, 2013).

Desde la perspectiva de Wieland, Hartmann y Vargo, (2017), señala que un plan de negocios se estructura a partir de la identificación de una necesidad lo que se traduce en una

oportunidad de mercado, donde se realiza un análisis del entorno se propone el plan estratégico, programa de mercado, determinar los recursos humanos, físicos y financieros, lo que se traduce en una estructura determinada que conlleva a mejorar los impactos financieros en un tema particular con la finalidad de presentar rendimientos financieros de interés para los inversionistas y demás interesados para promover los apalancamientos económicos y de inversión.

Los planes de negocio son importantes para los emprendedores de un nuevo negocio, debido a que cuentan con la misma relevancia de un proyecto de inversión que debe ejecutarse, por lo tanto, un plan de negocio debe ser simple, claro, conciso e informativo, donde se ejecutan procesos que propenden por identificar los factores de riesgo y los obstáculos que se presentan para ejecutarlo de manera exitosa, especificándose las variables que pueden tener mayor impacto en los resultados que se buscan, finalmente, el plan de negocio debe servir como incentivo que guíe la implementación de la estrategia operacional (Aldaña, 2011).

En este contexto, se resalta que la ejecución de los planes de negocio debe presentar todas y cada una de las estrategias necesarias para lograr los resultados deseados, con los cuales se obtendrá el cumplimiento de los objetivos y metas en el mediano y largo plazo, con lo cual se espera generar la confianza suficiente en el inversionista para incentivar las inversiones y, con ello contar con los requerimientos económicos para ejecutar las tareas previstas, además, la implementación de los planes de negocio cambia la mentalidad de los planificadoras al determinar que existen oportunidades insatisfechas y, esto conduce a que se innove en las empresas y promover acciones de mejoramiento en empresas ya existentes o se lancen productos mejorados a un público previamente identificado (Correa et al, 2010) y (Santander, 2012).

Ventajas de la utilización de un plan de negocios

Dentro de la implementación de los planes de negocio se generan ventajas significativas tanto para los investigadores o promotores del plan de negocio, posibles inversionistas y público objetivo. Dicho esto, las ventajas de los planes de negocio son los siguientes, conforme a lo expuesto por Cosio (2011), Salinas et al (2016) y Choque et al (2020).

- Se genera un proceso de búsqueda de información enfocada en factores estadísticos o de la experiencia de las personas o del público objetivo, lo cual permite recolectar información en fuentes primarias y secundarias de información.
- Permite reconocer las prioridades financieras y establece los montos de las inversiones requeridas para iniciar los procesos de iniciación empresarial.
- Conduce a que el inversionista satisfaga las expectativas de los inversionistas, al determinar las probabilidades de éxito o de fracaso del proyecto, lo que permite anticiparse a los hechos conforme al análisis del micro y macroentorno.
- Es una herramienta de diseño, donde el emprendedor le da forma mental a la empresa, por medio de la proyección de los datos financieros que propenden por visualizar nuevos inversionistas en el proyecto.

Teoría sobre el cual se basa el plan de negocio

El modelo del plan de negocio desarrollado obedece al postulado por Sharon L. Fullen, donde se han definido una serie de pasos y de procedimientos para promover y desarrollar el plan de negocios, de los cuales se resaltan los siguientes, conforme a lo estipulado por Fullen, (2007):

- Describir el negocio conforme a la propuesta de valor en caso de ser una idea nueva, esto permite mejorar el impacto operacional de este en un mercado previamente definido y proyectado.

- Definir las necesidades de los consumidores, herramientas y habilidades con las cuales la empresa cuenta para satisfacerlas en el mercado objetivo previamente seleccionado.
- Se realiza una aproximación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permiten realizar un análisis del micro y macroentorno del negocio o empresa.
- Se realiza un análisis del emprendedor y del equipo de trabajo, además, se requiere determinar las herramientas necesarias para satisfacer el mercado.
- Se detallan las estrategias de mercadeo para mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- Se establecen las metas y objetivos a lograr por la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Proveer las proyecciones financieras y del rendimiento sobre las inversiones

Lecciones Aprendidas

Conforme a la ejecución del proyecto de investigación se resalta que la investigación requiere de un procesos sistemático, investigativo y orientado al logro de los objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se resalta que el lanzamiento de un nuevo producto al mercado requiere de un análisis integral del micro y macroentorno operacional a fin de determinar las demandas potenciales del producto, competidores, proveedores, clientes y todas aquellas variables que intervienen de manera directa e indirecta en el desarrollo de la idea de negocio.

Dentro de las lecciones aprendidas se resalta que los datos disponibles en el sector de alimentos están dados de manera general a nivel Colombia, lo cual dificulta conocer los consumos per cápita por ciudades y por localidades para el caso de Bogotá y, en llegado caso de encontrar datos estos estas desactualizados y con un rango de 3 a 5 años de antigüedad, resultando ser una barrera para los investigadores para determinar la demanda potencial y real del producto a ser comercializado en la localidad seleccionada, por lo tanto, se debieron hacer trazabilidades por ciudades principales que fueran tendientes a determinar los posibles consumos y, con ello determinar las demandas potenciales.

Finalmente, se resalta que el proyecto desarrollado puede ser utilizado por otros investigadores que deseen lanzar productos en el área de alimentos, debido a que se ha determinado un aproximado del consumo per cápita de postres lo cual conduce a que otros trabajos cuenten con estadísticas resumidas, así como determinar oportunidades de mejora para este y otros planes de negocio.

Conclusiones

El proceso de identificación de los actores del mercado permite determinar que la idea de negocio cuenta con un amplio margen de acogida, debido a que la tendencia en el consumo de alimento saludable cuenta con un crecimiento anual aproximado del 10%, lo que representa una oportunidad para HD Jar Postrería, al existir una demanda insatisfecha de este tipo de productos que se caracteriza por contar con personas interesadas en cuidar la salud, al vincular alimentos tradicionales con un enfoque de materias primas naturales y libres de conservantes, con lo que se determina un alto valor nutricional para el consumidor sin afectar la salud a largo plazo.

El diagnóstico del mercado arrojó que existe una demanda potencial en la zona de Chapinero, debido a que allí se concentra una variedad de personas tanto ejecutivas, estudiantes, trabajadores formales e informales, que son clientes potenciales de la empresa, esto se debe a que dentro de sus ratos libres e incluso en horas de almuerzo estas personas buscan postres saludables al paso que puedan ser consumidos en su lugar de trabajo, quienes además buscan productos bajos en azúcar, libres de conservantes y que sean naturales para cuidar su salud y evitar tendencia a la obesidad, puesto que, el desarrollo de sus tareas son sedentarias con lo cual presentan tendencias al sobrepeso y obesidad.

Financieramente, el proyecto es rentable debido a que HD Jar Postrería obtiene una TIR del 44%, con lo cual se puede concluir que el proyecto es rentable, de otro lado, VPN de \$ 96.423.108, con lo cual se concluye que el proyecto cumple la tasa y, además, se generan beneficios adicionales para los inversionistas, finalmente, presenta un WACC de 4,48%, lo cual permite concluir que el costo de oportunidad del proyecto resulta ser adecuado para los inversionistas al ofrecer tasas de oportunidades positivas de los ingresos futuros.

Recomendaciones

- Es importante que se genere un proceso de vinculación de los inversionistas desde el mismo planteamiento de los objetivos y de la gestión financiera, esto permite que se generen lazos mutuamente beneficiosos y con ello lograr los mayores rendimientos financieros como de inversión al proyecto.
- Es importante que se implementen mecanismos de seguimiento a los indicadores de gestión financiera para establecer posibles cambios en el tiempo, así mismo, el seguimiento a estos indicadores permite generar nuevos escenarios de planificación para ejecutarlo en el tiempo y, con ello lograr mayores rendimientos esperados y cumplir las metas pactadas.
- Se recomienda que en el mediano plazo se vinculen nuevos productos en HD Jar Postretería a fin de mejorar los ingresos, innovar en el mercado, generar propuestas de valor y con ello cumplir con los rendimientos esperados en el mediano plazo, adicionalmente, se busca que se amplíe el nicho de mercado a fin de maximizar las ventas y posicionamiento en el mercado.
- Es importante se generen procesos de monitoreo de mercado con la intención de ampliar la cobertura local y nacional en el mediano y largo plazo, así mismo, los análisis de mercado permiten reestructurar los procesos de marketing mix, implementar políticas de precio y establecer nuevas alianzas comerciales con nuevos proveedores o distribuidores que permitan ampliar la red logística del servicio.
- Se recomienda implementar procesos de ingeniería a horizontes establecidos a fin de buscar alternativas de mejora en los procesos de producción que conlleven a maximizar el uso de materias primas y reducir los tiempos de producción.

Referencias

- Actualícese. (2021). *Normatividad*. Recuperado de <https://actualicese.com/category/normatividad/>
- Aldaña, C., Ibarra, C., Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 185-201. Recuperado de <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b8e7046e-0031-4871-8824-a116fae64bd6%40redis>
- Asociación Nacional de Industriales. (2014). *Constitución de Sociedades y Tipos de Sociedades*. Recuperado de <http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/CrEmp/ConsSoc/Paginas/default.aspx>
- Cámara de Comercio de Cali. (2018, 24 de enero). *Informes Económicos*. Cámara de Comercio de Cali. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/file/2018/01/Informe-N84-EC-En-la-Puerta-del-Horno.pdf>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2019). *Tipos de Sociedades y sus diferencias (Ltda., S.A., Comanditas, S.A.S., Colectivas)*. Recuperado de https://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_c0f26b063ad3549f72676d145f7d806b.pdf
- Choque, B., Villalobos, M., & Herrera, R. (2020). Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. *Información Tecnológica*, 31(4), 45-60. Recuperado de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n4/0718-0764-infotec-31-04-45.pdf>
- Clavijo, S. (16 de enero de 2019). Panorama del sector de alimentos y bebidas 2018-2019. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-del-sector-de-alimentos-y-bebidas-2018-2019-2816375>

- Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479010>
- Cosio, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*, (27), 23-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231003.pdf>
- Cristancho, G., Ninco, F., Cancino, Y., Alfonso, L., & Ochoa, P. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 12(26), 41-51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609967056005>
- DANE. (2019). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH), Mercado Laboral*. DANE. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Foman. (2021). *Legislación de Alimentos en Colombia*. Foman.com.co. Recuperado de <https://foman.com.co/legislacion-alimentos-colombia/>
- FOMAN. (2021). *Legislación de Alimentos en Colombia*. Recuperado de <https://foman.com.co/legislacion-alimentos-colombia/>
- Fondation Charles Léopold Mayer. (2018). *Así se mueve la corrupción*. Transparencia Colombia. Recuperado de <https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.pdf>
- Fullen, S. (2007). *How to Write a Great Business Plan for Your Small Business in 60 Minutes or Less*. New York, Estados Unidos: Atlantic Publishing Group Inc
- Función Pública. (2008). Decreto 1879 de 2008. Diario Oficial No. 47004. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30524>
- Herrera, M. (2011). *Fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas*. Studocu.com. Recuperado de <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-mayor-de-san->

andres/administracion-i/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica/11211355

Hurtado, L. (2020, 1 de junio). Consumo de leche en Colombia supera los 140 litros por persona. *Caracol Radio*. Recuperado de https://caracol.com.co/radio/2020/06/01/nacional/1591011874_282731.html

Invest In Bogotá. (16 de enero de 2021). *Alimentos y bebidas. Porqué ubicarse en Bogotá*. Invest In Bogotá. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>

Invest In Colombia. (2020). *Frutas y verduras*. Invest In Colombia. Recuperado de <https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos/frutas-y-verduras#:~:text=El%20sector%20de%20frutas%20y%20vegetales%20en%20Colombia,a%C3%B1os%2C%20alcanzando%207%2C3%20millones%20de%20toneladas%20en%202019.>

La Barra. (2019). *Top de las panaderías con mayores ingresos operacionales*. Revista La Barra. Recuperado de <https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>

Ministerio de Salud. (2020). *Normograma Sanitario de Alimentos y Bebidas*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/normograma-sanitario-alimentos-y-bebidas.aspx>

Montilla, W. (2020, 24 de enero). *60% de los colombianos piden domicilios 'muy saludables'* Colombia.com. Recuperado de <https://www.colombia.com/gastronomia/noticias/tendencias-comida-saludable-colombianos-257812>

Opazo. (16 de diciembre de 2019). *Saludable y sostenible: Las tendencias alimentarias de 2021*.

Recuperado de <https://www.elciudadano.com/alimentacion/saludable-y-sostenible-las-tendencias-alimentarias-de-2021/11/11/>

Portafolio. (8 de mayo de 2017). Así crece el negocio de jugos naturales en Colombia.

Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>

Redacción Salud. (16 de julio de 2019). El 20 por ciento de la población en Colombia es obesa.

El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/salud/20-por-ciento-de-la-poblacion-en-colombia-es-obesa-segun-investigacion-del-ministerio-de-salud-388784>

Revista Dinero. (30 de agosto de 2018). Así prospera el mercado de alimentos saludables.

Revista Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/261433>

Riascos, J. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320329003.pdf>

Ruíz, R. (2019). *Ley de Crecimiento Económico: Aspectos Relevantes*. KPMG. Recuperado de <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2020/01/ley-de-crecimiento-economico-aspectos-relevantes.html>

Salinas, E., Cadena, P., Rodríguez, R., & Rendón, R. (2016). El uso de planes de negocio para la relación entre el mercado y productores de alta y muy alta marginación. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 15(30), 3129-3142. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v7nspe15/2007-0934-remexca-7-spe15-3129.pdf>

Santander, I. (2012). Propuesta de un plan de negocios de empresa de servicios de eficiencia energética y comercialización de iluminación LED. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(15), 159-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847111013>

- Secretaría Distrital de Planeación. (2020). *Estratificación socioeconómica*. Secretaría Distrital de Planeación. Recuperado de <http://sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estratificacion/estratificacion-por-localidad>
- UPME. (2019). *Normatividad ambiental y sanitaria*. Recuperado de http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm
- Valencia, A., & Pinto, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>
- Vita, L. (2020, 15 de julio). *Crece la tendencia de consumo de alimentos vegetarianos y veganos en Colombia*. Agronegocios. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/agricultura/crece-la-tendencia-de-consumo-de-alimentos-vegetarianos-y-veganos-en-colombia-3031380>
- Wieland, H., Hartmann, N., & Vargo, S. (2017). Modelos de negocio como estrategia de servicio. *J. de la Acad. Marcos. Sci*, 45, 925-943. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-017-0531-z#citeas>

Anexos

Anexo A. Encuesta de investigación de mercado plan de negocio

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sus percepciones sobre la idea de negocio de HD Jar Postrería, con la finalidad establecer precios, tendencias de consumo, determinar perfiles sociodemográficos, entre otra información relevante para el lanzamiento de los postres naturales en el mercado de Bogotá. Por favor, lea detenidamente la pregunta y responda con una equis (X), la respuesta que considere oportuna según sus tendencias de consumo.

1. ¿Cuál es su género?

Hombre___ Mujer___

2. ¿Cuál es su rango de edad?

15 a 20 años___ 21 a 25 años___ 26 a 31 años___ Más de 32 años___

3. ¿Cuál es su estrato socioeconómico?

3___ 4___ 5___ 6___

4. ¿Dentro de sus hábitos de alimentación incluye alimentos saludables?

SI___ NO___

5. ¿Según los exámenes médicos, le han indicado que tiene sobrepeso o inicios de este?

SI___ NO___

6. ¿A usted le gustan los postres, califique de 1 a 5 su nivel de gusto por los postres?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7. ¿Ha escuchado sobre repostería saludable?

SI___ NO___

8. Le gustaría vincular dentro de su dieta postres saludables a base de leche de almendras, frutas frescas, sin conservantes y 100% naturales?

Si me interesa___ No me interesa___ Aún no sabe___

9. ¿Cuáles de los siguientes sabores que le gustaría encontrar en la carta de productos?

Cremoso de brownie___ Cremoso de mora___ Cremoso de limón___ Cremoso de gulupa___ Cremoso de maracuyá___ Todos los anteriores___

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre 100% natural en presentación de 300 gramos?

\$3.500 a \$5.500___ \$5.600 a \$7600___ \$7700 a \$9700___ Más de \$9700___

11. ¿Cuál considera sería su frecuencia de compra?

Diaria___ Semanal___ Quincenal___ Mensual___

12. ¿Le gustaría que contáramos con compras online y envíos?

SI___ NO___

13. ¿Dónde le gustaría adquirir nuestros productos?

Tienda propia___ Centros comerciales___ Puntos satélites___ Todos los anteriores___

Anexo B. Cálculos en herramienta Excel

El desarrollo del plan de negocio cuenta con un anexo externo en formato Excel bajo el nombre de “Cálculos HD Jar Postrería”, allí se detalla toda la estructura financiera y de proyecciones para el proyecto adelantado.