

PROYECTO EMPRESARIAL

“PANQUEKAS”

JULIANA MARIA VEGA MUÑOZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Bogotá, 2019 - II

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen Ejecutivo

1.2 Objetivo General

1.3 Objetivos Específicos

1.4 Justificación

1.5 Metodología

1.6 Sector panificador

2. Planeación Estratégica

2.1 Misión

2.2 Visión

2.3 Objetivos estratégicos

2.3.1 Objetivos tácticos

2.3.2 Objetivos operacionales:

2.4 Filosofía del negocio:

3. Concepto del Producto o Servicio

3.1 Identificación detallada de las necesidades:

3.2 Presentación muy detallada de las especificaciones del producto o servicio

3.3 Usos y manejo del producto o servicio.

3.3.1 Presentación en Panquekas

3.4 Imagen, Marca, logo y slogan del producto o servicio

3.4.1 Marca: Panquekas

3.4.2 Logo

3.4.3 Slogan

3.4.4 Resumen del modelo de negocio

4. Estudio de mercado

4.1 Investigación del mercado

4.1.1 Análisis de la competencia

4.2 Análisis de la demanda

4.3 determinación del precio

5. Plan de mercadeo

5.1 Estrategias de distribución:

5.2 Estrategias de promoción:

5.3 Publicidad – Marketing mix

5.4 Fidelización

5.5 Postventa - servicio al cliente - Política de crédito

6. Estudio de Operaciones

6.1 Descripción y formalización del proceso - Diagrama de flujo

6.1.1 Solicitud de pedidos

6.1.2 Materia prima

6.1.3 Preparación del pedido

6.2 Costos de producción:

6.3 Inversiones en infraestructura

6.3.1 Depreciación de activos fijos:

6.4 Inversiones en capital de trabajo

7. Estudio Organizacional

7.1 Organigrama

7.2 Requisitos legales del proyecto

7.3 Gastos administrativos

7.4 Metodologías de Motivación

7.6 Manual de funciones

7.7 Mecanismos de Liderazgo

8 Estudio financiero

8.1 Proyección de ventas

8.2 Gastos financieros

8.3 Estado de resultados

8.4 Balance general proyectado

8.5 Flujo de caja proyectado a 5 años

9. Referencias

TABLAS

Tabla 1. Producción, utilización y existencias de cereales

Tabla 2. Ranking de empresas del sector panificador

Tabla 3. Canales de comunicación

Tabla 4. Stock mínimo de materia prima

Tabla 5. Compras Materias Prima

Tabla 6. Inversión en infraestructura

Tabla 7. Depreciación de activos fijos

Tabla 8. Capital de trabajo

Tabla 9. Estructura organizacional

Tabla 10. Gastos de administración

Tabla 11. Proyección de ventas

Tabla 12. Costos indirectos de fabricación

Tabla 13. Amortización

Tabla 14. Proyección de Estado de resultados mensual y anual 2019 a 2023

Tabla 15. Balance general 2019 al 2023

Tabla 16. Proyección del Flujo de caja del 2019 al 2023

IMAGENES

Imagen 1. PIB de productos de molinería

Imagen 2. Diversidad de pancakes y waffles

Imagen 3. Diversidad de pancakes y waffles

Imagen 4. Pancakes y waffles de dulce

Imagen 5. Pancakes y waffles de sal

Imagen 6. Pancakes y waffles de sal

Imagen 7. Toppings

Imagen 8. Pancakes de dulce

Imagen 9. Poffertjets

Imagen 10. Plano de panquekas

Imagen 11. Idea del local físico

Imagen 12. Logo de Panquekas

Imagen 13. Primera pregunta de la encuesta

Imagen 14. segunda pregunta de la encuesta

Imagen 15. Tercera pregunta de la encuesta

Imagen 16. Cuarta pregunta de la encuesta

Imagen 17. Quinta pregunta de la encuesta

FIGURAS

FIGURA 1 Diagrama de flujo solicitud de pedidos

FIGURA 2 Materia prima

FIGURA 3 preparación de pedidos

1. Resumen Ejecutivo

1.2 Objetivo General

Diseñar un plan de empresa para la creación de una waffleria y pancakeria destinada a la producción y comercialización de productos derivados del pan inicialmente en la localidad de suba, en la ciudad de Bogotá, mediante un estudio identificando las necesidades que se presentan en la misma teniendo en cuenta la situación económica y así validar la viabilidad del proyecto.

1.3 Objetivos Específico

- Desarrollar una investigación que determine qué tipo de demanda es aquella que se debe satisfacer con este plan de empresa.
- Realizar un proyecto que involucre el desarrollo de estrategias en el mercado del sector panificador en Colombia y teniendo un foco en la ciudad de Bogotá.
- Elaborar un estudio de operaciones que delimite, costos de producción, Inversiones en infraestructura e Inversiones en capital de trabajo.
- Desarrollar de un estudio financiero donde se determine el flujo de caja, estados financieros e Indicadores de viabilidad.

1.4 Justificación

Esta iniciativa está enfocada principalmente para satisfacer las necesidades que presentan los universitarios y empresarios para alimentarse de una manera sana, a bajo costo y ahorrarles una cantidad de tiempo a los consumidores, vendiendo a través de locales pequeños, más conocidos como “tiendas de paso”. Colombia necesita marcas innovadoras, que tengan una conexión con el cliente, que sean agradables desde el punto de vista de

calidad, que sean asequibles desde el punto de vista del precio y lo más importante, que logre tener un marketing interesante e innovador para que la marca demuestre realmente su valor y logre obtener conexión con sus clientes y eso es lo que se quiere lograr con Panquekas. .

La empresa será una cadena de restaurantes de comida para llevar la cual los productos ofrecidos van a ser pancakes y waffles de sal y dulce, esto con el fin de poder llegar a los consumidores a cualquier jornada del día. Estos productos entrarán a competir con otros restaurantes los cuales buscan satisfacer la misma necesidad, pero el diferenciador será que son productos low cost que suplen ya sea un desayuno, almuerzo, break u onces.

En la actualidad, normalmente un estudiante o empresario acuden a comida chatarra por obligación ya que no encuentran un sitio a su alcance para poder comer saludable y al mismo precio de lo que les puede llegar a costar lo que compran. Adicional a esto será comida para llevar, es decir, estas personas posiblemente no cuentan con mucho tiempo para poder alimentarse ya sea para el caso de los estudiantes porque tienen cambio de clases que les da de 10 a 15 minutos para poder comer algo y entrar a la siguiente clase o para el caso de los empresarios que cuentan con *breaks* de un promedio de 15 a 20 minutos para de igual forma buscar alguna alternativa de alimentación rápida.

Lo que se busca con panquekas es generar una experiencia a los consumidores un producto accesible, saludable, de rápida compra y consumo y en un establecimiento agradable, que se sientan cómodos con el modelo ya que a pesar de que es un servicio ágil se prestará de una manera óptima y creando conexión emocional con los consumidores.

Panquekas al ser una empresa que está empezando debe ser proyectada como una microempresa, que se ve como un proyecto tipo familiar. Esto proporciona ciertas connotaciones y características que sin duda hay que rescatar para el acertado desarrollo de este trabajo.

La legislación colombiana estableció bajo la Ley 905 de 2004, que se ha de entender por micro, pequeña o mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, incluyendo los artesanos. “Las microempresas se caracterizan por tener menos de 10 trabajadores o unos activos totales, sin incluir la vivienda, inferiores a 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes, teniendo en cuenta que el total de los activos con los que cuente la empresa es el factor determinante para establecer si la organización sea considerada ante la sociedad y los entes legales como una micro, pequeña o mediana empresa” COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Reporte mipymes [en línea]. Bogotá: Dirección de Mypymes [citado 10 agosto, 2017].

1.5 Metodología

“La metodología se refiere específicamente a la parte operativa del proceso, es decir a las técnicas, procedimientos y herramientas de todo tipo que intervienen en la investigación” (Palencia, s/f, p. 36).

Para el desarrollo de este plan de empresa es describir por medio del análisis cualitativo hábitos de compra de productos de panadería y pastelería, fidelidad de la marca y evaluar estrategias e ideas.

Para el logro de los objetivos propuestos es necesario el apoyo en las herramientas que brinda este tipo de investigación, dando inicio con la recolección de datos que involucra registrar datos observables representativos de los conceptos y de las variables de investigación para el proyecto, teniendo claridad de los mismos, ubicación precisa de las fuentes y método de recolección, por medio de la observación y de encuestas. La observación estructurada y las encuestas se realizarán en la localidad de suba que es donde inicialmente se pretende ingresar, debido al comercio, la zona residencial y empresas ubicadas en la misma,

además de los diferentes establecimientos que comercializan productos de panadería y pastelería los cuales corresponden a la línea de productos de este proyecto.

1.6 Sector panificador

El sector panadero como un sector naciente y tradicional en Colombia responde al consumo per cápita de 23 kilos al año adicionalmente: (FAO, 2017)

El sector panadero y pastelero en Colombia ha tenido un crecimiento y se encuentra en el quinto lugar de consumo per cápita con 22 kilos por año y el 70% de la población colombiana consume estos productos diarios” según estudio realizado por Taste Tomorrow, pero este consumo está focalizado en la población adulta esto debido a que la población joven se está enfocando en productos fitness e innovadores. (Tomorrow, 2019)

Según el artículo de Brahmán sas escrito por Paula Castro asegura que “Hoy en día el sector panadero y pastelero se está popularizando por hacer implementaciones en sus productos en cuento ingredientes saludables y naturales para el cuidado de sus consumidores”. (Castro, 2019)

Según la Revista Dinero “la producción de la industria panificadora en Colombia registra ventas de más de \$3 billones entre panes industriales, artesanales y productos de pastelería.

Aseguran que en Colombia hay una existencia de más de 25.000 pastelerías y panaderías y que son generadores de empleo de más de 400.000 empleados y esto a que es un negocio rentable y que dan resultados a corto plazo”. (Dinero, 2015).

De acuerdo con el documento “*Caracterización del sector panificador en Colombia*” que se realizó como parte de un convenio de cooperación entre el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan).

“Ante las oportunidades que plantea el mercado de pan en el país, en el año 2007 se creó el Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería ICPP, enfocado en programas académicos en temas de planes de saneamiento, temas tributarios, actualización de decretos y formación en planeación administrativa. Esto ya que se pronostica que es un mercado sólido el cual hay que potenciar. El estudio de la industria panificadora realizado por “einforma Colombia” Bogotá es la ciudad que más panaderías alberga en el país, con cerca de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165”. (Einforma, 2019).

Por otra parte, dentro de las variables macroeconómicas que inciden directamente sobre el precio del pan se consideran los siguientes insumos: trigo, grasas, margarinas y huevos. Es importante señalar que con respecto a la producción de trigo la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura- FAO, advierte sobre el ascenso en la producción y abastecimiento de cereales para los años 2017 y 2018, y la producción de trigo no disminuirá a futuro. Dentro de la producción internacional se estima que se pueden alcanzar hasta 748,8 millones de toneladas anuales, debido a las cosechas de uno de los más grandes productores Estados Unidos y con participación de América del Sur, las posibilidades que el consumo 30 disminuya por parte de India y Marruecos llevaría a que las cifras en reservas se incrementen para el 2017 y puede tener consecuencia positivas con respecto a bajas en el precio en el precio internacional que favorezca la importación de este insumo, del informe de la FAO. (FAO, 2017).

Tabla 1.

Producción, utilización y existencias de cereales



*fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura- FAO (2017).

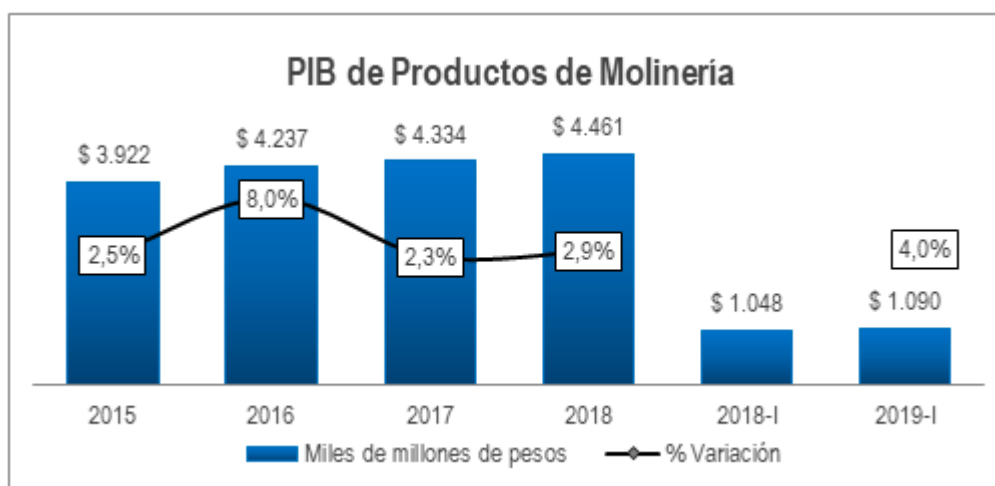
También es importante hacer referencia al mercado de los huevos de acuerdo con la información de Fenavi (2017) y publicada por El Colombiano, este producto ha incrementado su producción, equivalente a 12.1 mil millones de unidades durante el 2015, para el año 2016 se registraron 12.817 millones de unidades producidas por los galpones, crecimiento del 5.55 por ciento y para el 2017 se estima el incremento en un 5.9 por ciento alcanzando la cifra de 13.572 millones de unidades. El aumento en el precio del huevo se debe al paro camionero que afectó el transporte de la comida para los galpones y los problemas fronterizos con Venezuela. Otro hecho que han tenido influencia en la industria panificadora desde el 2015 es el incremento en la tasa de cambio a causa de la caída en el precio del petróleo a nivel mundial, situación que repercutió en este sector porque al incrementarse los costos del trigo, del aceite y grasas para la industria alimenticia causó la desaparición del pan de \$ 100, y dando lugar al cobro entre \$ 500 y \$ 3.000 pesos, según Informes Sectorial (2016). (El Colombiano, 2017).

Según estudio realizado por Einforma Colombia a junio de 2019 el sector panificador presenta un buen desempeño en referencia a los productos de molinería y su nivel de producción y ventas reflejan el dinamismo de la industria, sin embargo, las importaciones

ponen en desventaja al productor nacional. Por el lado de productos panificados, el 2019 ha traído buenas tasas de crecimiento, luego de un 2018 estable. El sector tiene gran potencial de crecimiento si continúa con tendencias como la comercialización de productos saludables y consigue abrir nuevos canales de distribución, tales como el hard discount¹ y el food service², dentro de un contexto dominado por el e-commerce y ha tenido un aporte en el PIB como se muestra a continuación:

Imagen 1.

PIB de productos de molinería



*fuente: Dane.

En esta imagen se puede evidenciar el crecimiento que ha tenido la industria panificadora del periodo marzo de 2018 vs marzo 2019. Las empresas se organizan en un ranking de mayor a menor valor en ingresos operacionales, se relacionan cifras e indicadores de sus Estados Financieros a cierre de 2018. Datos en millones de pesos.

Este informe cuenta con datos económicos a marzo 2019 y las cifras de estados financieros a diciembre 2018. (Einforma, 2019).

Tabla 2.

¹ Establecimiento de distribución minorista que vende productos con precios muy bajos.

² Tipo de mercado que involucra una red de producción y distribución

Ranking de empresas del sector panificador

No.	Empresa	Estado de Resultados			Activos	Pasivos	Patrimonio
		Ingresos Operacionales	EBITDA	Resultado Neto	Activo Total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Harinera Del Valle S.A.	\$ 872.649	\$ 12.127	\$ 44.377	\$ 1.387.225	\$ 402.447	\$ 984.778
5	Pan Pa Ya Ltda	\$ 78.029	\$ 1.203	\$ 985	\$ 34.450	\$ 25.566	\$ 8.884
10	Los Hornitos Pasteleria Y Panaderia Sas	\$ 35.351	\$ 3.576	\$ 778	\$ 20.241	\$ 11.017	\$ 9.224

*fuente: Dane

2. Planeación Estratégica

2.1 Misión

Elaboración y comercialización de pancakes y waffles que innoven y cumplan con las expectativas de los clientes, en cuanto a calidad, salud y eficiencia, así como también contribuir a una responsabilidad con el medio ambiente fomentando el uso de material biodegradable.

2.2 Visión

Para el 2025 estar entre los principales productores y comercializadores de la industria panificadora compitiendo exitosamente con los mejores restaurantes de panadería y pastelería del mercado local.

2.3 Objetivos estratégicos

Ser una alternativa de satisfacción de las 5 comidas del día, confiable y de calidad en el mercado, donde se preste un servicio eficaz en cuanto al servicio presencial como con la toma de pedidos en línea, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Lograr un posicionamiento progresivo en la ciudad de Bogotá y luego a nivel nacional, creando alianzas estratégicas con los proveedores y generando conexión emocional con los clientes. Ser reconocidos por los clientes como un restaurante único el cual sea su primera opción de compra y de confianza en cualquier temporada del año.

2.3.1 Objetivos tácticos

- Diseñar un plan con el área comercial que le permita a los vendedores atraer y llamar la atención de los clientes universitarios y empresariales para darse a conocer en diferentes industrias en Bogotá, con el fin de aumentar las ventas y tener un reconocimiento.
- Ser un diferenciador, realizando un enfoque de segmentación de los clientes, para aquellos que buscan una alimentación de momento o aquellos que buscan una alimentación para su ingesta diaria. Así mismo, desarrollar una búsqueda de los mejores proveedores de materias primas. Tener un acompañamiento con el área de ventas, donde se elabore constantemente productos de temporadas para fechas como, san Valentín, día de la madre, día del padre, amor y amistad, navidad y que esto permita tener aceptación y recordación en cada época del año, teniendo un valor agregado que será la innovación.
- Trabajar de la mano con otras empresas que también se encuentren ubicadas en nuestro sector (alimenticio), para mostrar al cliente que somos una empresa competidora en el mercado.
- Promover el trabajo en equipo teniendo una rotación del personal por áreas.

2.3.2 Objetivos operacionales:

Ser una empresa de confianza en cuanto a prestación de servicio, procedimientos y calidad de las materias primas. Que se reconozca a Panquekas por sus buenas prácticas y promocionar periódicamente las innovaciones y desarrollo en productos de pancakes y waffles, por medio de cupones, redes sociales, descuentos y publicaciones en la página web oficial de la empresa.

2.4 Filosofía del negocio:

Producir y comercializar pancakes y waffles con los mejores estándares de calidad para beneficio de los universitarios y empresario, con apoyo de personal altamente motivado y calificado teniendo en cuenta 5 principios fundamentales los cuales son:

Honestidad: actuar con honestidad y las acciones serán ejecutadas con rectitud y justicia, de acuerdo a principio de ética.

Calidad: Los clientes son el jefe, la calidad es nuestro trabajo, compromiso en hacer los productos con los mejores ingredientes y brindando el mejor servicio.

Productividad: El alto nivel de calidad que se logra en los procesos productivos y servicios propicia hacer un uso óptimo de los recursos para el logro de los objetivos.

Responsabilidad: se exige total responsabilidad de nosotros mismos, como colaboradores apoyamos la responsabilidad hacia los otros, así como a nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Estar dispuestos a compartir con los colaboradores los propósitos y objetivos de la empresa y apoyarnos en las actividades que requieran de nuestra ayuda al igual que como se espera trabajo entre pares de una manera sana y equitativa.

3. Concepto del Producto o Servicio

3.1 Identificación detallada de las necesidades:

Tanto los universitarios como los empresarios no cuentan con diversas formas de alimentación sana, a bajo costo, en el menor tiempo posible. A lo que se refiere con comida no sana es a la comida chatarra lo cual comprende hamburguesas, perros calientes, empanadas, etc..

Son muy pocas las alternativas que se tiene en cuanto un servicio de comida confiable, eficaz tanto en locales físicos, como en pedidos.

No existe una conexión emocional con los clientes en los lugares de paso, puesto que estos lo que es de su interés es la compra rápida y ya. Estas conclusiones son obtenidas de acuerdo a las experiencias vividas a manera personal y por las experiencias de cercanos.

3.2 Presentación muy detallada de las especificaciones del producto o servicio

Pancakes y waffles

Los productos estrellas serán pancakes y waffles, ambos en presentaciones de sal y dulce, los cuales son una fuente de proteína, esto gracias a que sus principales ingredientes son el huevo y la leche, adicionalmente contienen harina que es un cereal y es rica en vitaminas y fibra. Dentro de sus propiedades nutricionales cuenta con elementos como calcio y fósforo con un 20 y 18% de la ingesta diaria recomendada según información brindada por el restaurante “la platea” de Valencia en España.

Asegura Caterin Garcita de la revista “El tiempo latino” que: “son alimentos los cuales tienen beneficios como lo son promover la fuerza de los huesos, aporta un 12% de yodo por la mantequilla, contiene cantidades de vitamina C , magnesio, hierro y cobre. De este modo puede formar parte de una alimentación balanceada y sana. Son energéticos, nos aporta carbohidratos compuestos”. (Garcia, 2019).

Imagen 2.

Diversidad de pancakes y waffles



*Fuente: propia

Imagen 3.

Diversidad de pancakes y waffles



*Fuente: Propia

Para César Mortagua de cocinayvino.com “los pancakes reciben diferentes nombres los cuales son hotcakes, griddlecakes o flapjacks son más tiernos y esponjosos que las crepes o las tortillas ya que su mezcla es espesa lo que hace que queden más gruesos en su preparación, sumándole a esto a la preparación se le incluye polvo para hornear los que cual permite que la misma suba y le brinde esa esponjosidad. Estos se suelen servir normalmente con miel de maple o frutos rojos ya que es de preferencia para los consumidores asegura Mortagua, pero también asegura que en Latinoamérica los prefieren con mermelada, dulce de

leche o miel de abejas. También asegura que estos son a base de harina de trigo, huevo, levadura y una pizca de sal y al igual que los waffles la mezcla es la misma solo que se añade un poco más de harina y su preparación es en planchas de acero” (Cesar, 2019).

3.3 Usos y manejo del producto o servicio.

Productos que se ofrecerán

Tanto los pancakes como los waffles se ofrecerán de dulce y de sal, esto con el fin de poder suplir la demanda en cualquier jornada del día, se tendrán algunos específicos y si el cliente desea personalizar su experiencia con el consumo, puede agregar un complemento el cual representará un costo adicional por cada toppings agregado al plato, el menú que se ofrecerá será:

Dulce

- Pancakes y waffles originales y alguna salsa.
- Pancakes y waffles con chispas de chocolate y dos salsas.
- Pancakes y waffles con arándanos (el arándano tiene varios beneficios como son ayudar con los problemas de las vías urinarias) y dos salsas.
- Pancakes de banano y dos salsas
- Salsas: miel de maple, miel de abejas, chocolate, arequipe, salsa inglesa o chantilly

Imagen 4.

Pancakes y waffles de dulce



*Fuente: propia

Sal

- Pancakes y waffles con tocineta.
- Pancakes y waffles de pollo con champiñones.
- Pancakes y waffles de jamón de pavo.
- Pancakes y waffles con carne desmechada.

Imagen 5.

Pancakes y waffles de sal



*Fuente: gastroglam

Imagen 6.

Pancakes y waffles de sal



*Fuente: cocinafacil

Toppings

Los toppings son los ingredientes que se utilizan adicionales para la elaboración de un producto o también son los que se utilizan para la decoración del mismo.

La revista de gastronomía “toque word” asegura que el término topping “es bastante moderno en el mundo de la gastronomía. Pero se está expandiendo tan rápidamente que, seguro que no tardaremos en ver esta palabra aceptada por la RAE, ya que con el boom de los toppings para helados casi todos los consumidores utilizan esta aceptación inglesa. (toque, 2019).

Se comenzó a utilizar los toppings para denominar a los ingredientes que se utilizan para cubrir un helado o una pizza, pero se ha extendido a todo tipo de preparaciones, como pueden ser en las ensaladas o para decorar un cupcake.

Por ejemplo, en ensaladas, los toppings se distinguen de los aderezos clásicos (como aceite o sal), pueden ser de muchas maneras, como semillas, hierbas, vegetales. En los helados pueden ser frutas secas, chocolate, cereales... Por lo que se observa que los toppings no son un aderezo tradicional, sino una mezcla de ingredientes con los que puedes experimentar distintas combinaciones para sumar sabor a tus platos.

Se consideran toppings tanto a las salsas o cremas, como a los ingredientes sólidos. Por lo que imagina la gran cantidad de posibilidades que hay para aportar nuevos

sabores y texturas a tus platos. Y además, al ser tan amplia la gama de toppings, hay de distintos tipos que podremos añadir durante la preparación de nuestras recetas o justo antes de comernos el plato. (toque, 2019).

Los toppings pueden ser ingredientes tanto de sal como dulce y también es considerado un topping helados y salsas.

Dentro de los más destacados se encuentran en Fruta (banano, fresa, kiwi, piña), helado, M&M, salsa queso Philadelphia y adicional de alguna salsa.

Imagen 7.

Toppings



*Fuente: sweetspoons

Imagen 8.

Pancakes de dulce



*Fuente: propia

Propiedades de los ingredientes

- **Arándanos:** Es antiinflamatorio, previene enfermedades urinarias, reduce la presión arterial, favorece a la presencia del colesterol según Juan Armando Corbin nutricionista con especialización en alimentación sanitaria. (Corbin, 2019).
- **Banano:** Provee carbohidratos que dan energía, ayuda a mantener el ritmo cardíaco y estar hidratado gracias al potasio, ayuda al aprendizaje también por el potasio, reduce la hemoglobina lo que sirve para personas anémicas y regula la glucosa en la sangre asegura la revista la vanguardia. (Corbin, 2019).
- **Harina de trigo:** Ayuda a depurar el organismo, reduce el colesterol, buena digestión, reduce el estreñimiento y mantiene los niveles de azúcar en la sangre. (Corbin, 2019).
- **Huevo:** Aporta 150 calorías y 6 gramos de proteína y es fuente de hierro. (Corbin, 2019)
- **Avena:** Es el cereal con más proteína, controla el azúcar, protege del cáncer, fortalece los músculos, ayuda con la digestión y el estreñimiento. (Corbin, 2019).

Ficha técnica de preparación pancakes:

Según el artículo escrito por “aparanæ” para la revista cookpad dice que la mejor forma de preparar los pancakes son:

Cantidad	Ingredientes	Paso a paso
2 tasas	Harina	1. En un recipiente grande, mezclar la harina, la sal, y el polvo para hornear.
2 cucharadas	Azúcar	2. Separar la yema de la clara, y se ponen en recipientes aparte.
1 Cucharada	sal	3. Mezclar la yema, el azúcar y la leche, y agregar la mantequilla derretida.
		4. Agregar la mezcla del huevo a la mezcla de la harina, y batirlo muy bien hasta que los grumos desaparezcan lo más posible. Si la mezcla es demasiado grumosa, se puede agregar un poquito de leche, pero hay que tener precaución de que no se haga una mezcla muy líquida, si no que se mantenga homogénea.
1 Cucharita	Polvo para hornear	
1/2 tasa	Mantequilla	5. Batir la clara hasta que quede espumosa y blanca
		6. Agregar la clara batida a la mezcla que preparaste anteriormente. No mezclar bruscamente. La manera de mezclar la clara en este paso es, agarrando la cuchara que se esté usando para mezclar y mover de afuera hacia adentro, como si estuviese cubriendo la clara con la mezcla... y así sucesivamente hasta que se vaya mezclando todo en conjunto.
2	Huevos	
		7. Calentar la sartén a 200°C y se vierte la porción que se desee para el pancake. Cuando comienzan a verse la burbuja, de 2 a 3 minutos y se voltean.
1 cucharadita	Vainilla	8. Una vez volteado verificar el color del mismo para ya con esto determinar la cocción del mismo
1 tasa	Leche	

*Fuente: (Aparanae, 2018)

Ficha técnica de preparación waffles:

Para la preparación de los waffles se tomó como referencia la receta publicada por Solopostres.com en la que nos indica lo siguiente:

Cantidad	Ingredientes	Paso a paso
2 tasas	Harina	1. En un recipiente batir los ingredientes líquidos los cuales son los 375 CC de leche, los 2 huevos, los 100 gramos de mantequilla derretida y una cucharadita de esencia de vainilla.
2 cucharadas	azúcar	2. En un recipiente aparte se van a mezclar los ingredientes secos que son los 240 gramos de harina de trigo, 3 cucharaditas de polvo para hornear, 2 cucharadas de azúcar y ½ cucharadita de sal.
1 Cucharada	sal	3. Se mezclan los líquidos con los secos en un recipiente hasta conseguir una masa homogénea.
1 Cucharita	Polvo para hornear	4. Precalentar la wafflera a 200 °C
100 gramos	Mantequilla	5. Rociar la wafflera con mantequilla derretida
2	Huevos	6. Con un cucharón verter 180 ml de mezcla a la wafflera en forma de espiral.
1 cucharadita	Vainilla	7. Dejar en la wafflera por 5 minutos y servir
375 CC	Leche	

*Fuente: Solopostres.com

3.3.1 Presentación en panquekas

Los productos serán entregados en bandejas con materias primas amigables con el Medio Ambiente que dentro de su composición tienen características de reciclaje como Polycup y pulpa de papel, con un tiempo de biodegradación de 1 a 6 meses. Se contará con un espacio para poder consumir el producto en el establecimiento y estos serán servidos en platos de porcelana. Los platos de sal se servirán con el producto sobre el waffle o el pancake y los productos de dulce tendrán el ingrediente principal dentro del waffle o el pancake, las salsas adicionales o los toppings si vendrán encima.

Los “*poffertjets*” para Isabel Palacios del “libroderecetas.com” define que “son mini pancakes que se han convertido en el símbolo nacional de Holanda. No hay fiesta en la que no se consuman: fechas nacionales, Navidad, Año Nuevo, los holandeses preparan y degustan este bocadillo tradicional. Los poffertjes gozan de gran preferencia debido a que presentan una capa crujiente por fuera (cubierta de mantequilla y azúcar glas), mientras que su interior es esponjoso” (Palacios, 2019).

Los mismos serán ofrecidos rellenos de cualquier salsa o dos y tendrá la misma opción de incluir algún topping.

Imagen 9.

poffertjets



*Fuente: golososdelmundo.com

Para Panquekas el objetivo es llegar a todo tipo de personas teniendo en cuenta que es un mercado el cual se puede ubicar con facilidad en cualquier sector de Bogotá, es por eso que de primera instancia se pretende llegar a toda la ciudad, diferentes estratos y clientes con diferentes poderes adquisitivos para así con esto tener una segmentación sólida para poder empezar a llegar a diferentes ciudades del país con el mismo propósito.

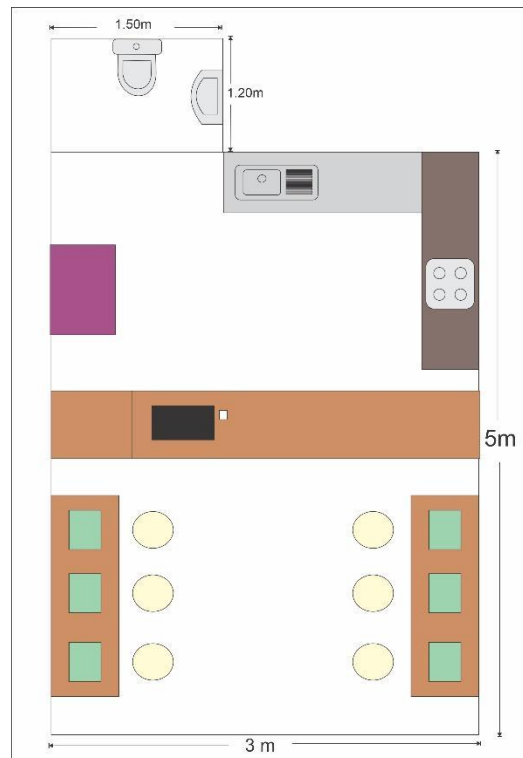
En cuanto a la experiencia que se tener para nuestros clientes es el que se sientan cómodos con el modelo ya que a pesar de que es un servicio ágil se prestará de una manera

óptima porque se estima que habrán dos personas por local las cuales estarán repartidas una en la caja y la otra en la cocina, la labor de la persona de la caja será además del recibimiento del efectivo prestar la atención al cliente en cuenta orientación de la variedad de nuestros productos y enamorarlos de ellos sin perder el rumbo de la agilidad que nos caracteriza para que estos puedan tener claro cuál es la mejor opción y queden conformes. La persona de la cocina se dedica netamente a esta ya que son productos que necesitan 100% de atención ya que los tiempos de cocción son muy precisos y un descuido puede generar una mala experiencia.

Los espacios se estiman tendrán un metraje máximo de 30 mts lo cual se pretende sean lo más acogedores posible, como es un servicio para llevar ya se tiene en cuenta que habrá clientes que querrán consumir su comida en el establecimiento y para esto se tendrán unas barras a los lados laterales para tener una capacidad máxima de 14 personas. Otro valor que queremos agregar es que el lugar donde lleguemos con Panquekas se den nuestros productos con la misma calidad y servicio.

Imagen 10.

Plano del local



*Fuente: Propia

Para Panquekas las observaciones por parte de los cliente es de lo más importante ya que los cambios que manifiesten se ejecutaran en su mayoría para que sientan que son escuchados, estos se realizará a través de un correo electrónico, redes sociales como Facebook e Instagram y un buzón de sugerencias, como también lo que se quiere es tener una conexión emocional con los clientes se les realizarán preguntas sobre el servicio y los productos al finalizar su comida o si lo hacen para llevar y de ser la primera vez que van poder brindarles la mejor primera impresión para que regresen y si ya han ido de igual forma preguntar sobre el servicio y los productos para con esto dar una respuesta más personalizada y que se sientan que sus sugerencias van a ser tenidas en cuenta.

Y por último uno de los puntos es tener esa recordación en los clientes porque se sabe que la comida es un aspecto importante pero hay otros que también tienen influencia como lo es el servicio y los espacios que se ofrecerán, se tendrá un ambiente rústico y relajado con colores no muy fuertes y los escogidos son verde menta, café y blanco, tanto las barras para comer como la barra de la toma del pedido serán en madera clara y tendremos

unas repisas también en madera clara donde se pondrán unas plantas, ambientador con olor a pancake, cuando entren al local estará el letrero de panquekas junto con el logo para que sea lo primero que vean cuando ingresen porque estará a la vista de frente a los clientes, a los lados estará por un lado el menú de sal y al otro el menú de dulce con tableros de tiza esto es con el fin de que si se realiza algún cambio o si se implementa algo por solicitud de los clientes se pueden incluir en el menor tiempo posible y no pierda la estética del menú. El espacio como se mencionó anteriormente no es muy amplio, pero se dará ese toque cálido que hará que vuelvan.

En cuanto los canales de distribución Panquekas no tendrá intermediarios por lo que será un canal directo ya que el objetivo principal es llegar a nuestro consumidor en el establecimiento y de no ser así se tendrá una línea de teléfono para solicitar domicilios, se tendrán dos personas encargadas de domicilios por la zona de cada punto que se tenga, adicionalmente se tendrá una persona que realiza pedidos si se pasan de la zona de los domiciliarios es decir, se tendrá un correo y un WhatsApp para pedidos y la persona que quiera hacer pedidos nos debe diligenciar toda su información de contacto para poder cuadrar la ruta de pedidos, esta función es netamente para eventos y pedidos de más de 5 unidades y tendrá un costo adicional de 3.000 por el envío.

Imagen 11.

Idea del local físico



*Fuente: propia

3.4 Imagen, Marca, logo y slogan del producto o servicio

3.4.1 Marca: Panquekas

El nombre de la marca fue producto de la conjunción del nombre que genera recordación, también se tuvo en cuenta ya que la empresa está fundada por dos socias mujeres y todas las colaboradoras serán mujeres también y adicional a esto se quería dar a entender que los productos son pancakes y sus derivados.

3.4.2 Logo

A pesar de que se ve simple tiene varios significados ya que los colores están acordes al de los de los pancakes y los waffles que es un color crema, el dibujo es un waffle en forma de corazón ya que lo que se quiere es generar conexión emocional con los clientes y

va junto con el nombre de la empresa para que se entienda que son pancakes y waffles los productos principales.

Imagen 12.

Logo de Panquekas



*fuente: propia

3.4.3 Slogan: Felicidad en un bocado

3.4.4 Resumen del modelo de negocio

El modelo de negocio consta de un análisis previo al plan de negocio que permite definir, cuál va a ser ofrecimiento que se va dar al mercado, y se empieza a cuestionar cómo se hará, a quién se le venderán los productos, que se ofrecerá, el espacio en el que se ofrecerá, a qué precio de venta se dará y de qué forma se va a generar ingresos. En el mundo de las empresas existen varios modelos. Todos son diferentes y dependiendo del tipo de empresa, se crea o se forma un modelo de negocio sobre el cual la empresa va a trabajar y va a obtener su foco. BBI Colombia S.A.S. Café marca propia (Tostadora) * Panificadora (Producción de Pan) asegura que “Cuando se habla de modelo de negocio, se puede decir que se trata de el plan global que define a la empresa, y toda su estrategia para lograr ser exitosa y mantenerse en el mercado”.

El modelo de negocio que se aplica para el negocio es el de “low cost”³. Hoy en día marcas de café conocidas como Juan Valdez, Oma, Starbucks que ofrecen productos sustitutos a los que se tendrán en la empresa son productos de calidad, pero hay que tener en cuenta que no son productos muy económicos a pesar que estos pueden ser de paso, y adicionalmente no están al alcance de todos los segmentos de la ciudad de Bogotá. Este modelo de bajo costo es el foco de Panquekas lo que re direcciona a su estrategia para llegar a sus clientes, es decir la empresa consta de unos pilares específicos los cuales son:

1. La marca es sin estratos, por lo que se mencionó anteriormente, esta llegara a toda la población inicialmente Bogotana y posteriormente se estima llegar a toda la colombiana, desde el estrato 1 al estrato 6. Esta característica les favorece porque el 77% de la población colombiana está ubicada entre el estrato 2 y 3. (Dinero, 2015).
2. El modelo de bajo costo es que se estima mantener para siempre, vender productos de calidad, con excelente servicio, a un precio justos y en el menor tiempo posible. Aunque de cara al cliente es la compra de productos económicos y de calidad, cabe aclarar que internamente se tendrán estrategias para poder apuntarle y mantener el modelo activo para poder conseguir la utilidad que se espera.
3. Se pretende tener “tiendas de paso”, esto con el fin de brindar un servicio rápido y que los clientes puedan tener más tiempo en sus días y como se estará en Bogotá, que es una ciudad donde la gente tiene una vida muy acelerada, se quiere llegar a estas personas que puedan alimentarse bien.

4. Estudio de mercado

4.1 Investigación del mercado

Panquekas se creó al identificar una falta de oferta en el producto que se ofrece, es así por eso que se hizo una lluvia de ideas sobre cuáles serían los producto más adecuados

³ Calidad a bajo precio

para ofrecer a los usuarios, tras el análisis que se realizó se llegó a la conclusión que se tendría que ofrecer un producto económico, diferente y con un costo accesible para poder ofrecerlo económico a los clientes y teniendo en cuenta que estaremos ubicados en la ciudad de Bogotá inicialmente se realizó un recorrido por la misma identificando qué restaurantes ofrecían solo pancakes y waffles y se logró ver que no hay un sitio que se especialice en los mismos.

A pesar del estudio de la industria panificadora realizado por “einforma Colombia” que dice que “Bogotá es la ciudad que más panaderías y pastelerías alberga en el país, con cerca de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165”. (Einforma, 2019).

Se pudo identificar que solo dos restaurantes ofrecen productos de pancakes y waffles los cuales son crepes and waffles y la waffleria de la villa, pero como se mencionó inicialmente no ofrecen únicamente estos productos, ya existen otros sustitutos los cuales son las empanadas, los buñuelos, roscones y productos de panadería.

Se quiere elegir una población de estudiantes y empleados en una zona de mucho tránsito en una calle céntrica, donde exista una importante implantación de comercios y de oficinas, lo cual proporciona un mercado potencial.

4.1.1 Análisis de la competencia:

Se hizo una investigación en la empresa a Crepes and Waffles del centro comercial Parque Colina y se identificó cuántas personas consumen waffles en un tiempo de 2 horas y el resultado fue que 15 personas consumieron un Goffre en ese lapso de tiempo.

En cuanto a la waffleria de la villa ubicada en la dirección Calle 134 N 55-30 se identificó que en ese lapso de 2 horas 8 personas consumieron waffles.

En cuanto los precios en Crepes and waffles un Gofre tiene un precio de venta de \$7.500 que incluye el waffle y una salsa y cada topping adicional tiene un precio de \$2.000 y también se identificó que solo ofrecen de dulce.

En la waffleria de la villa, un waffle o crepe tienen un costo más elevado que el de crepes and waffles, se pudo evidenciar que tiene un costo entre \$15.000 a \$23.000. Su principal restaurante está en Villa de Leyva, pero en la ciudad de Bogotá se encuentra situada en la dirección Calle 134 N 55-30 en el centro comercial San Rafael y según “tripadvisor” cuenta con una calificación de 4.6 en general, pero sobresaliendo en calificación el tema del servicio.

La metodología en cuanto al análisis de la competencia fue la misma que en crepes and waffles, es decir, se estuvo dos horas en el restaurante identificando cuántas personas consumen waffles esto debido a que el establecimiento no ofrece pancakes. Y se pudo identificar que 7 clientes los consumieron, esto debido a que los costos de los waffles son más elevados que el de las crepes y hay más variedad en la carta de crepes que de waffles.

A pesar de que el sitio no cuenta con mucho espacio para el consumo de los productos ya que está en una burbuja y alrededor tiene 6 mesas pequeñas, el tránsito de personas es bastante notorio y es un sitio que llama mucho la atención de los consumidores.

Para finalizar en el análisis se pudo detectar que estos 7 clientes que consumieron waffles los pidieron para llevar.

4.2 Análisis de la demanda

El cliente objetivo no es sólo el que reside en la zona donde se sitúa Panquekas, sino también el cliente de paso que transita por ella de camino al trabajo o a la universidad, o bien para realizar sus compras entre break y espacios entre clases. No hay que olvidar que los factores que determinan la elección del lugar de compra del pan son la cercanía al lugar de trabajo o del hogar, la confianza en el vendedor y la calidad de los productos. También hay que tener en cuenta que juega un papel considerable la compra por impulso, que será potenciada a través de una imagen moderna y atractiva del establecimiento y de una variedad

de productos, que si bien son solo pancakes y waffles se tendrán varias opciones tanto tradicionales como innovadoras.

Hay que resaltar que existen competidores sustitutos los cuales son: cafeterías, panaderías, pastelerías, salones de onces, food trucks que pueden ofrecer productos sanos y a bajo costo. Ofreciendo experiencias similares a las de panquekas como lo son generar esa conexión emocional con los clientes, hacer estrategias de fidelización de hecho varios de estos cuentan con sucursales al alcance de todos como lo son “Tostao” que ofrece productos a bajo costo y de forma rápida.

En el artículo escrito por Adriana Arcila para la revista Las 2 orillas asegura que precio de un tinto de 11 onzas cuesta \$ 1.100, mientras en otras partes alcanza los \$ 4.500 y todas las tiendas son iguales, sin estrato, vale lo mismo y tienen la misma calidad los productos en Soacha o en el norte de Bogotá. Solo el 10% de los locales tiene sillas y mesas, no existe el “ambiente” que buscan crear tiendas como Starbucks o Juan Valdez y tampoco hay servicio de Wifi para que los clientes no se demoren más de lo calculado. Solo se reciben pagos en efectivo, no hay servicio a la mesa, no hay platos, ni cubiertos, y el producto se entrega en una bolsa de papel. (Arcila, 2018).

Según Andy Cabrera de la revista el universal informa que “los clientes prefieren 5 sabores de pancakes y waffles los cuales son”:

1. Mantequilla (33%)
2. Arándanos (19%)
3. Chispas de chocolate (18%)
4. Originales (15%)
5. Banano (8%)

También asegura que los toppings juegan un papel importante y los más apetecidos por los clientes son:

1. Miel de maple (62%)
2. Mantequilla (10%)
3. Fruta (8%)
4. Mermelada (4%)
5. Mantequilla de maní (4%)

SEGMENTO OBJETIVO

Según las proyecciones del DANE y de la Secretaría distrital de Planeación la localidad de suba la cual es donde se centrará Panquekas contará para 2017-2020 con aproximadamente 1.381.597 personas la cual es la más poblada seguida por la localidad de kennedy, por lo cual se considera un mercado objetivo. (Secretaría Distrital de Planeación, 2017).

Localidad	2016	2017	2018	2019	2020
ANTONIO NARIÑO	109.277	109.254	109.199	109.104	108.976
BARRIOS UNIDOS	263.883	267.106	270.280	273.396	276.453
BOSA	709.039	731.047	753.496	776.363	799.660
CHAPINERO	126.951	126.591	126.192	125.750	125.294
CIUDAD BOLÍVAR	719.700	733.859	748.012	762.184	776.351
ENGATIVÁ	873.243	878.434	883.319	887.886	892.169
FONTIBÓN	403.519	413.734	424.038	434.446	444.951
KENNEDY	1.187.315	1.208.980	1.230.539	1.252.014	1.273.390
LA CANDELARIA	22.633	22.438	22.243	22.041	21.830
LOS MÁRTIRES	94.130	93.716	93.248	92.755	92.234
PUENTE ARANDA	225.220	221.906	218.555	215.191	211.802
RAFAEL URIBE	353.761	350.944	348.023	344.990	341.886
URIBE					
SAN CRISTÓBAL	396.383	394.358	392.220	389.945	387.560
SANTA FE	96.534	95.201	93.857	92.490	91.111
SUBA	1.250.734	1.282.978	1.315.509	1.348.372	1.381.597
SUMAPAZ	7.330	7.457	7.584	7.711	7.838
TEUSAQUILLO	140.767	140.473	140.135	139.776	139.369
TUNJUELITO	189.522	187.971	186.383	184.743	183.067

* Fuente: Proyecciones de Población 2016 – 2017, Secretaría Distrital de Planeación

En esta etapa de análisis a la demanda se realizó una encuesta personal donde el objetivo principal era conocer el comportamiento de la demanda más viable, se realizaron 120 encuestas a personas que cumplieran las características del mercado objetivo.

Las 120 personas encuestadas son estudiantes y trabajadores de la empresa mercado libre la cual exige a todos sus empleados ser estudiantes, estos cuentan con tiempo de 30 minutos de break diarios así mismo como 10 minutos con los que cuentan para comer algo rápido en cambio de clases. Son hombres y mujeres con un segmento en edad de los 20 a los 25 años. El nivel de confianza para la muestra es alta ya que como se mencionó inicialmente la meta de panquekas es penetrar en el mercado de tiendas de paso principalmente en estudiantes y trabajadores. También se realizó una segmentación de los encuestados por estrato desde el 2 al 5 con una representación de 20 personas por estrato para un total del 100%.

Estrato socioeconómico de las 120 personas encuestadas de la empresa mercado libre

Estrato socioeconomico	%
2	20%
3	20%
4	20%
5	20%
6	20%
Total	100%

*Fuente: Propia

Ficha técnica de la encuesta

FICHA TECNICA DE INVESTIGACION DE MERCADOS	
Proyecto de Investigacion	Análisis de la demanda para la empresa Panquekas
Encuestadora	Juliana Maria Vega Muñoz
Fecha de realizacion	miércoles 9 de octubre al martes 15 de octubre 2019
Financiacion de la encuesta	Fuente propia de la encuestadora
Poblacion encuestada	Hombres y mujeres de todas las edades, de todos los niveles socioeconómicos, de la ciudad
Tamaño de la muestra	120 personas encuestadas
Tecnica utilizada para la recoleccion	Persona a Persona
Cobertura Geografica	Bogota

*Elaboración: propia

Formato de la encuesta

https://docs.google.com/forms/d/1NKKbZPgUwFHhA8mS9YYiyt3wAsZFhV-MmoRnZxxr91Y/viewform?edit_requested=true

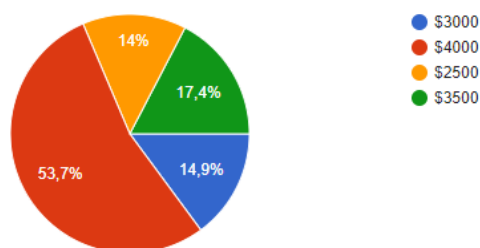
Resultados de la encuesta

Imagen 13.

Primera pregunta de la encuesta

¿Que costo estas dispuesto a pagar por un waffle o un pancake dulce?

121 respuestas



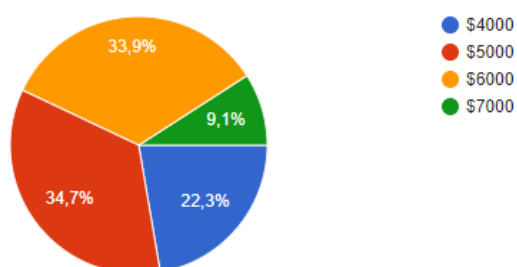
*fuente: propia

Imagen 14.

segunda pregunta de la encuesta

¿Que costo estas dispuesto a pagar por un waffle o un pancake de sal?

121 respuestas



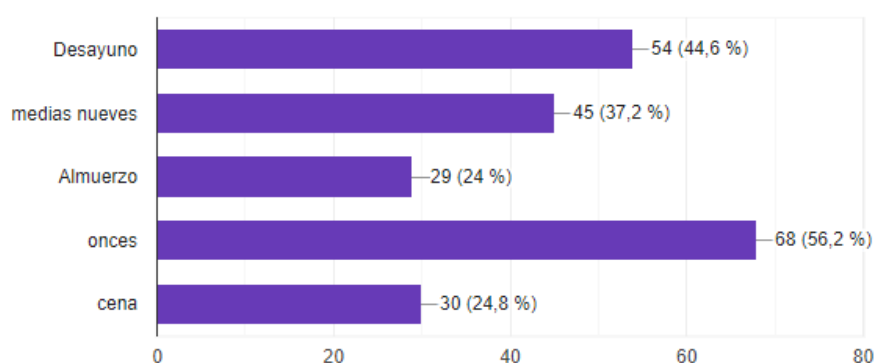
*fuente: propia

Imagen 15.

Tercera pregunta de la encuesta

¿En que momento del día consumirías una pancake o un waffle?

121 respuestas



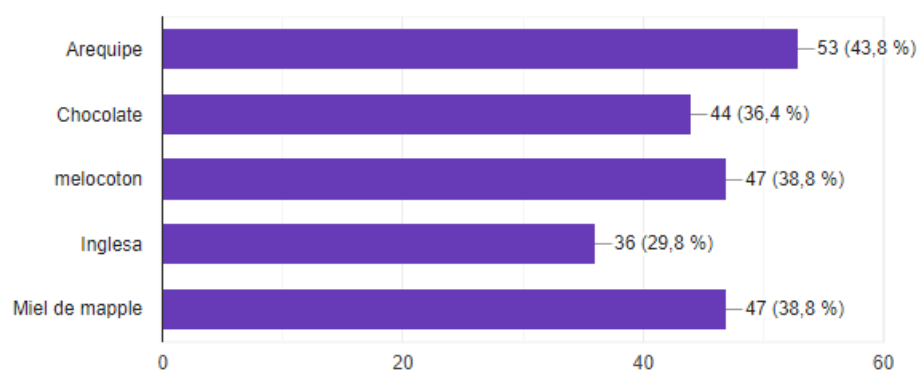
*fuente: propia

Imagen 16.

Cuarta pregunta de la encuesta

¿ Que salsa incluirías en tus waffles o pancakes?

121 respuestas



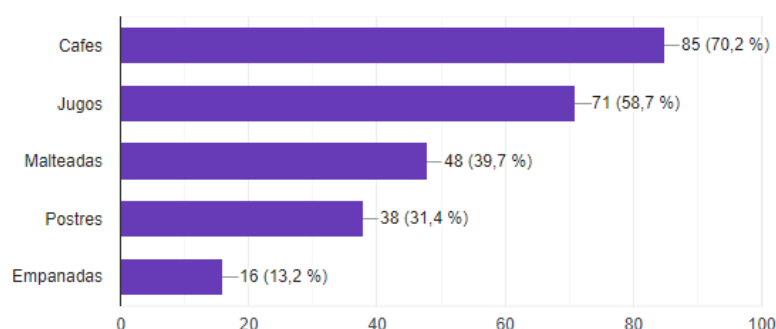
*fuente: propia

Imagen 17.

Quinta pregunta de la encuesta

Que esperas encontrar en una waffleria o pancakeria aparte de los productos estrella

121 respuestas



*fuente: propia

4.3 determinación del precio: La estrategia de precio está ligada a factores tanto internos como externos.

Internos: Panquekas al tener como ambición ser una de las empresas de producción, distribución y venta de productos a base de pancakes y waffles más reconocida en todos los sectores de Bogotá, su mayor foco es ganar posicionamiento en el sector panificador, por lo cual es que se precisa el modelo de “bajo costo”, buscando exclusividad en el producto.

El precio de venta de los productos debe cubrir los costos fijos y variables que se van generando en la elaboración de los productos; y de esta manera generar un porcentaje de utilidad que logre un rendimiento y recuperar la inversión en el proyecto.

Externos: la competencia es esencial para poder determinar un precio competitivo, ya que la misma permite tener un precio de referencia del mercado, siendo este

un punto de partida para realizar una estrategia inicial para poder entrar al mercado con precios similares o como se estima menores a los de la competencia.

Siendo la materia prima un bien primario como la harina derivada del trigo, este se puede ver afectado en el año, por factores ambientales y climáticos que afecten al país, haciendo que el precio fluctué varias ocasiones al año y afecte el precio final de los productos hechos con harina.

Se tiene en cuenta la relación precio - demanda mientras más alto el precio, menor la demanda; Por lo tanto, la empresa venderá menos si incrementa su precio es por eso que se quiere manejar el modelo que se estima ya que de igual forma la demanda es un influenciador mayoritario en la determinación del precio.

Otro influenciador en la determinación del precio es el estado de la economía actual y temas ambientales por lo que puede haber alguna resolución o un alza en los precios de la canasta familiar lo que pueda ocasionar un alza en el precio de venta final.

Como resultado final se determinó una lista precios que se reflejan en el siguiente menú:



*Fuente: Propia

5. Plan de mercadeo

5.1 Estrategias de distribución:

Los canales de distribución como Panquekas no tendrá intermediarios por lo que será un canal directo ya que el objetivo principal es llegar a nuestro consumidor en el establecimiento y de no ser así se tendrá una línea de teléfono para solicitar domicilios, se tendrán dos personas encargadas de domicilios por la zona de cada punto que se tenga, adicionalmente se tendrá una persona que realiza pedidos si se pasan de la zona de los domiciliarios es decir, se tendrá un correo y un WhatsApp para pedidos y la persona que quiera hacer pedidos nos debe diligenciar toda su información de contacto para poder cuadrar la ruta de pedidos, esta función es netamente para eventos y pedidos de más de 5 unidades y tendrá un costo adicional de 3.000 por el envío. Para que nuestros productos lleguen al consumidor final se tendrán dos canales principales de venta, el primero será el local el cual se está ubicado en el barrio mazuren y el segundo será la página web, en esta los clientes podrán realizar sus pedidos por anticipado con un simulador que les mostrará cómo quedaría el pedido, así mismo se pueden guardar los datos de los clientes para tener una base de datos que permita conocer opiniones y aspectos a mejorar.

Los productos personalizados se entregarán en cajas de cartón las cuales por pedido del cliente podrán ser de diferentes colores y un mensaje, dando así un toque aún más personal al regalo, esto busca que el cliente se identifique y relacione con la marca en durante toda la experiencia y no únicamente a la hora de comer.

5.2 Estrategias de promoción:

Degustaciones: En el local se montará un pequeño sector de degustación para dar a conocer los productos el primer mes de apertura. Luego se mantendrán de forma permanente un sector de degustación los días viernes. También lo que se quiere con esto es

que como se va tener unas sugerencias de los clientes cuando se pongan las degustaciones ver la aceptación por parte de todos los clientes o como también lo puede ser el desacuerdo.

Sitio web: Desde el inicio del plan de empresa, se va a contar con un sitio web como canal de comunicación informando la misión, visión, objetivos de la empresa, ubicación, contacto, productos, servicios, precios, recetas, combinaciones de productos, promociones, de una manera simple para facilitar la navegación de los usuarios.

Este canal también será para temas de las sugerencias y también que nos cuenten experiencias que han tenido. Se realizará un video trimestral con vivencias de nuestros clientes y habrá una sección de comentarios y estrellitas de opiniones.

Redes sociales: Se contarán con Facebook e Instagram como redes principales para que de igual forma sea un canal de comunicación para informar nuevos eventos, subir fotografías de los productos y de los nuevos que se saquen. Así también para sugerencias y quejas.

Voz a voz: David González de la revista dinero dice que “La voz a voz es un sistema ya probado en el mundo para una comunicación efectiva, porque el crecimiento es exponencial, pero tiene como requisito que el producto sea de excelente calidad; de lo contrario, la recomendación no surte efecto” (González, 2019). Es por eso que como se ofrecerán productos de calidad a un precio justo y con un muy buen servicio queremos cuidar este canal al máximo porque se sabe que una mala referencia de una persona puede hacer un perjuicio por esto nuestra filosofía está tener siempre conexión emocional con el cliente para que sienta siempre que es importante para Panquekas y quiere volver siempre como su primera opción. Este canal se ha venido utilizando teniendo en cuenta que panquecas ya aperturo y ha sido el de mayor efecto positivo ya que los clientes les han parecido un producto atractivo y diferente, adicional a esto han reconocido a la empresa por la generación

de buenas experiencias al momento de su compra lo que ha ocasiona que referentes de los mismos consuman los productos también.

5.3 Publicidad – Marketing mix

Dado que las tendencias de los clientes actuales es probar productos nuevos e innovadores, una parte importante del foco de comunicación es entregar la posibilidad de prueba mediante degustaciones o proponiéndoles nuevas alternativas de combinaciones de productos como puede ser waffles y pancakes de sal y dulce con una variedad de salsas y toppings.

Sacando provecho de los canales de comunicación que utilizan día a día los consumidores, como son páginas web y redes sociales, como también la voz a voz y se tendrá para cada uno un porcentaje como también a quien irá dirigida:

Tabla 3.

Canales de comunicación

	% foco	público objetivo
Empaque	10%	cliente
tarjetas de presentación	5%	cliente
Frases	5%	cliente
Publicidad	20%	
Degustaciones	10%	cliente y asociaciones
Ferias y exposiciones	10%	cliente y asociaciones
Promoción y ventas	20%	
Sitio web	20%	cliente y asociaciones
Redes sociales	20%	cliente y asociaciones
Marketing directo	40%	

Voz a voz	20%	cliente
Voz a voz	20%	
TOTAL	100%	

*Fuente: propia

Empaque: se tendrá preocupación en un empaque atractivo y práctico tanto para la compra de productos en bolsa de papel con el logo de la marca y toda la información de contacto de la misma, que evoque al consumidor la calidad de éstos.

Tarjeta de Presentación: En el local se dispondrán de tarjetas de tamaño presentación en las cuales se incorporarán toda la información de contacto como son página web, redes sociales y teléfonos, facilitando la relación con el consumidor y conocimiento de los productos que se ofrecen.

Frases que motivan la compra: Se van a poner dos frases que impulsen indirectamente al cliente a comprar.

5.4 Fidelización

Para la fidelización de los clientes se tendrán varias estrategias para el logro de los objetivos planteados los cuales son:

1. Superar las expectativas de los consumidores ya que ellos van a llegar con una percepción del negocio y el objetivo es impresionarlos con los productos económicos y de calidad para que quieran regresar, esta también muy atada al conocimiento de los mismos y cada vez que cancelen los productos se realizan 2 o 3 preguntas sobre que les gustaría que mejoraría la empresa para que sientan que sus opiniones son válidas.
2. Recompensar a los clientes leales, porque se pretende que existan muchos clientes de este tipo, es por eso que se recompensará a fin de mes a los mismos con un desayuno completo en las instalaciones de panquekas y se tendrá ese seguimiento de compras a través de una cuponera.

3. Hacer campaña de “newsletter” ya que se tendrá una base de clientes potenciales y con esto se les notificará información sobre promociones, nuevos productos, últimas noticias de interés de la empresa, etc., claramente se contará con la autorización de los mismos para poder realizarlo.
4. Inclusión de regalos sorpresa una o dos veces en el mes, esta estrategia se implementará siempre y cuando los márgenes de venta den para poder realizarla, con esto también se medirá las veces posibles que se pueda ofrecer estos regalos y adicional se quiere hacer cuando las compras sean familiares.
5. Hoy en día las personas están teniendo más afinidad con los animales, es por eso que esta estrategia va también dirigida a familias que tengan mascotas. Se contará con un espacio pet friendly para que puedan ingresarlos. La campaña llamara “Ven y disfruta con tu amigo peludito” para que los clientes sientan que sus prioridades también son las de panquekas.
6. Aunque la fidelización es para el cliente también hay que tener en cuenta el personal que trabaja en la misma, por eso se quiere tener motivado a los colaboradores ya que son ellos quienes transmiten a través de sus emociones esa conexión con los clientes y si no se sienten bien en su sitio de trabajo, no se realizaran las cosas con calidad y amor lo que puede tener una afectación de cara a los clientes.

5.5 Postventa - servicio al cliente - Política de crédito

Panquekas se va a caracterizar por su servicio post venta es por eso que se tendrá el buzón de sugerencias al igual que una casilla de mensajes en la página web para sugerencias u oportunidades de mejora para el mejoramiento continuo de la misma ya que el feedback ofrecido por el cliente sirve como referencia para evaluar la utilidad del producto, el grado de satisfacción, el costo-beneficio entre otros factores.

Una de las maneras más eficientes de involucrar a los clientes en la post venta es por medio del ofrecimiento de descuentos o promociones exclusivos. Para obtener mejores resultados, se va a realizar campañas diseñadas para clientes que ya han demostrado interés o han consumido productos ofreciendo cupones para quien visite la página web por primera vez para estimular la compra.

Adicionalmente contando con la autorización del cliente, se realizarán llamadas parciales en fechas especiales como por ejemplo en cumpleaños, esto con el fin de revelar preocupación por parte de la empresa no solo para la compra, sino que también con la persona y se tendrá un pequeño detalle con la misma.

En cuanto a la política de crédito como es una empresa que está iniciando no se cuenta con muchas formas de pago, pero para que no sea solo manejo de efectivo se tendrá la opción de transferencia bancaria a cuenta de ahorros con banco Davivienda y con banco Bogotá y para las personas que quieran hacer pago con tarjetas de crédito o débito de otras entidades bancarias se dispondrá de una cuenta con “Mercado pago” que a través de un código QR los clientes lo escaneen y se pueda realizar el pago con otros medios de pago, al igual que para clientes que tengan instalada su aplicación de mercado pago se les pueda generar un botón de pago y los mismo realicen el pago con el medio de pago que les quede mejor.

6. Estudio de Operaciones

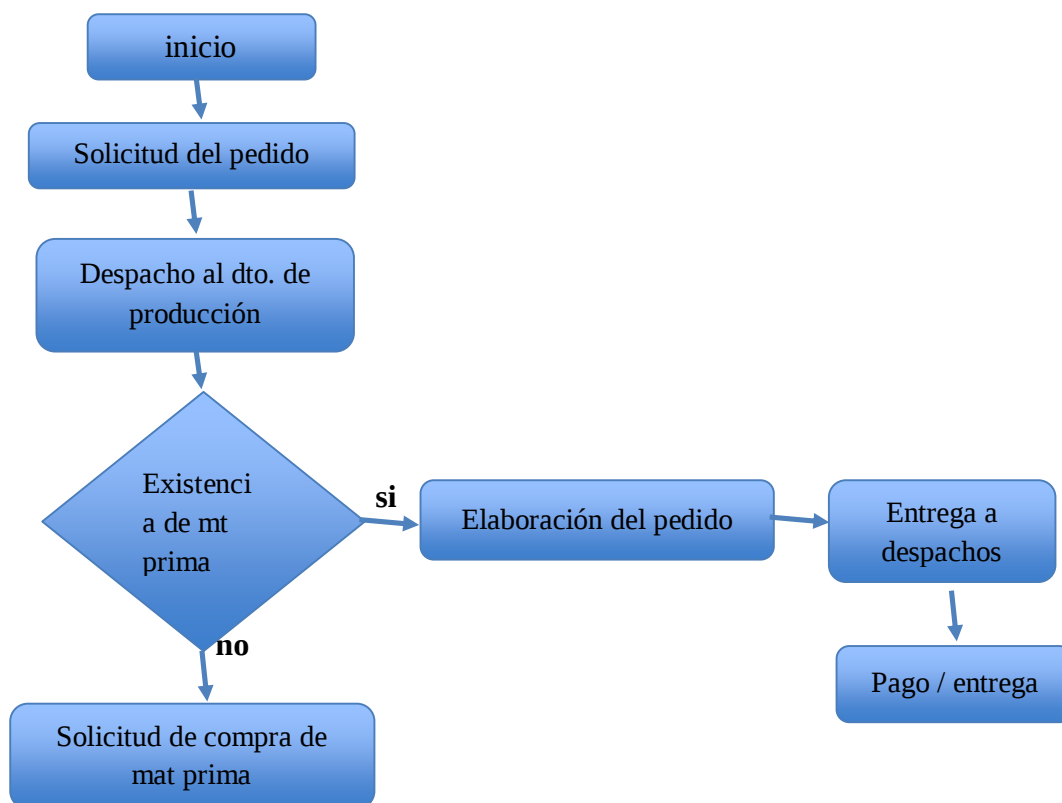
6.1 Descripción y formalización del proceso - Diagrama de flujo

A continuación, se muestran los diagramas de flujo de las actividades principales de Panquekas, los cuales son: diagrama de flujo de la solicitud de los pedidos, diagrama de flujo de compra de la materia prima y para finalizar se explicará el diagrama de flujo de la elaboración del producto.

6.1.1 Solicitud de pedidos

El diagrama de flujo de solicitud de pedidos (figura 1) comienza en el departamento de ventas, quienes son los encargados de la recepción de las solicitudes, en este caso por la página oficial de la empresa, con sus características específicas de toppings y las cantidades deseadas. El departamento de producción quienes hacen la recepción de los pedidos, deben verificar la existencia de materias primas que se requieren para la elaboración de la misma. De ahí cuando el departamento de producción confirme la disponibilidad de materias primas, se procede a la elaboración del producto para posteriormente entregar a despachos, quienes se encargan de confirmar todos los datos necesarios para la entrega al cliente final.

FIGURA 1



*Fuente: propia

6.1.2 Materia prima

El diagrama de compra de materia prima (figura 2) da inicio con el acompañamiento del departamento de producción quien es el encargado de solicitar la

materia prima que se necesite para la elaboración de los productos, esta solicitud se realiza al departamento administrativo, quien tiene la responsabilidad de conseguir a los proveedores de materias primas que se acomode a las exigencias de la empresa en cuanto a calidad y costo, haciendo la respectiva evaluación y comparación de precios; ya una vez seleccionados los proveedor adecuados, se hace la solicitud de compra de materias primas, quien luego debe confirmar su recepción y entrega al departamento de producción.

FIGURA 2



*Fuente: Propia

Cabe resaltar que hay que contar con un stock mínimo en el departamento de producción para que se tenga un funcionamiento adecuado y no se tenga que parar la producción por falta del mismo y esto también con el fin de que se pueda identificar qué materia prima se va ir requiriendo, el stock mínimo será:

Tabla 4.

Stock mínimo de materia prima

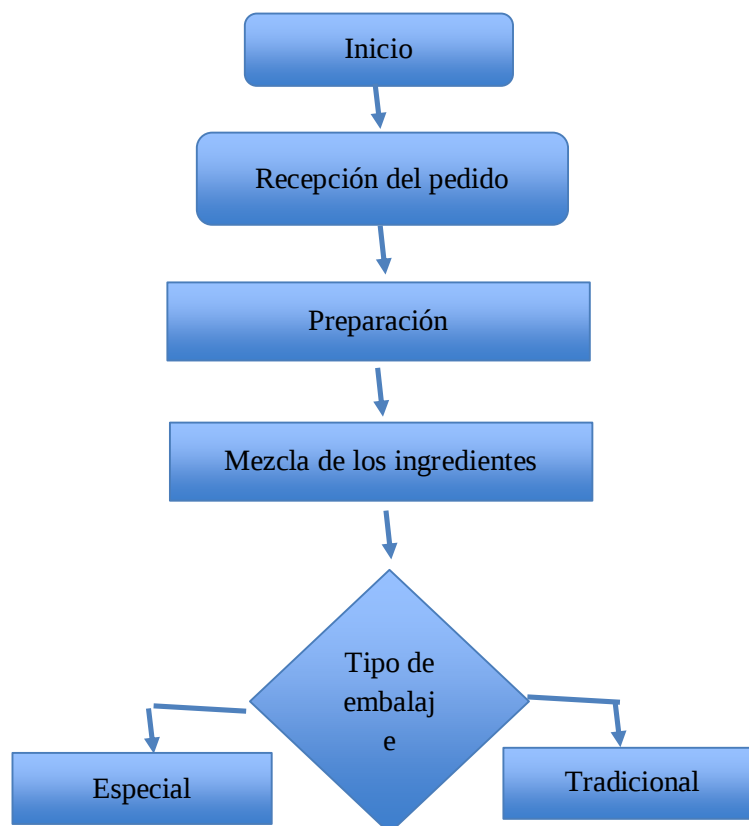
Mat prima	Unidades	Costo unitario	Cantidad	Total
Harina de trigo	500 gms	\$ 4.000	218	\$ 872.000
polvo para hornear	2 Lb	\$ 3.500	2	\$ 7.000
Azúcar blanca	Bulto 50 Kg	\$ 50.000	9	\$ 450.000
Huevos	Canasta x 30 unidades	\$ 30.000	20	\$ 600.000
Leche	Litro	\$ 2.200	40	\$ 88.000
Aceite	Botella 25 kg	\$ 40.000	3	\$ 120.000
Extracto de vainilla	Botella 50 ml	\$ 4.500	10	\$ 45.000
Canela	Botella 16 oz	\$ 5.000	8	\$ 40.000
Crema de chocolate	1 lt	\$ 8.000	20	\$ 160.000
Sal	Libra	\$ 4.500	3	\$ 13.500
Mantequilla	45 oz	\$ 20.000	20	\$ 400.000
Azúcar pulverizada	Libra	\$ 4.400	10	\$ 44.000
Crema de Leche	1 ltr	\$ 5.000	20	\$ 100.000
Café	600 grms	\$ 8.000	30	\$ 240.000
Fruta	1 lb	\$ 4.000	20	\$ 80.000
Salsa de Melocotón	1 lt	\$ 6.000	10	\$ 60.000
Arequipe	1 lt	\$ 9.000	30	\$ 270.000
Miel de Maple	1 lt	\$ 10.000	40	\$ 400.000
Maicena	500 grms	\$ 3.000	10	\$ 30.000
TOTAL		\$		4.019.500,00

*Fuente: Propia

6.1.3 Preparación del pedido

En el diagrama de la preparación de la elaboración del producto (figura 3) da inicio con la recepción del pedido por parte del departamento de producción, el cual es el encargado de comenzar la preparación de este, con la mezcla de ingredientes, se introduce la mezcla en cada uno de los moldes ya sea para pancakes o waffles. Es importante conocer el tipo de embalaje que solicitó el cliente, ya que puede ser el tradicional o el especial que puede llevar decoración dependiendo de la época del año. Al finalizar el embalaje del producto es entregado al encargado de despachos quien es el encargado de confirmar todos los datos necesarios para la entrega final.

FIGURA 3



*Fuente: Propia

6.2 Costos de producción:

Para los costos de producción se tiene en cuenta los costos directos como compras de materia prima y la mano de obra directa. Así mismo se determinó la depreciación de activos fijos la cual se encuentra en la tabla 7.

Tabla 5.

Compras Materias Prima

COMPRAS DE MATERIA PRIMA				
Ingrediente	Mat directo	Mano de obra	Costos indirectos	Costo total de producción
Harina de trigo	\$ 872.000,00			\$ 872.000
polvo para hornear	\$ 7.000,00			\$ 7.000
Azucar blanca	\$ 450.000,00			\$ 450.000
Huevos	\$ 600.000,00			\$ 600.000
Leche	\$ 88.000,00			\$ 88.000
Aceite	\$ 120.000,00			\$ 120.000
Extracto de vainilla	\$ 45.000,00			\$ 45.000
Canela	\$ 40.000,00			\$ 40.000
Crema de chocolate	\$ 160.000,00			\$ 160.000
Sal	\$ 13.500,00			\$ 13.500
Mantequilla	\$ 400.000,00			\$ 400.000
Azucar pulverizada	\$ 44.000,00			\$ 44.000
Crema de Leche	\$ 100.000,00			\$ 100.000
Café	\$ 240.000,00			\$ 240.000
Fruta	\$ 80.000,00			\$ 80.000
Salsa de Melocoton	\$ 60.000,00			\$ 60.000
Arequipe	\$ 270.000,00			\$ 270.000
Miel de Maple	\$ 400.000,00			\$ 400.000
Maizena	\$ 30.000,00			\$ 30.000
TOTAL				\$ 4.019.500

*Fuente: Propia

6.3 Inversiones en infraestructura

Para la inversión en infraestructura se tuvo en cuenta los equipos de planta necesarios para la actividad en la empresa, como se muestra en la tabla 8.

Tabla 6.

Inversión en infraestructura

INVERSION EN INFRAESTRUCTURA	
EQUIPO	COSTO
Wafflera x 2	\$300.000
panquequeras x 2	\$394.000
Cafetera	\$400.000
Nevera	\$600.000
Horno tostador	\$500.000
Estufa	\$400.000
Mesones	\$300.000
licuadora	\$150.000
Mobiliario y equipo auxiliar	\$600.000
Caja registradora	\$450.000
Menaje de cocina	\$400.000
Vajilla	\$300.000
Gastos de instalación de equipos	\$250.000
Congelador	\$530.000
Lavaplatos	\$250.000
Total inversion activos fijos	\$5.824.000
Total inversion fija de infraestructura	\$5.824.000

*Fuente: propia

6.3.1 Depreciación de activos fijos:

La vida útil del activo maquinaria y equipo es de 5 años, este se calcula de acuerdo al listado de la tabla 8 de maquinaria y equipo.

Depreciación maquinaria y equipo = $\$4.774.000 / 5 \text{ años} = \954.800 anual

DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS				
Año	Anual		Acumulada	Valor en libros
				\$ 4.774.000
2019	\$	954.800	\$ 954.800	\$ 3.819.200
2020	\$	954.800	\$ 1.909.600	\$ 2.864.400
2021	\$	954.800	\$ 2.864.400	\$ 1.909.600
2022	\$	954.800	\$ 3.819.200	\$ 954.800
2023	\$	954.800	\$ 4.774.000	\$ -

*Fuente: Propia

La vida útil del activo equipo de oficina y mobiliario es de 7 años; este se calculará de acuerdo al siguiente listado de equipo de oficina y mobiliario. (Ver Tabla 9)

Equipo de oficina y mobiliario		
Mobiliario y equipo auxiliar	\$	600.000
Caja registradora	\$	450.000
Total	\$	1.050.000

*Fuente: propia

Depreciación maquinaria y equipo = $\$1.050.000/7$ años = $\$150.000$ anuales = 12500 mensual.

Tabla 7.

Depreciación de activos fijos

DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS				
Año	Anual	Acumulada	Valor en libros	
			\$	7.350.000
2019	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$	6.300.000
2020	\$ 1.050.000	\$ 2.100.000	\$	5.250.000
2021	\$ 1.050.000	\$ 3.150.000	\$	4.200.000
2022	\$ 1.050.000	\$ 4.200.000	\$	3.150.000
2023	\$ 1.050.000	\$ 5.250.000	\$	2.100.000
2024	\$ 1.050.000	\$ 6.300.000	\$	1.050.000
2025	\$ 1.050.000	\$ 7.350.000	\$	-

*Fuente: propia

Según la tabla 9 la depreciación total anual es de \$1.050.000, mensual de \$150.000

6.4 Inversiones en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo está representada por el capital diferente a la infraestructura, el mismo es indispensable para que empiece a funcionar la operación; por este motivo es necesario financiar la primera producción del proyecto, antes de recibir ingresos, lo cual involucra compra de materia prima, pago de mano de obra directa y contar con efectivo para pagar los gastos diarios como se evidencia en la tabla 10.

Tabla 8.

Capital de trabajo

Capital de trabajo		
Materia prima	\$	4.019.500
Mano de obra directa	\$	2.658.000
Total	\$	6.677.500

*Fuente: propia

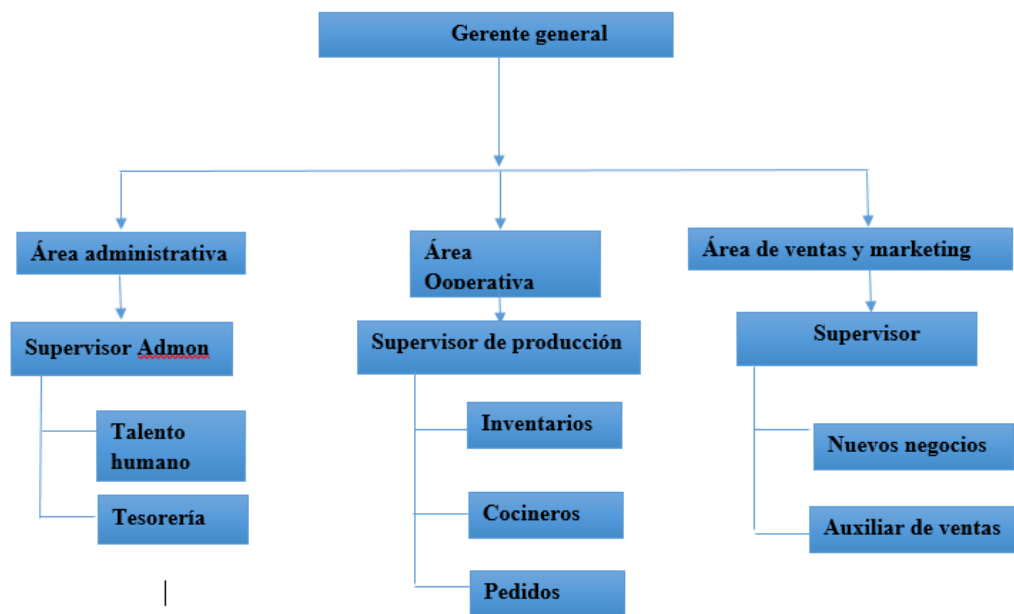
- Inversión del Capital de trabajo: \$6.667.500 la cual será anual.

7. Estudio Organizacional

7.1 Organigrama

Tabla 9.

Estructura organizacional



*Fuente: propia

Se contara con un único jefe por cada una de las áreas esto debido a que no se quiere tener un modelo burocrático, esto no quiere decir que no se tendrá un plan de desarrollo para los demás colaboradores dentro de la empresa ya que a medida que se vaya expandiendo la empresa cada punto contara con un respectivo jefe del mismo, el cual tendrá

un personal a cargo y adicionalmente el objetivo es expandirse a nivel nacional y de igual manera cada región contara con su respectivo departamento de acuerdo al organigrama presentado en la tabla 11.

7.3 Requisitos legales del proyecto

El proyecto está basado bajo la legislación expuesta por la “Cámara y comercio de Bogotá) la cual exige para la apertura de un nuevo negocio de productos alimenticios lo siguiente:

1. Matrícula mercantil vigente: El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.

La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario *Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias*, el cual se puede adquirir en las sedes de Cámara de Comercio, CADE o Supercade o a través de la página web de la Cámara correspondiente. Se recomienda verificar que no exista un establecimiento registrado con el mismo nombre y esto se puede hacer en la página www.rues.org.co (Bogotá C. d., 2019).

2. Concepto sanitario: Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado *Alimentos*, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos. En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos

sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013. Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos. (Bogotá C. d., 2019).

3. Registro de publicidad exterior visual: Sobre este ítem en particular se puede encontrar información en la página web: www.secretariadeambiente.gov.co en *Trámites en línea*. (Bogotá C. d., 2019).

4. Lista de precios: Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible. (Bogotá C. d., 2019).

5. 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. (Bogotá C. d., 2019).

6. Certificado de 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. (Bogotá C. d., 2019).

7.5 Gastos administrativos

Los gastos administrativos del proyecto son los apreciados en la tabla 12, la discriminación de cada uno se encuentra en el anexo

Tabla 10.

Gastos de administración

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Empleado	concepto		Valor
Gerente Gral.	sueldo básico	\$	2.000.000
	SUBTOTAL	\$	2.000.000
Supervisor admón.	sueldo básico	\$	950.000

	Sueldo con prestaciones	\$	1.428.380
Talento Humano	sueldo básico	\$	828.116
	Sueldo con prestaciones	\$	1.301.324
Tesorero	sueldo básico	\$	828.116
	Sueldo con prestaciones	\$	1.301.324
supervisor producción	sueldo básico	\$	950.000
	Sueldo con prestaciones	\$	1.428.380
Inventarios y pedidos	sueldo básico	\$	828.116
	Sueldo con prestaciones	\$	1.301.324
Cocinero	sueldo básico	\$	1.000.000
	Sueldo con prestaciones	\$	1.547.727
supervisor ventas	sueldo básico	\$	950.000
	Sueldo con prestaciones	\$	1.428.380
Nuevos negocios	sueldo básico	\$	828.116
	Sueldo con prestaciones	\$	1.301.324
Auxiliar ventas	sueldo básico	\$	828.116
	Sueldo con prestaciones	\$	1.301.324
TOTAL		\$	14.339.487

*Fuente: propia

7.6 Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo	Gerente gral
Dependencia	Gerencia
REQUISITOS MINIMOS	
Formación	Profesional
Experiencia	5 años
FUNCIONES	
1. Dirigir las funciones administrativas al personal, de seguridad, manejo financiero, provisión de recursos.	
2. Planear, administrar y controlar los presupuestos, contratos, equipos y suministros que se requieran.	
3. participar en la selección del personal.	
Nombre del cargo	Supervisor admon
Dependencia	Administrativa
REQUISITOS MINIMOS	
Formación	Profesional
Experiencia	2 años
FUNCIONES	

1. Participar en la planificación del área de talento humano.
2. Monitorear las acciones por parte de tesorería y talento humano.
3. Realizar logística y organización de eventos especiales.
4. Apoyar y colaborar en actividades que fomenten el clima laboral.

Nombre del cargo Talento Humano
Dependencia Administrativa

REQUISITOS MINIMOS

Formación Profesional
Experiencia 1 año

FUNCIONES

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Definir las responsabilidades que definen los puestos de trabajo de los colaboradores.
3. Reclutar al personal.
4. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que se desarrolle.

Nombre del cargo Tesorero
Dependencia Administrativa

REQUISITOS MINIMOS

Formación Técnico o Tecnólogo
Experiencia 2 años

FUNCIONES

1. Mantener registros de gastos e ingresos de la empresa.
2. Presentar informes a gerencia.
3. Controlar y registrar en los formatos por aportaciones en efectivo.
4. Llevar permanentemente actualizados los libros de contabilidad.
5. Consignar dinero a las cuentas de nómina de los empleados.

Nombre del cargo Supervisor de
 producción
Dependencia Producción

REQUISITOS MINIMOS

Formación Profesional
Experiencia 3 años

FUNCIONES

1. Gestionar y supervisar a los empleados del área.
2. Organizar y planificar la producción de la empresa.
3. Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima, la distribución y transporte de los productos terminados de la empresa.
4. Ayudar a la optimización de procesos.

Nombre del cargo	Inventarios y pedidos
Dependencia	Producción

REQUISITOS MINIMOS

Formación	Técnico
Experiencia	6 meses

FUNCIONES

1. Recepción en la bodega de almacenamiento la materia prima.
2. Verificar que la MP llegue en estado óptimo.
3. Realizar control de calidad.
4. Tomas las ordenes de pedido para notificarlas.
5. Estar atento de los despachos que se realizan por día.
6. Llevar un control mensual del inventario.

Nombre del cargo	Cocinero
Dependencia	Producción

REQUISITOS MINIMOS

Formación	Tecnólogo
Experiencia	1 año

FUNCIONES

1. Encargo de la preparación exclusiva de los pancakes y los waffles.
2. Mantener todos los insumos necesarios para la preparación listos.
3. Verificar la lista de requerimientos por día.
4. Informar al supervisor sobre requerimientos de nuevos insumos para la preparación de los productos.
5. Dar prioridad a las órdenes de acuerdo al evento que se requiera.
6. Ingeniar estrategias para la preparación de nuevos productos de temporada.

Nombre del cargo	Supervisor de ventas
Dependencia	Mercadeo y ventas

REQUISITOS MINIMOS

Formación	Profesional
-----------	-------------

Experiencia 2 año

FUNCIONES

1. Realizar estudios de publicidad y mercadeo mensualmente.
2. capacitar a los vendedores cada trimestre.
3. Administrar los recursos asignados periódicamente.
4. Organización de eventos de promoción.
5. Elaborar informes periódicos de la gestión de mercadeo y ventas.
6. Posicionar los productos.
7. Organizar y dirigir a la fuerza de ventas.
8. Negociar personalmente con empresas.

Nombre del cargo Nuevos negocios
Dependencia Mercadeo y ventas

REQUISITOS MINIMOS

Formación Tecnólogo
Experiencia 1 año

FUNCIONES

1. Conseguir alianzas con nuevas empresas.
2. Impulsar el mercado.
3. verificar viabilidad de apertura de nuevas tiendas.
4. Negociación con arrendadores de nuevas tiendas.
5. Planificar diseño e imagen de las nuevas tiendas.

Nombre del cargo Auxiliar de ventas
Dependencia Mercadeo y ventas

REQUISITOS MINIMOS

Formación Bachiller
Experiencia 1 año

FUNCIONES

1. Ofrecer a los clientes información sobre los productos de la empresa.
2. Seguimiento a nuevos clientes potenciales.
3. Elaboración de informes de ventas.
4. Canalizar las necesidades de los clientes.
5. Acordar con los clientes tiempos de entregas.
6. Ofrecer los canales de comunicación a los clientes.

*Fuente: Propia

7.7 Metodologías de Motivación

Para Panquekas como se mencionó anteriormente los colaboradores son una ficha fundamental para que el funcionamiento de la misma sea efectivo y que se sientan motivados para que puedan así mismo brindar el mejor servicio a los clientes. Es por esto que se tomaron 4 estrategias de motivación las cuales se relacionan a continuación:

Acogida de nuevos empleados: Se realizará una bienvenida a los colaboradores nuevos para que se sientan felices de trabajar en la empresa y que desde el comienzo se sientan orgullosos de trabajar en Panquekas, se tendrá un presupuesto para esta actividad y se les dará un detalle y un brunch de bienvenida.

Premios: Se tendrá al empleado del mes y este por lograr este mérito se le brindará un día de descanso el que este escoja y deber ser redimible con el mes siguiente.

Formación y desarrollo profesional: Para todos los trabajadores un objetivo que tienen es ascender y mejorar su posición en una empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial, es por eso que se darán capacitaciones y se estará en continua formación de los colaboradores potenciales a un aumento y con esto que les ayude a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad eso es un motor de motivación.

Evitar la presión excesiva: se debe presionar lo que es necesario, ya que la presión constante puede ocasionar aburrimiento en los empleados y con esto se podría generar una renuncia masiva de los mismos, es por eso que siempre se exigirá lo necesario y a los que se evidencie que sea necesario exigirles.

Contrato a término indefinido: el término del contrato es bastante relevante para los empleados es por eso que inicialmente se tendrá contrato fijo por 3 meses con prórroga a

indefinido esto con el fin que se sientan seguros en la empresa y pueden acceder a beneficios que este contrato les favorezca.

7.8 Mecanismos de Liderazgo

La capacitación es una de las formas más efectivas de promover nuevos líderes esto con el fin de proporcionar toda la información necesaria para lograrlo y para esto se ofrecerán espacios para conseguirlo. Lo ideal es ofrecer unos cursos presenciales para fortalecer sus capacidades de liderazgo y hacer crear mecanismos de seguimiento para poder hacer un seguimiento a los avances del proceso de formación.

El otro mecanismo de liderazgo que se ejecutara será el empoderamiento y consiste en entregar responsabilidad de un prospecto a los líderes, ya sea en un pequeño proyecto que se tenga esto con el fin de evaluar sus capacidades de liderazgo y verificar el cumplimiento del mismo. Esta tarea los hará sentir motivados para tomar decisiones por su cuenta, sabiendo que de ellas depende el éxito o el fracaso del proyecto.

8 Estudio financiero

8.1 Proyección de ventas

Tabla 11.

Proyección de ventas

Producto	Valor venta mensual	Precio unitario	unidades por mes
waffles	\$ 7.830.000	\$ 3.000,00	2610
pancakes	\$ 11.772.000	\$ 3.000,00	3924
café	\$ 13.392.000	\$ 2.500,00	5357
TOTAL	\$ 32.994.000		

*Fuente: propia

Considerando que nuestro punto de venta se encuentra ubicado entre el barrio victoria norte y prado pinzón, nuestro presupuesto de ventas está basado en la venta de 220 unidades de producto diario, teniendo en cuenta que en el barrio victoria norte abarcamos un

mercado residencial y en prado pinzón abarcamos un mercado empresarial. Así mismo nuestros productos pueden ser consumidos a lo largo de todo el día, es decir como desayuno, almuerzo, onces y cena.

Las ventas de los productos están distribuidas de la siguiente manera; del total de las ventas diarias se espera que el 60% sean consumidos en pancakes ya que estos son los que tiene mayor acogida para los desayunos y onces, razón por la cual se estima vender más de este producto dándole impulso en el sector empresarial de prado pinzón como una opción para desayunos de trabajo. El 40% de las ventas restantes se estiman en waffles los cuales presentan mayor acogida como postres a la hora del almuerzo y onces, en unos pocos casos son bien aceptados como una opción ligera para la hora del almuerzo. Se determina este porcentaje teniendo en cuenta los sustitutos que se encuentran en el sector, los cuales ofrecen variedad de postres que pudiesen ser de preferencia para los clientes.

Por otro lado, se estima que el 70% de los productos serán consumidos con café razón por la cual se espera una venta de 179 cafés diarios.

En ese orden de ideas la proyección de ventas mensual y anual es la siguiente:

2610 waffles mensuales para una suma total mensual \$7.830.000, 3924 pancakes para una suma mensual de 11.772.000 y 5357 cafés para una suma mensual de 13.392.000.

Para un total mensual de los tres productos de \$ 32.994.000.

De acuerdo a lo anterior la proyección de ventas anual para waffles será de 31320 unidades para un total en pesos de \$93.960.000, para pancakes será de 47088 unidades para un total en pesos de \$141.264.000 y para cafés será de 64284 unidades para un total en pesos de \$160.704.000 para un total general en el año de \$395.928.000 el cual se reflejará en el estado de resultados (Tabla 14).

Para el incremento de los otros años se estimará de acuerdo al incremento del IPC fuente obtenida del banco de la república con proyección a 5 años y adicionalmente se espera un incremento en ventas de acuerdo al plan de mercadeo relacionado anteriormente.

Como el periodo de la empresa arranca en este momento el Inventario inicial de materias primas es igual a cero

La compra de materias primas se calculó del subtotal de costos de producción (tabla 5), pues estas materias primas son las necesarias para realizar la primera producción.

La materia prima disponible se calcula de a suma del inventario inicial de materias primas que en este caso es cero más la compra de materias primas.

El total de materias primas utilizadas se calcula de la resta de materias primas disponibles menos el inventario final de materias primas.

Tabla 12.

Costos indirectos de fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		
Arriendo		\$750.000
Servicios públicos		\$100.000
Persona Servicios generales	sueldo básico	\$828.116
	aux transporte	\$97.032
	Provisión mensual vacaciones	\$34.505
	Provisión mensual cesantías	\$77.096
	Provisión mensual Intereses de cesantías	\$9.251
	Provisión mensual Prima de servicios	\$77.096
	Salud por parte del empleador	\$70.390
	Salud por parte del empleado	\$33.124
	Pensión por parte del empleador	\$70.390
	Pensión por parte del empleado	\$33.124
	Riesgos profesionales	\$4.323
	Caja de compensación	\$33.125
Inventario inicial de MP		\$ -
Inventario final prod.		
Terminado		\$1.301.324,00
TOTAL CIF		\$2.151.324,00

*Fuente: Propia

8.2 Gastos financieros

Para determinar los gastos financieros previamente se debió establecer el total de la inversión inicial del proyecto los cuales son \$10.615.100

Inversión en infraestructura	\$5.824.000
capital de trabajo	\$4.791.100
Total inversión	\$10.615.100

La composición de la inversión será del 30% de los propietarios y 70% de un crédito bancario que se obtendrá, así: \$3.184.530 aporte de accionistas y \$10.615.100 de crédito.

El total del crédito será de \$10.615.100, a un plazo de 1 año, con unos intereses del 28,02%

E.A equivalente al 2.08% m.v.

Tabla 13.

Amortización

VALOR ACTUAL	\$ 10.615.100
TASA MENSUAL	2,08%
TASA EFECTIVA ANUAL	28,02%
	2,08%
PLAZO MESES	12

NUMERO CUOTA	CUOTA	INTERES	SEGURO S	AMORTIZACION N	SALDO
0					\$ 10.615.100
1	\$ 1.014.000	\$ 220.773	\$ 5.000	\$ 788.227	\$ 9.826.873
2	\$ 1.014.000	\$ 204.379	\$ 5.000	\$ 804.621	\$ 9.022.253
3	\$ 1.013.000	\$ 187.645	\$ 4.000	\$ 821.355	\$ 8.200.898
4	\$ 1.013.000	\$ 170.562	\$ 4.000	\$ 838.438	\$ 7.362.460
5	\$ 1.013.000	\$ 153.125	\$ 4.000	\$ 855.875	\$ 6.506.585
6	\$ 1.012.000	\$ 135.324	\$ 3.000	\$ 873.676	\$ 5.632.909
7	\$ 1.012.000	\$ 117.153	\$ 3.000	\$ 891.847	\$ 4.741.062
8	\$ 1.011.000	\$ 98.605	\$ 2.000	\$ 910.395	\$ 3.830.667
9	\$ 1.011.000	\$ 79.670	\$ 2.000	\$ 929.330	\$ 2.901.337

10	\$ 1.011.000	\$ 60.342	\$ 2.000	\$ 948.658	\$ 1.952.679
11	\$ 1.010.000	\$ 40.612	\$ 1.000	\$ 968.388	\$ 984.291
12	\$ 1.005.762	\$ 20.471	\$ 1.000	\$ 984.291	\$ 0

*Fuente: Propia

Impuestos de industria y comercio, ICA, según la resolución 0219 de Panquekas pertenece al Código de Actividad CIU a declarar número 1551 (elaboración productos de panadería y pastelería), este se paga de acuerdo al calendario tributario de Bogotá dependiendo del régimen, en este caso es el régimen común. Así mismo se tiene la tarifa de 4,14 por mil, de acuerdo a la actividad económica.

Entonces siendo así las ventas mensuales son de \$26.100.000 mensuales y de \$52.200.000 bimensuales.

$$\text{ICA} = 52.200.000 * 4,14 / 1000 = \$221.328$$

Tabla 14.

Proyección de Estado de resultados mensual y anual 2019 a 2023

2019		
ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL Y ANUAL		
Concepto	Mensual	Anual
Ventas	\$ 32.994.000	\$ 395.928.000
Costo de mercancía vendida	\$ 4.019.500	\$ 48.234.000
Utilidad bruta en ventas	\$ 28.974.500	\$ 347.694.000
Gastos de administración	\$ 14.397.820	\$ 172.773.840
Arriendo	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Servicios públicos	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Utilidad operativa	\$ 13.726.680	\$ 164.720.160
Depreciaciones	\$ 109.567	\$ 1.314.800
Gastos financieros (i)	\$ 129.055	\$ 1.548.662
Utilidad antes de impuestos	\$ 13.488.058	\$ 161.856.698
Impuestos	\$ 4.451.059	\$ 53.412.710
Utilidad líquida	\$ 9.036.999	\$ 108.443.987
Reservas	\$ 903.700	\$ 10.844.399
Utilidad del ejercicio	\$ 8.133.299	\$ 97.599.589

2020		
ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL Y ANUAL		
Concepto	Mensual	Anual
Ventas	\$ 36.293.400	\$ 435.520.800
Costo de mercancia vendida	\$ 4.160.183	\$ 49.922.190
Utilidad bruta en ventas	\$ 32.133.218	\$ 385.598.610
Gastos de administracion	\$ 15.032.066	\$ 179.684.794
Arriendo	\$ 777.150	\$ 9.325.800
Servicios publicos	\$ 103.620	\$ 1.243.440
Utilidad operativa	\$ 16.220.382	\$ 194.644.580
Depreciaciones	\$ 109.567	\$ 1.314.800
Gastos financieros (i)	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 16.110.815	\$ 194.029.776
Impuestos	\$ 5.316.569	\$ 64.029.826
Utilidad liquida	\$ 10.794.246	\$ 129.999.950
Reservas	\$ 1.079.425	\$ 12.999.995
Utilidad del ejercicio	\$ 9.714.821	\$ 116.999.955

2021		
ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL Y ANUAL		
Concepto	Mensual	Anual
Ventas	\$ 39.922.740	\$ 479.072.880
Costo de mercancia vendida	\$ 4.330.750	\$ 51.669.467
Utilidad bruta en ventas	\$ 35.591.990	\$ 427.403.413
Gastos de administracion	\$ 15.691.681	\$ 186.872.185
Arriendo	\$ 805.283	\$ 9.663.394
Servicios publicos	\$ 107.371	\$ 1.288.453
Utilidad operativa	\$ 18.987.655	\$ 229.579.382
Depreciaciones	\$ 109.567	\$ 1.314.800
Gastos financieros (i)	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 18.878.088	\$ 228.264.582
Impuestos	\$ 6.229.769	\$ 75.327.312
Utilidad liquida	\$ 12.648.319	\$ 152.937.270
Reservas	\$ 1.264.832	\$ 15.293.727
Utilidad del ejercicio	\$ 11.383.487	\$ 137.643.543

2022		
ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL Y ANUAL		
Concepto	Mensual	Anual
Ventas	\$ 43.915.014	\$ 526.980.168
Costo de mercancia vendida	\$ 4.482.326	\$ 53.477.898
Utilidad bruta en ventas	\$ 39.432.688	\$ 473.502.270
Gastos de administracion	\$ 16.377.682	\$ 194.347.073
Arriendo	\$ 834.434	\$ 10.013.209
Servicios publicos	\$ 111.258	\$ 1.335.095
Utilidad operativa	\$ 22.109.314	\$ 267.806.894
Depreciaciones	\$ 109.567	\$ 1.314.800
Gastos financieros (i)	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 21.999.747	\$ 266.492.094
Impuestos	\$ 7.259.917	\$ 87.942.391
Utilidad liquida	\$ 14.739.831	\$ 178.549.703
Reservas	\$ 1.473.983	\$ 17.854.970
Utilidad del ejercicio	\$ 13.265.848	\$ 160.694.733

2023		
ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL Y ANUAL		
Concepto	Mensual	Anual
Ventas	\$ 48.306.515	\$ 579.678.185
Costo de mercancia vendida	\$ 4.639.208	\$ 55.349.624
Utilidad bruta en ventas	\$ 43.667.308	\$ 524.328.560
Gastos de administracion	\$ 17.032.789	\$ 202.120.956
Arriendo	\$ 864.641	\$ 10.375.687
Servicios publicos	\$ 115.285	\$ 1.383.425
Utilidad operativa	\$ 25.654.593	\$ 310.448.493
Depreciaciones	\$ 109.567	\$ 1.314.800
Gastos financieros (i)	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 25.545.026	\$ 309.133.693
Impuestos	\$ 8.429.859	\$ 102.014.119
Utilidad liquida	\$ 17.115.168	\$ 207.119.574
Reservas	\$ 1.711.517	\$ 20.711.957
Utilidad del ejercicio	\$ 15.403.651	\$ 186.407.617

*Fuente: Propia

Para la elaboración del estado de resultados se tomó en cuenta un incremento anual del 10% en ventas, para el incremento de materia prima se tomó como referencia la

proyección de IPC Y IPP brindada por el Banco de la republica al igual que para el aumento de canon de arriendo y servicios el incremento se tomó a la proyección de inflación informada también por el banco de la república el cual reporta un aumento en IPC 3,5 y así mismo la inflación tuvo unas variaciones del 3,6%.

Tabla 15.

Balance general 2019 al 2023

PERIODO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 14.000.000	\$ 164.856.360	\$ 305.473.426	\$ 469.708.181	\$ 660.872.964	\$ 882.064.265
Activos corrientes	\$ 7.126.000	\$ 159.297.160	\$ 301.229.026	\$ 466.778.581	\$ 659.258.164	\$ 881.764.265
Caja	\$ 7.126.000	\$ 159.297.160	\$ 301.229.026	\$ 466.778.581	\$ 659.258.164	\$ 881.764.265
Activos fijos	\$ 6.874.000	\$ 5.559.200	\$ 4.244.400	\$ 2.929.600	\$ 1.614.800	\$ 300.000
MYE	\$5.824.000	\$5.824.000	\$5.824.000	\$5.824.000	\$5.824.000	\$5.824.000
Equipo de oficina	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
Depresacion	\$ 0	\$ 1.314.800	\$ 2.629.600	\$ 3.944.400	\$ 5.259.200	\$ 6.574.000
PASIVOS	\$ 11.000.000	\$ 53.412.710	\$ 64.029.826	\$ 75.327.312	\$ 87.942.391	\$ 102.014.119
Pasivo corto plazo	\$ 0	\$ 53.412.710	\$ 64.029.826	\$ 75.327.312	\$ 87.942.391	\$ 102.014.119
Impuesto x pagar		\$ 53.412.710	\$ 64.029.826	\$ 75.327.312	\$ 87.942.391	\$ 102.014.119
Pasivo largo plazo	\$ 11.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones financieras	\$ 11.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PATRIMONIO	\$ 3.000.000	\$ 111.443.987	\$ 241.443.938	\$ 394.381.207	\$ 572.930.910	\$ 780.050.484
K social	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Utilidad del ejercicio	\$ 0	\$ 97.599.589	\$ 116.999.955	\$ 137.643.543	\$ 160.694.733	\$ 186.407.617
Reserva legal	\$ 0	\$ 10.844.399	\$ 12.999.995	\$ 15.293.727	\$ 17.854.970	\$ 20.711.957
Utilidades acumuladas	0	0	\$ 108.443.987	\$ 238.443.938	\$ 391.381.207	\$ 569.930.910

*Fuente: propia

Tabla 16.

Proyección del Flujo de caja del 2019 al 2023

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2019 A 2023						
SALDO INICIAL	\$ 0	\$ 7.126.000	\$ 159.297.160	\$ 301.229.026	\$ 466.778.581	\$ 659.258.164
flujo operacional	\$ 0	\$ 164.720.160	\$ 141.931.866	\$ 165.549.555	\$ 192.479.582	\$ 222.506.102
Ingresos	\$ 0	\$ 395.928.000	\$ 435.520.800	\$ 479.072.880	\$ 526.980.168	\$ 579.678.185
ventas	\$ 0	\$ 395.928.000	\$ 435.520.800	\$ 479.072.880	\$ 526.980.168	\$ 579.678.185
recaudo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos	\$ 0	\$ 231.207.840	\$ 293.588.934	\$ 313.523.325	\$ 334.500.586	\$ 357.172.083
pago proveedores	\$ 0	\$ 48.234.000	\$ 49.922.190	\$ 51.669.467	\$ 53.477.898	\$ 55.349.624
personal	\$ 0	\$ 172.773.840	\$ 179.684.794	\$ 186.872.185	\$ 194.347.073	\$ 202.120.956
gasto ventas	\$ 0	\$ 10.200.000	\$ 10.569.240	\$ 10.951.846	\$ 11.348.303	\$ 11.759.112
pago impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 53.412.710	\$ 64.029.826	\$ 75.327.312	\$ 87.942.391
Flujo de inversion	-\$ 6.874.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos	\$ 6.874.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
compra ME	\$5.824.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
compra oficina	\$ 1.050.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de financiaci3n	\$ 14.000.000	-\$ 12.549.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos	\$ 14.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes k	\$ 3.000.000	\$ 0				
Obligaciones financiera	\$ 11.000.000	\$ 0				
Egresos	\$ 0	\$ 12.549.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
gastos financieros	\$ 0	\$ 1.549.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
abono k	\$ 0	\$ 11.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo neto de efectivo disponible	\$ 7.126.000	\$ 152.171.160	\$ 141.931.866	\$ 165.549.555	\$ 192.479.582	\$ 222.506.102
Saldo en caja	\$ 7.126.000	\$ 159.297.160	\$ 301.229.026	\$ 466.778.581	\$ 659.258.164	\$ 881.764.265

*Fuente: propia

Para la realizaci3n del flujo de caja se hizo una proyecci3n a 5 a1os teniendo en cuenta la siguiente informaci3n: un saldo inicial de \$7.126.000 el cual est1 reflejado en el balance general en el rubro de caja, ventas anuales de \$395.928.000 para el a1o 2019, \$ 435.520.800 para el 2020, \$479.072.880 para el 2021, \$526.980.168 para el 2022 y \$579.678.185 para el 2023 los mismos valores fueron extra1dos del estado de resultados. Para el periodo 0 se tom3 en cuenta una financiaci3n inicial de \$ 13.669.530 que son repartidos en \$3.000.000 en aporte de los socios y \$11.000.000 de financiaci3n bancaria y se puede resaltar que teniendo en cuenta que la financiaci3n con la entidad bancaria es de 12 meses, el mismo se ver1 reflejado 1nicamente en el periodo 1 (2019).

9. Referencias

Flores Arauz, Engels Josué; Flores Mendoza, Johnny Joel y Moreno Valverde, Lenin David (2011) Estudio de prefactibilidad de una empresa productora y comercializadora de pancakes en la ciudad de Estelí 2010. Otra thesis, Universidad nacional de Ingeniería.

www.andi.com.co/home/camara/16

<https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>

<http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

<https://brahmansas.com/tendencias-en-el-sector-panadero-y-pastelero-para-2019/>

<http://restaurantelaplateavalencia.es/los-beneficios-del-pancake-la-platea>

www.cocinayvino.com/destacado/crepes-panquecas-o-blinis/

www.lavanguardia.com/comer/frutas/20180921/451884334419/bananas-valor-nutricional-propiedades-beneficios.html

www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-industria-panificadora#informacion-grafica

www.dane.gov.co

