

Plan de Empresa para la Comercialización de Productos de Hojaldre Congelado en el Sector de Bogotá.

Jhon Esteban Cabrera Cuitiva

Trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas

Dirigido por:

Jairo Enrique Contreras Cuesta

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá DC

2024

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	4.
Resumen Ejecutivo.....	5.
Planeación estratégica.....	10.
Concepto del servicio	14.
Estudio de Mercado.....	17.
Plan de Mercadeo.....	46.
Estudio de Operaciones.....	49.
Estudio Organizacional.....	61.
Estudio Financiero	67.
Conclusión.....	82.
Referencias.....	84.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diagrama de Flujo (Elaboración Propia).....	47.
Tabla 2: Plano Planta (Elaboración Propia).....	48.
Tabla 3 Organigrama (Fuente Elaboración Propia).....	58.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Masa de hojaldre.....	8.
Figura 2: Pastel Gloria.....	8.
Figura 3: Pasabocas	8.
Figura 5: Palitos de queso	9.
Figura 6: Logo (Elaboración Propia).....	16.

1 Introducción

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de empresa para la comercialización de productos de hojaldre congelado en Bogotá, con una proyección de expansión a nivel nacional, el plan se enfoca en identificar las oportunidades del mercado, diseñar estrategias efectivas de marketing, distribución y ventas, y establecer una estructura organizacional eficiente. En este contexto, los productos de hojaldre congelado representan una oportunidad única para satisfacer las necesidades de los consumidores que buscan opciones rápidas, deliciosas y de alta calidad para sus comidas y celebraciones.

El proyecto incluye un análisis del mercado para entender las preferencias y comportamientos de los consumidores, y para identificar el nicho de mercado más prometedor y la estructura de precios más adecuada, todo esto a través de una planificación estratégica robusta, se delineará la misión, visión y valores de la empresa, estableciendo una hoja de ruta clara para su crecimiento y sostenibilidad, el proyecto no solo se enfoca en capitalizar una oportunidad de negocio, sino también contribuir a la oferta de alimentos de calidad en Bogotá, alineándose con las tendencias de consumo responsable y saludable.

2. Resumen Ejecutivo

a. Justificación

La idea surge o toma impulso debido al análisis del sector de la panificación en Colombia, donde las oportunidades para crecer en el sector son bastante amplias, Según datos recientes, cerca del 98% de la población colombiana incluye el pan en su dieta regular, siendo un alimento presente en la mayoría de los hogares, aproximadamente el 70% de los consumidores disfrutan del pan a diario, lo que recalca su importancia como parte integral de la alimentación cotidiana en la cultura colombiana, por eso se escogió un producto como el hojaldre que nos brinda un sin fin de recetas o formas de elaboración de este, se identifica una demanda creciente de consumidores de hojaldre específicamente en Bogotá, y la observación de las altas tendencias de consumo a nivel nacional. (Camara De Comercio De Bogota, 2023)

El uso de hojaldre congelado es una garantía de frescura y versatilidad inigualables, adaptándose a cualquier preparación culinaria, destaca su capacidad para conservar su calidad y sabor durante cuatro meses, sin afectar negativamente su integridad, es un atributo invaluable en la industria alimentaria. Al permanecer congelado, el hojaldre asegura la disponibilidad de productos óptimos para su consumo en cualquier momento, lo que brinda una flexibilidad excepcional en la planificación y ejecución de recetas culinarias, los beneficios derivados de la gestión de productos en una cadena de frío controlada son abundantes, siempre y cuando se garantice la integridad y calidad del hojaldre en todas las etapas de su manipulación, desde el congelamiento inicial hasta su preparación final. Esta práctica asegura que los productos mantengan su frescura y calidad, cumpliendo así con los más altos estándares de seguridad alimentaria y satisfaciendo las expectativas de los consumidores en términos de calidad y sabor. (Divali H. , 2022)

El proyecto no solo tiene como prioridad identificar oportunidades estratégicas para el crecimiento y la expansión en el mercado nacional, sino que también busca establecer alianzas sólidas con importantes canales de distribución, como las cafeterías de franquicia y los principales almacenes de cadena del país, esta estrategia busca aprovechar al máximo la infraestructura y el alcance de estos socios comerciales para aumentar la visibilidad y accesibilidad de nuestros productos a nivel nacional. Además, al establecer estas alianzas estratégicas, se busca no solo ampliar el alcance de nuestra marca, sino también fortalecer nuestra presencia en el mercado y generar mayores oportunidades de venta y crecimiento. Por eso este proyecto destaca por su potencial para impactar positivamente en el desarrollo económico del sector de la alimentación, al promover la innovación, la competitividad y la expansión en un mercado muy dinámico y competitivo.

b. Problema

El consumo de productos a base de hojaldre presenta una problemática en el contexto actual de una sociedad cada vez más preocupada por llevar un estilo de vida saludable y consiente, estos productos suelen contener altos niveles de grasas saturadas y calorías, lo que puede generar rechazo a la hora de consumirlos, ante esta preocupación creciente por la búsqueda de una alimentación más saludable, surge la necesidad de ofrecer alternativas de hojaldre congelado que sean más nutritivas y saludables, sin perjudicar la calidad y sabor del producto, es esencial abordar este problema para que se convierta en una oportunidad para satisfacer las demandas del mercado y promover un estilo de vida más equilibrado entre los consumidores.

(Merce, 2021)

c. **Objetivos del plan**

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico orientado a establecer y proyectar una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base de hojaldre congelado en Bogotá y su expansión a nivel nacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el sector al cual pertenece con el propósito de identificar el contexto económico, social y competitivo en el que se insertará la empresa.

Realizar un estudio de mercado detallado para identificar las oportunidades y demandas del mercado de productos de hojaldre en Bogotá y a nivel nacional.

Optimizar los procesos de producción y comercialización de los productos de hojaldre, enfocándose en la calidad y eficiencia.

Establecer un estudio administrativo y organizacional para definir la estructura y los procesos internos necesarios para el funcionamiento eficaz de la empresa.

Evaluar la viabilidad económica del proyecto, incluyendo estimaciones de ingresos, costos y flujo de efectivo.

d. **Descripción preliminar básica del producto o servicio**

Se ofrecen productos con calidad garantizada, hechos con pasión y dedicación en cada paso del proceso, Obteniendo los mejores productos a base de hojaldre listo para su preparación para cualquier ocasión.

Estos son los productos a base de hojaldre congelado que manejamos:

❖ **Masa de hojaldre:** El hojaldre da rienda suelta a que la imaginación del panadero sea ilustrada en el producto final al que se quiere llegar, la cantidad de recetas es infinita lo que nos da un menú que puede variar al antojo que guste.



Figura 4: Masa de hojaldre (Divali, 2023)

❖ **Pasabocas:** Este producto es un hojaldre con superficie azucarada, relleno de bocadillo.



Figura 5: Pasabocas (Doña Dicha, s.f.)

❖ **Pasteles gloria:** Este producto es un hojaldre relleno de gelatina o pasta de guayaba en el interior.



Figura 6: Pastel Gloria (EMR, 2023)

❖ **Palitos de queso:** Hojaldre largos rellenos de queso o bocadillo.



Figura 7: Palitos de queso (Moreno, 2024)

❖ **Croissant:** Es un hojaldre en forma de cuerno, con diferentes rellenos, como lo son queso con bocado, solo bocado o jamón y queso.



Figura 8: Croissant (Von-Basti, 2016)

e. **Futuro general del sector al cual pertenece la empresa del plan propuesto**

La creciente popularidad de la comida preparada ha impulsado el interés de compra de productos de pastelería, incluidos los productos a base de hojaldre (Congelados) los consumidores buscan nuevas formas de consumir estos productos que hacen su vida cotidiana más sencilla a la hora de cocinar, Esto se debe en parte a la creciente solicitud de productos de hojaldre a nivel nacional y a nivel internacional, lo que ha impulsado a las empresas del sector a seguir buscando oportunidades de mercado en diferentes regiones y países. (Pastelería, 2024)

Cabe recalcar que en el contexto actual, caracterizado por una creciente demanda de productos de pastelería, la competencia se convierte en un factor crucial

que no puede pasarse por alto, con la presencia de numerosas panaderías establecidas en el mercado desde hace tiempo y la aparición de nuevos emprendedores que incursionan en este sector, es esencial adoptar una estrategia que permita diferenciarse y destacar entre la competencia, es por esto que debemos enfocarnos en ofrecer productos con un carácter distintivo que sean capaces de atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes, esto implica la creación de recetas únicas, cuidadosamente elaboradas para ofrecer un sabor especial que cause un impacto duradero en los consumidores de hojaldre, es importante tener en cuenta que el mercado actual se encuentra abastecido por productos parecidos a los de hojaldre congelado, depende de la calidad que manejemos para que podamos sumar en la industria alimenticia a nivel nacional, la innovación constante y la búsqueda de la excelencia en todos los aspectos de nuestro negocio nos permitirán destacar en un entorno altamente competitivo y en continuo cambio. (Pastelería, 2024)

3. Planeación Estratégica

a. Misión

En Delicias Pasteleras, nos dedicamos a ofrecer productos de hojaldre congelado que son elaborados con la mejor calidad y pasión, cuidando cada etapa del proceso, buscamos enriquecer las necesidades de nuestros clientes, brindando productos versátiles, deliciosos y convenientes para su preparación en cualquier ocasión.

b. Visión

Nos visualizamos como líderes en el mercado de productos de hojaldre congelado, nos caracteriza nuestra excelencia en calidad, innovación y atención al cliente, en Delicias Pasteleras vamos a expandir nuestra presencia a nivel nacional e

internacional, estableciendo alianzas estratégicas y ampliando nuestra oferta de productos que logren satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

c. **Análisis del sector económico**

Actualmente, las empresas que se dedican a elaborar productos de panadería tienen una presencia destacada en Bogotá, lo que destaca su relevancia tanto en el ámbito económico como social de la región, el elevado porcentaje de microempresas, que representa el 97% del total, indica un fuerte espíritu emprendedor y una amplia diversidad en el sector alimentario, esto conlleva la generación de numerosos empleos a nivel local y un notable aporte al crecimiento económico nacional, es por esto que estas iniciativas empresariales estimulan la competencia y la innovación, lo que resulta en beneficios tanto para los consumidores como para la economía en conjunto. En resumen, la activación del sector de la panadería en Bogotá, marcada por la diversidad empresarial, refleja el gran momento por el que pasa y esto contribuye a promover un entorno económico dinámico en la ciudad. (Camara De Comercio De Bogota, 2023)

El bajo consumo per cápita de pan en Colombia en comparación con otros países de Sudamérica, como Chile, que destaca la oportunidad de crecimiento y expansión del mercado de panadería y pastelería en el país. Aunque la mayoría de los colombianos consumen pan de forma regular, el crecimiento en los costos de los insumos ha afectado la rentabilidad de las panaderías locales, lo que ha llevado a ajustes en los precios y en el peso de los productos para adaptarse a la situación económica. (Maldonado, 2023)

Ante este escenario desafiante, las empresas panaderas buscan estrategias para estimular el consumo y mantener la relevancia del pan y la pastelería en la dieta colombiana. La combinación de tradición e innovación, junto con la oferta de

productos adaptados a las preferencias del consumidor actual, como panes funcionales y saludables, son clave para atraer a los clientes y mantener la competitividad en el mercado. (Maldonado, 2023)

d. **Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales**

❖ **Objetivos Estratégicos:**

Expandir la presencia de Delicias Pasteleras en el mercado nacional mediante la penetración en nuevos canales de distribución y la consolidación de alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados y cafeterías.

Diversificar la línea de productos ofrecidos para abarcar una variedad más amplia de opciones de hojaldre congelado, atendiendo a diferentes tipos de mercado y preferencias de los clientes potenciales.

Implementar un sistema de gestión de calidad completo que asegure la excelencia en todas las fases del proceso, desde la elección de los ingredientes hasta la entrega del producto final al cliente, garantizando el cumplimiento de los más estrictos estándares de seguridad alimentaria.

❖ **Objetivos Tácticos:**

Desarrollar estrategias de marketing efectivas para mejorar la presencia y el prestigio de la marca Delicias Pasteleras, utilizando medios tradicionales y digitales para llegar a un público más amplio.

Implementar programas de fidelización al cliente para fortalecer las relaciones con los consumidores habituales y generar repetición de compra, ofreciendo incentivos y promociones exclusivas.

Capacitar al personal de producción, distribución y atención al cliente en prácticas que optimicen nuestro trabajo, garantizando la excelencia operativa y la buena experiencia del cliente en todos los puntos de contacto.

❖ **Objetivos Operacionales:**

Optimizar los procesos de producción y distribución para reducir costos y tiempos de entrega, asegurando la disponibilidad oportuna de productos frescos y de alta calidad.

Implementar un sistema de control de inventario automatizado para monitorear el stock de productos y prevenir escasez o exceso de inventario, garantizando la disponibilidad de productos en todo momento para su despacho.

Establecer estándares de servicio al cliente y realizar un control regular donde se analice su satisfacción a través de los comentarios después de su compra, utilizando esta retroalimentación para realizar mejoras continuas en nuestros procesos y servicios.

e. **Filosofía del negocio**

En Delicias Pasteleras, nos dedicamos a crear productos excepcionales, elaborados con esmero y atención en cada etapa del proceso. Nuestra filosofía se basa en tres pilares fundamentales:

❖ **Calidad:** Nos esforzamos por utilizar ingredientes frescos y de alta calidad en la elaboración de todos nuestros productos.

❖ **Innovación:** Estamos comprometidos con la innovación constante en nuestras recetas, procesos y prácticas comerciales.

❖ **Excelencia en el Servicio:** Nuestro equipo está dedicado a brindar un servicio al cliente excepcional en cada interacción con el cliente.

f. Know How

Manejamos una alta experiencia a la hora de elaborar nuestros productos, utilizamos técnicas tradicionales y el desarrollado de nuevas recetas para ofrecer productos que satisfagan los paladares de nuestros clientes.

La innovación y el desarrollo en nuestras recetas será un carácter distintivo que nos hace resaltar sobre nuestra competencia, Nos esforcaremos continuamente por desarrollar recetas innovadoras que se mantengan a la vanguardia de las tendencias del mercado.

4. Concepto del Producto o Servicio Identificación detallada de necesidades.

a. Presentación muy detallada de las especificaciones del producto o servicio

En Delicias Pasteleras, nos destacamos por ofrecer una amplia gama de productos a base de hojaldre congelado, elaborados con ingredientes de la más alta calidad para garantizar frescura y un sabor excepcional en cada bocado.

Nuestra línea de productos abarca desde la clásica masa de hojaldre hasta una variedad de opciones irresistibles como pasteles gloria, palitos de queso, croissants y pasabocas, todos elaborados con el compromiso de mantener la excelencia en cada bocado.

Nuestros productos se distinguen por su exquisita textura crujiente, su interior delicadamente hojaldrado y su relleno succulento y sabroso, elaborados con masa de hojaldre de primera calidad, garantizamos la frescura y seguridad de cada producto mediante una inspección minuciosa en todas las etapas de producción, comenzando con la selección de ingredientes hasta el empaquetado final.

b. Usos y manejo del producto o servicio.

La versatilidad de nuestros productos a base de hojaldre congelado es la opción de preferencia para una gran variedad de preparaciones culinarias, desde exquisitos pasteles y postres hasta prácticos bocadillos y aperitivos, la facilidad de uso y la conveniencia de nuestros productos los hacen ideales para el consumo doméstico y para el uso en establecimientos comerciales, su larga vida útil y su fácil manipulación permiten a nuestros clientes disfrutar de deliciosos productos recién horneados en cualquier momento, manejando productos que siempre van a satisfacer a los clientes potenciales.

c. **Imagen, Marca, logo y slogan del producto o servicio.**

La marca Delicias Pasteleras se distingue por su compromiso con la excelencia y la felicidad del cliente.

Nuestro logo, diseñado con elegancia y estilo, refleja nuestra dedicación a la artesanía y la tradición en la elaboración de productos de hojaldre congelado.



Figura 6: Logo (Elaboración Propia)

Nuestro slogan, "Sabor que deleita en cada bocado", encapsula nuestra promesa de ofrecer experiencias gastronómicas memorables a nuestros clientes,

mientras que nuestra imagen de marca evoca frescura, calidad y sabor excepcional en cada producto que lleva nuestro nombre.

d. Resumen del modelo de negocio

En Delicias Pasteleras, nos enorgullece presentar nuestro distintivo modelo de negocio, fundamentado en la excelencia de la producción y comercialización de productos elaborados a partir de hojaldre congelado de la más alta calidad. Nos comprometemos firmemente a mantener estándares de calidad sobresalientes en cada fase del proceso, desde la meticulosa selección de ingredientes hasta la entrega final al cliente. En consonancia con esta filosofía, buscamos incansablemente establecer alianzas estratégicas con distribuidores y puntos de venta clave, con el objetivo de optimizar la visibilidad y la accesibilidad de nuestros productos en el mercado.

El impulso de Delicias Pasteleras hacia la expansión nacional nos lleva a buscar la inclusión en cadenas de supermercados en todo el país. Esta estrategia de crecimiento representa un hito significativo en nuestro desarrollo empresarial, reflejando nuestro compromiso continuo de ofrecer productos excepcionales y experiencias gastronómicas memorables a los consumidores de todo el territorio.

Con una presencia cada vez más destacada en los principales supermercados, nos complace brindar nuestras delicias culinarias a una audiencia más amplia, manteniendo siempre nuestra reputación de excelencia y calidad. Nuestro objetivo es convertirnos en la opción preferida de los consumidores, ofreciendo no solo productos excepcionales, sino también una experiencia gastronómica única que deleite los sentidos y genere fidelidad entre nuestros clientes.

5. Estudio de Mercado

La elaboración y comercialización de productos de hojaldre congelado representan una excelente oportunidad de negocio, tal como lo destaca un artículo reciente sobre el tema. La versatilidad de estos productos, que pueden utilizarse en una variedad de formas y aplicaciones, desde volovanes hasta empanadas, tanto dulces como salados, es una ventaja significativa. Además, la simplicidad de sus ingredientes básicos (harina, grasa, sal y agua) y su elaboración relativamente económica resultan en un alto margen de ganancia. (Pefta, 2004)

La creciente popularidad y demanda de productos de hojaldre ha crecido y se ha expandido el mercado de pastelería nacional e internacional, lo que ha ampliado las rutas comerciales y un aumento en las ventas internacionales, impulsando así una expansión generalizada de la industria panadera y de repostería. (Pastelería, 2024)

El objetivo de este estudio de mercado es analizar las preferencias y comportamientos de los consumidores en las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo en Bogotá, con el fin de obtener información relevante para la toma de decisiones estratégicas.

Las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo fueron seleccionadas debido a su variada composición socioeconómica, asegurando que los resultados sean representativos de las diferentes preferencias y comportamientos del mercado objetivo. (Ramírez, 2009)

Encuesta: Se diseñará una encuesta en Microsoft Forms, que incluirá una combinación de preguntas abiertas y cerradas.

Preguntas Cerradas: Permitirán obtener respuestas cuantificables y fáciles de analizar.

Preguntas Abiertas: Proporcionarán un mayor análisis y comprensión de las percepciones y opiniones de los encuestados.

Las **variables demográficas** que se analizarán en este estudio incluyen la edad, el género, el nivel de ingresos y el nivel educativo de los encuestados. Estas variables son esenciales para entender la composición de la muestra y cómo diferentes segmentos demográficos pueden influir en las preferencias y comportamientos del consumidor en las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo.

Por otro lado, las **variables de comportamiento** abarcan la frecuencia de compra, las preferencias de producto, los canales de compra preferidos (como compras online o en tiendas físicas) y los factores de decisión de compra, tales como el precio, la calidad y la marca. Estas variables permitirán identificar patrones en el comportamiento de los posibles compradores de productos de hojaldre congelado y los factores que los consumidores consideran más importantes al tomar decisiones de compra.

Análisis Descriptivo

En el análisis descriptivo, se calcularán frecuencias y porcentajes para cada una de las variables demográficas y de comportamiento. Estos datos se presentarán mediante tablas y gráficos que facilitarán la visualización y comprensión de la distribución de las respuestas dentro de la muestra. Esta etapa permitirá obtener una visión clara y detallada de las características y patrones básicos del mercado en relación con los productos a base de hojaldre. El objetivo es identificar quiénes son los consumidores potenciales de productos de hojaldre congelado, sus características demográficas y sus comportamientos de compra. (Hernández, 2016)

Análisis Inferencial

El análisis inferencial incluirá la aplicación de pruebas estadísticas para detectar diferencias significativas entre distintos grupos de la muestra. Además, se realizarán análisis de correlación para explorar y establecer relaciones entre las diferentes variables estudiadas, como la relación entre el nivel de ingresos y la frecuencia de compra de productos de hojaldre congelado. Este enfoque ayudará a identificar conexiones y tendencias que no son evidentes a simple vista, proporcionando una comprensión más profunda del comportamiento del consumidor en el contexto específico de los productos a base de hojaldre. (Hernández, 2016)

Análisis Cualitativo

Para las respuestas abiertas, se llevará a cabo una categorización y un análisis temático. Este proceso implicará la identificación de temas y patrones recurrentes en las respuestas cualitativas, permitiendo una interpretación más rica y matizada de las percepciones y opiniones de los encuestados sobre los productos de hojaldre congelado. Así, se complementará la información cuantitativa con valores cualitativos valiosos que pueden revelar preferencias específicas, barreras de compra o aspectos valorados por los consumidores en este tipo de productos. (Hernández, 2016)

a. Investigación del mercado – Presentación de resultados de la metodología aplicada.

Para establecer la magnitud de la muestra, se seleccionaron dos localidades en la ciudad de Bogotá: Barrios Unidos y Teusaquillo. Estas áreas fueron escogidas por su variada composición socioeconómica, lo cual es ideal para el análisis de la encuesta, Según los informes de proyección de población de la ciudad de Bogotá del

año 2021, la población combinada de estas localidades asciende a 337.120 habitantes.
(Bogota, 2021)

- Para llevar a cabo el cálculo de la muestra, se aplicó la fórmula específica destinada al tamaño de muestra en poblaciones finitas:

N = Tamaño de la población (337,120)
Z = Valor Z para el nivel de confianza (1.96 para 95%)
p = Proporción esperada (usualmente 0.5 si no se conoce)
e = Margen de error (0.07)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

$$(337,120-1) \cdot 0.07^2 + 0.9604 = 337,119 \cdot 0.0049 + 0.9604 = 1651.8831 + 0.9604 = 0.9604 = 1652.8435$$

$$n = \frac{337,120 \cdot 0.9604}{1652.8435} \approx \frac{323,686.048}{1652.8435} \approx 195.8$$

Para reducir el tamaño de la muestra debido a limitaciones prácticas, se ajustó el margen de error al 7%, resultando en una muestra de aproximadamente 196 encuestas. Aunque esto incrementa el margen de error y disminuye la precisión, sigue proporcionando un nivel aceptable de confianza para la toma de decisiones. La selección de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo ofrece una adecuada diversidad socioeconómica, asegurando que los resultados sean representativos de las preferencias y comportamientos del mercado objetivo al cual se quiere llegar.

• Instrumento de Recopilación de Datos

Para la recopilación de datos, se utilizará una encuesta diseñada en Microsoft Forms, se incluirá una combinación de preguntas abiertas y cerradas las preguntas cerradas permitirán obtener respuestas cuantificables que sean de fácil análisis,

mientras que las preguntas abiertas proporcionarán un análisis significativo y mayor comprensión de las percepciones y opiniones de los encuestados.

Esta metodología nos permitirá captar una amplia variedad de información relevante para evaluar el mercado, gustos y elecciones de los clientes en relación con los productos de hojaldre congelado.

- **Presentación de resultados de la metodología aplicada**

- **Nota:** Para el desarrollo de la encuesta, el resultado de la muestra fue de 196 encuestas, pero solo se pudieron realizar 43 debido a razones de tiempo y disponibilidad de recursos, lo cual limitó la capacidad para alcanzar el número deseado de encuestas. El tutor del proyecto está al tanto de esta situación y fue informado para poder continuar con el desarrollo de este.

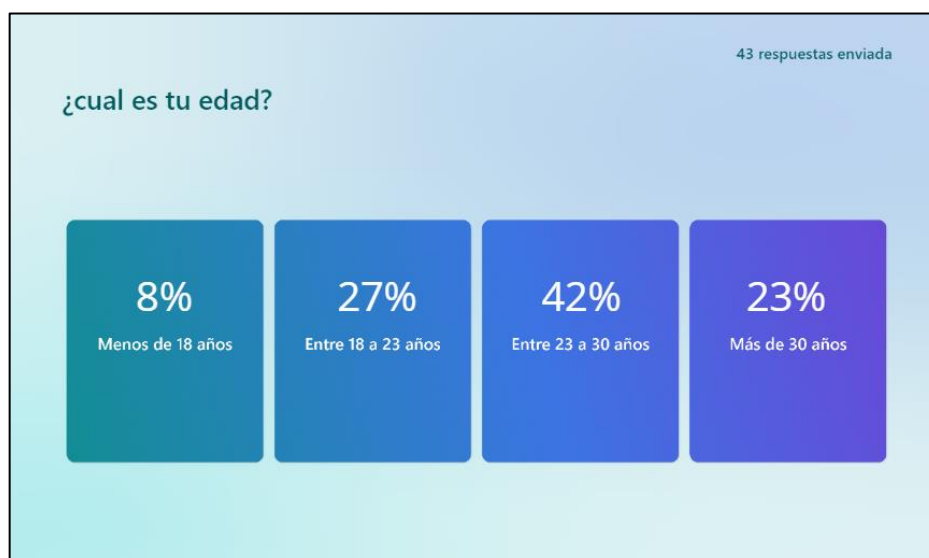
Para la presente investigación, se llevó a cabo una encuesta detallada en diversas localidades de Bogotá, específicamente en Barrios Unidos y Teusaquillo. Estas localidades fueron seleccionadas debido a su amplia diversidad de perfiles socioeconómicos, lo que nos permitió obtener una muestra representativa de las preferencias y comportamientos de los consumidores respecto a los productos de hojaldre congelado.

Se desarrolló un cuestionario en Microsoft Forms, que incluyó tanto preguntas abiertas como cerradas, con el objetivo de recopilar datos cuantitativos y cualitativos de manera eficiente. La encuesta abordó aspectos clave como la frecuencia de compra, la calidad percibida, el interés en nuevos sabores, y las características valoradas en los productos de hojaldre congelado. Además, se exploraron temas relacionados con las instrucciones de preparación, las preferencias de presentación y

tamaño, la importancia de los ingredientes naturales y saludables, y la disposición a pagar por productos de mayor calidad.

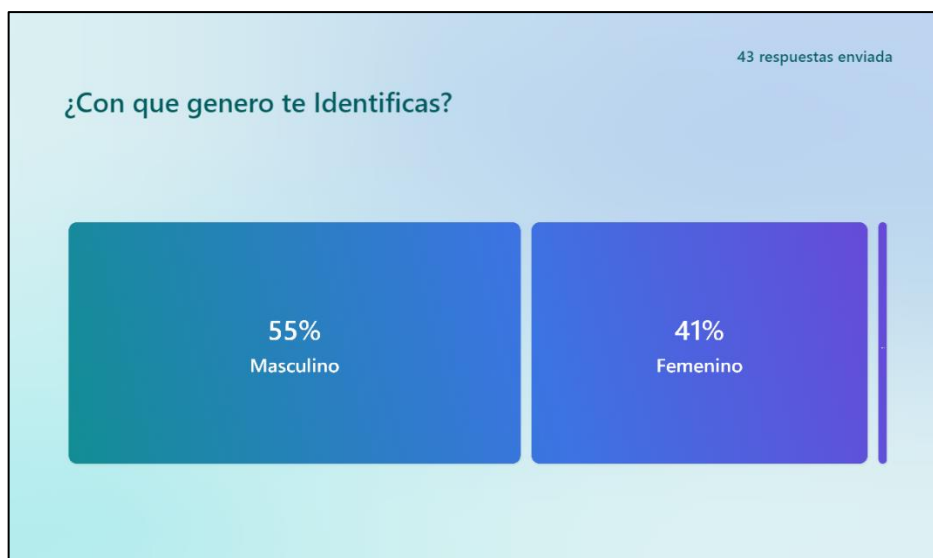
A continuación, se presentan las preguntas específicas utilizadas en la encuesta:

1. ¿Cuál es tu edad?



La mayoría de los participantes se encuentra en el rango de 23 a 30 años, representando el 42% de la muestra, seguidos por el grupo de 18 a 23 años con un 27%. Este dato es crucial para entender las preferencias de consumo de los jóvenes adultos, quienes parecen ser los principales consumidores de productos de hojaldre congelado, la presencia de un 23% de participantes mayores de 30 años también destaca la importancia de considerar las necesidades y preferencias de un público más maduro.

2. ¿Con qué género te identificas?

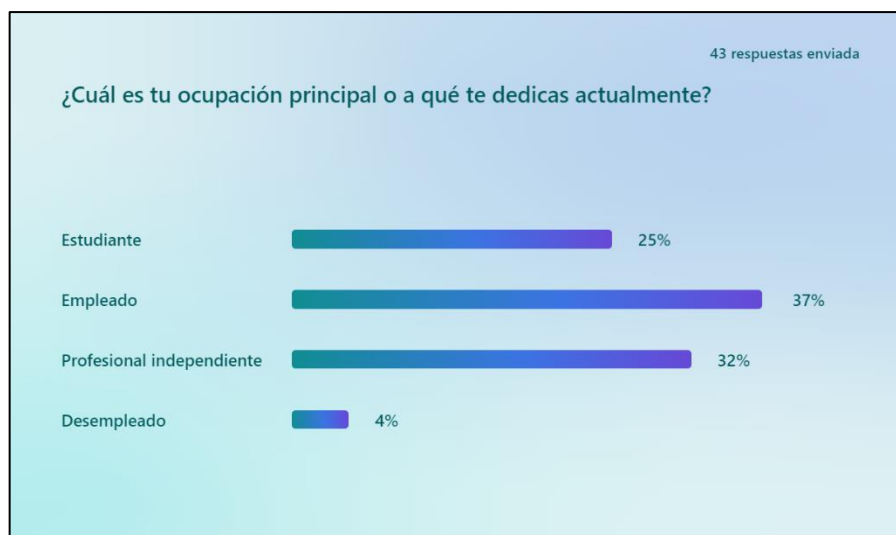


La encuesta fue realizada en varias localidades de Bogotá, obteniendo una muestra que refleje la diversidad de la población, los resultados indican una distribución equilibrada en cuanto al género de los participantes:

- Femenino: 41%
- Masculino: 55%
- Otras: 2%

Estos datos muestran una ligera predominancia de participantes masculinos en la muestra, lo cual es importante considerar al analizar las preferencias y comportamientos de compra de productos de hojaldre congelado, la incorporación de una categoría adicional para otros géneros refleja nuestro enfoque en la importancia de la diversidad.

3. ¿Cuál es tu ocupación principal o a qué te dedicas actualmente?



Para la pregunta sobre la ocupación principal o actividad actual de los encuestados, las respuestas fueron las siguientes:

- Estudiante: 25%
- Empleado: 37%
- Profesional independiente: 32%
- Desempleado: 4%

Esto sugiere que la mayoría de los encuestados están empleados, seguidos por profesionales independientes y estudiantes, mientras que una pequeña proporción se encuentra desempleada.

La distribución equilibrada en los estratos socioeconómicos sugiere que los productos de hojaldre congelado podrían tener aceptación en una variedad de segmentos del mercado. Cabe resaltar la importancia sobre considerar estrategias de precios y posicionamiento que se ajusten a las diferentes capacidades adquisitivas de cada estrato.

4. ¿Cuál es tu estrato socioeconómico?



Esto indica una distribución bastante equilibrada en los estratos socioeconómicos de los encuestados, con una mayor concentración en los estratos 3 y 4, seguidos por el estrato 2. Los estratos más bajos (1 y 2) tienen una representación menor, mientras que los estratos más altos (5 y 6) también muestran una proporción relativamente baja.

Los resultados muestran una diversidad de ocupaciones entre los encuestados, lo que sugiere que los productos de hojaldre congelado podrían tener un amplio alcance en diferentes segmentos de la población. Por ejemplo, la alta proporción de empleados y profesionales independientes sugiere que estos productos podrían ser atractivos para personas con un estilo de vida ocupado que buscan opciones rápidas y convenientes para sus comidas.

5. ¿Con qué frecuencia compra productos de hojaldre congelado?



El hecho de que una parte significativa de los encuestados compre productos de hojaldre congelado semanalmente o incluso diariamente indica una demanda establecida en el mercado para esta clase de productos.

Esto podría atribuirse a la conveniencia y versatilidad de los productos de hojaldre congelado, lo que los hace atractivos para su consumo regular en las rutinas alimentarias de los consumidores.

6. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad de los productos de hojaldre congelado actualmente disponibles en el mercado?



La mayoría de los comentarios son positivos, destacando descripciones como "excelente sabor", "muy ricos", "muy buena calidad" y "deliciosos". Esto sugiere que los consumidores que han probado los productos de hojaldre congelado tienen una

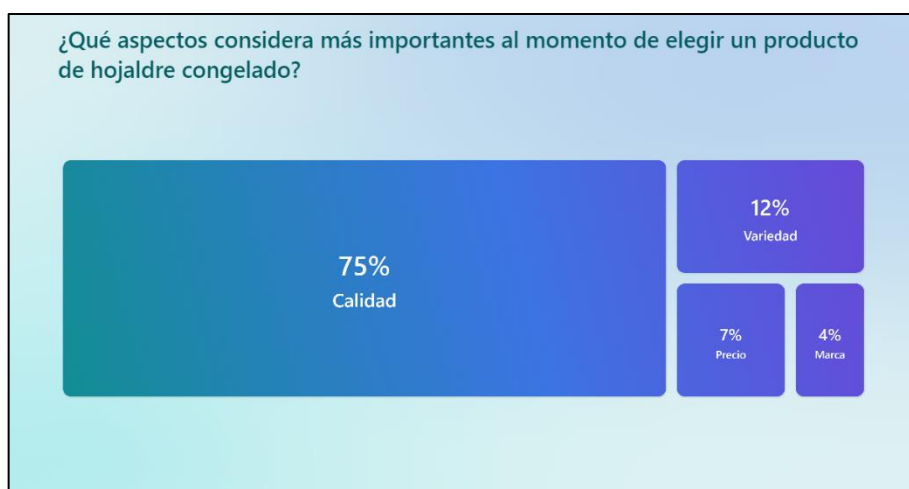
impresión favorable de su calidad, los términos "ricos", "muy ricos", "muy buenos" y "deliciosos" fueron mencionados varias veces, lo que refuerza la percepción positiva del sabor y la calidad general.

Algunos encuestados mencionaron la "buena variedad", lo que indica que la diversidad de opciones disponibles es un punto fuerte en el mercado, la mención de "buenos y baratos" sugiere que algunos consumidores perciben los productos como una opción de buena relación calidad-precio.

Aunque la mayoría de los comentarios son positivos, algunos encuestados indicaron áreas de mejora, como "En ocasiones se cuartea el producto", lo que sugiere posibles problemas de calidad en ciertas circunstancias.

Varias personas respondieron con "No los he probado" o "desconozco", lo que indica que todavía hay una parte del mercado que no está familiarizada con estos productos, representando una oportunidad para aumentar la penetración de mercado a través de campañas de marketing y degustaciones.

7. ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de elegir un producto de hojaldre congelado?



La mayoría abrumadora de los encuestados (75%) considera la calidad como el aspecto más importante al elegir un producto de hojaldre congelado, esto destaca que los consumidores valoran principalmente la excelencia del producto en términos de sabor, textura y frescura.

Un 12% de los encuestados mencionó la variedad como un aspecto importante, indicando una gama diversa de opciones de sabor y formatos puede atraer a un segmento significativo del mercado.

Solo un 7% considera el precio como la característica más fundamental. Aunque es un porcentaje relativamente pequeño, indica que hay un segmento de consumidores sensibles al precio que podría ser captado con ofertas especiales y promociones.

Un 4% de los encuestados considera la marca como el factor más importante al elegir productos de hojaldre congelado. Aunque es un porcentaje bajo, refleja que hay un segmento leal a marcas específicas.

El análisis de las respuestas resalta que la calidad es el factor dominante en la opción para comprar productos de hojaldre congelado, seguido por la variedad, debido a que el precio y la marca son menos prioritarios, no deben ser desestimados, ya que aún representan aspectos importantes para ciertos tipos de mercado, las estrategias de marketing y desarrollo de productos deben centrarse en comunicar y garantizar la alta calidad, mientras se diversifica la oferta y se mantienen precios competitivos para captar a un público más amplio.

8. ¿Cuál de los siguientes productos de hojaldre congelado considera que sería su elección preferida para consumir regularmente?



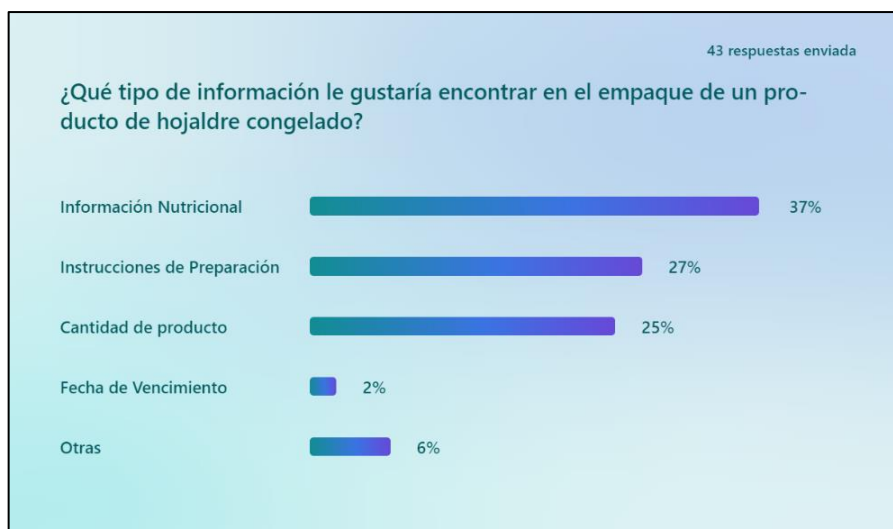
Los palitos de queso son la opción más popular, con un 34% de los encuestados eligiéndolos como su preferencia para consumo regular. Esto sugiere que este producto tiene una amplia aceptación y puede ser un producto clave para las marcas de hojaldres congelados.

Los croissants (23%) y los pasteles gloria (20%) también tienen una buena aceptación entre los encuestados, lo que indica que estos productos son populares y deberían ser considerados como opciones principales en la oferta de productos.

Un 18% de los encuestados prefieren los pasabocas, lo que demuestra un interés considerable en este tipo de producto, los pasabocas pueden ser populares para reuniones sociales y ocasiones informales.

Solo un 2% de los encuestados seleccionaron "Otras" como su elección preferida, lo que indica que las opciones enumeradas cubren adecuadamente las preferencias de la mayoría de los consumidores.

9. ¿Qué tipo de información le gustaría encontrar en el empaque de un producto de hojaldre congelado?



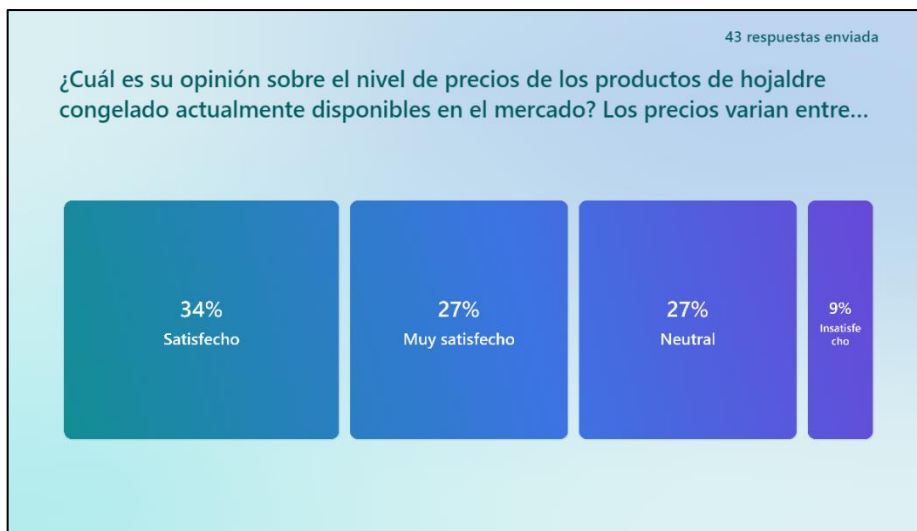
La mayoría de los encuestados (37%) desea encontrar información nutricional en el empaque. Esto refleja una tendencia creciente entre los consumidores hacia una mayor conciencia sobre la salud y la tabla nutricional de los alimentos que consumen.

El 27% de los encuestados considera crucial tener instrucciones de preparación claras en el empaque. Esto es esencial para los productos congelados, ya que una preparación incorrecta puede afectar negativamente la experiencia del consumidor.

La cantidad de producto es importante para el 25% de los encuestados, los consumidores desean saber exactamente cuánto producto están comprando para evaluar la relación calidad-precio.

Un 6% mencionó "Otras" informaciones, es importante investigar cuáles podrían ser estas otras necesidades, como certificaciones de calidad, información sobre alérgenos, origen de los ingredientes, o detalles sobre la sostenibilidad del empaque.

10. ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de precios de los productos de hojaldre congelado actualmente disponibles en el mercado? Los precios varían entre \$25.000 y \$80.000.

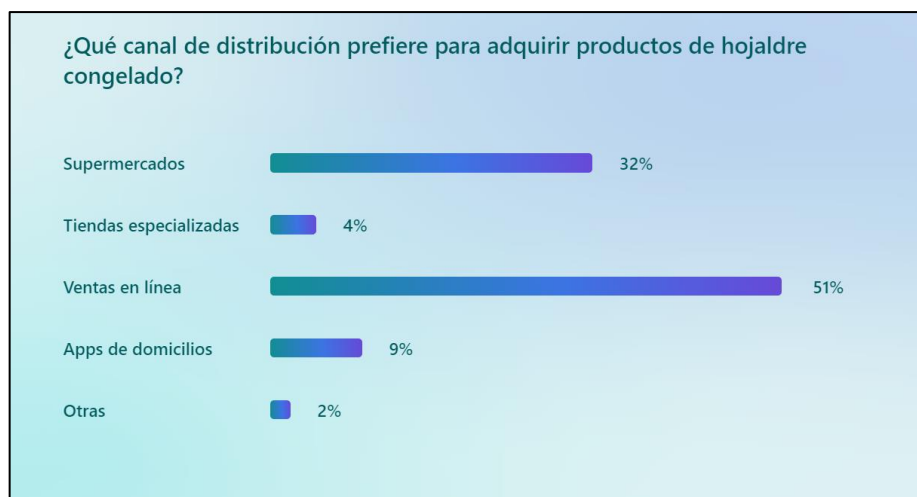


La combinación de "muy satisfecho" (27%) y "satisfecho" (34%) indica que el 61% de los encuestados están contentos con los precios actuales de los productos de hojaldre congelado, en general, los consumidores perciben los precios como justos y razonables en relación con la calidad y el valor del producto, este nivel de satisfacción es una señal positiva para los productores y distribuidores, ya que sugiere que la estrategia de precios actual está alineada con las expectativas del mercado.

Un 27% de los encuestados tiene una opinión neutral sobre los precios. Estos consumidores no tienen una fuerte preferencia ni insatisfacción, lo que podría indicar que los precios están dentro de un rango aceptable, aunque no necesariamente vistos como una ventaja competitiva.

Solo el 9% de los encuestados están insatisfechos con los precios actuales. Aunque es una minoría, es importante considerar sus opiniones para entender mejor las percepciones negativas.

11. ¿Qué canal de distribución prefiere para adquirir productos de hojaldre congelado?



Para la pregunta sobre el canal de distribución preferido para adquirir productos de hojaldre congelado, las respuestas fueron las siguientes:

- Supermercados: 32%
- Tiendas especializadas: 4%
- Ventas en línea: 51%
- Apps de domicilios: 9%
- Otras: 2%

La mayoría de los encuestados (51%) prefiere adquirir productos de hojaldre congelado a través de ventas en línea, lo que evidencia una fuerte tendencia hacia la conveniencia y la comodidad de las compras digitales, este canal permite a los consumidores comprar desde la comodidad de sus hogares y posiblemente acceder a una mayor variedad de productos y ofertas exclusivas en línea.

Un 32% de los encuestados prefieren comprar en supermercados, lo que indica que este canal sigue siendo relevante y popular. Los supermercados ofrecen la ventaja de la disponibilidad inmediata y la posibilidad de examinar el producto físicamente antes de la compra.

Las aplicaciones de domicilios son preferidas por un 9% de los encuestados, reflejando una preferencia por la entrega rápida y la comodidad que ofrecen estas plataformas.

Solo un 4% de los encuestados prefiere tiendas especializadas, lo que sugiere que, aunque es un canal nicho, puede atraer a consumidores que buscan productos específicos o de alta calidad que no siempre están disponibles en supermercados o en línea.

Un 2% de los encuestados mencionaron otros canales de distribución, lo que indica una pequeña pero potencialmente significativa preferencia por canales alternativos. Esto podría incluir mercados locales, compras directas en fábricas, o ventas a través de asociaciones comunitarias.

Los resultados indican que las ventas en línea son el canal de distribución preferido para la mayoría de los consumidores, seguidas por los supermercados. Las apps de domicilios también tienen una presencia significativa, reflejando una tendencia hacia la conveniencia y la rapidez en las compras.

12. ¿Qué tipo de promociones o descuentos le resultan más atractivos al momento de comprar productos de hojaldre congelado?



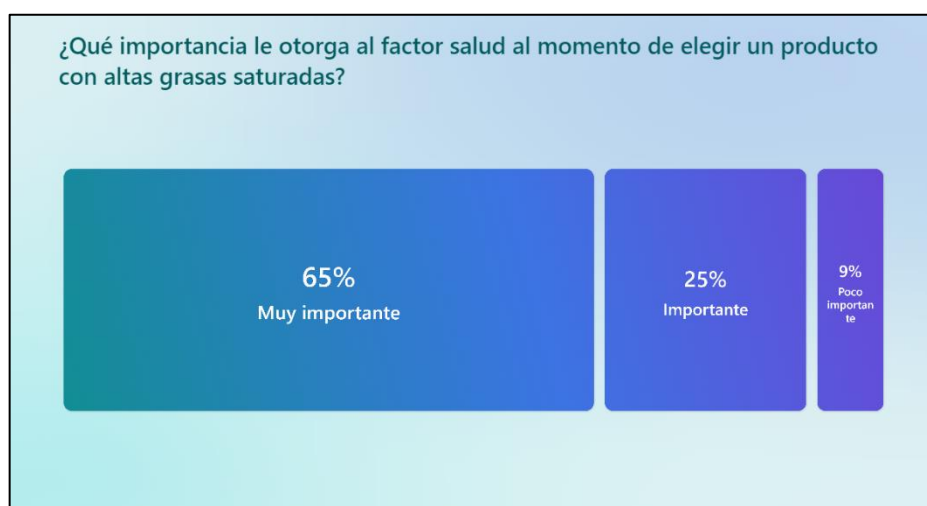
La mayoría abrumadora de los encuestados (67%) prefiere descuentos por cantidad, lo cual sugiere que los consumidores están interesados en obtener más valor por su dinero mediante la compra en mayores cantidades.

Un 20% de los encuestados encuentra atractivas las promociones por tiempo limitado. Este tipo de promoción crea un sentido de urgencia que puede motivar a los consumidores a realizar una compra impulsiva.

Un 11% de los encuestados prefieren cupones de descuento, los cupones pueden ser distribuidos a través de varios canales, como correos electrónicos, redes sociales, o dentro de los propios paquetes de productos.

Al implementar estas estrategias promocionales, las marcas pueden satisfacer las diferentes preferencias de los consumidores y aumentar su participación en el mercado de productos de hojaldre congelado.

13. ¿Qué importancia le otorga al factor salud al momento de elegir un producto con altas grasas saturadas?



Para la pregunta sobre la importancia del factor salud al momento de elegir un producto con altas grasas saturadas, las respuestas fueron las siguientes:

- Muy importante: 65%

- Importante: 25%
- Poco importante: 9%

La mayoría de los encuestados (65%) considera el factor salud como "muy importante" al momento de elegir productos con altas grasas saturadas. Esto refleja una fuerte conciencia y preocupación por los efectos de la alimentación en la salud, especialmente en lo que respecta a productos que pueden contribuir a problemas cardiovasculares y otras condiciones de salud.

Un 25% de los encuestados consideran el factor salud como "importante". Este segmento también está consciente de la salud, aunque quizás no con la misma intensidad que el grupo anterior.

Un 9% de los encuestados consideran el factor salud como "poco importante". Este grupo puede priorizar el sabor, la conveniencia y otros factores sobre las consideraciones de salud.

El análisis muestra que una mayoría significativa de los consumidores otorgan alta importancia al factor salud al momento de elegir productos con altas grasas saturadas, indicando una tendencia general hacia una alimentación más consciente y saludable.

Estas preguntas fueron diseñadas para abordar de manera integral los objetivos del estudio, proporcionando una visión clara y detallada de las preferencias y comportamientos del mercado objetivo, los resultados obtenidos servirán para ajustar y mejorar nuestras estrategias de comercialización y desarrollo de producto, garantizando que nuestros productos de hojaldre congelado cumplan con las expectativas y necesidades de nuestros posibles clientes.

Análisis de la demanda – Social, Demográfica, Económica y Cultural.

- **Análisis Social**

Los resultados de la encuesta reflejan diversas preferencias y comportamientos de los consumidores en relación con los productos de hojaldre congelado. Aquí se destacan algunos aspectos sociales importantes:

- **Ocupación:**

La mayoría de los encuestados son empleados (37%) y profesionales independientes (32%), lo que sugiere una base de consumidores con ingresos regulares y una posible disposición a gastar en productos convenientes y de calidad.

Un 25% de los encuestados son estudiantes, un grupo que puede valorar la conveniencia y el precio.

- **Importancia del factor salud:**

El 65% de los encuestados considera muy importante el factor salud al elegir productos con altas grasas saturadas, y un 25% lo considera importante. Esto muestra una tendencia social hacia una alimentación más saludable y consciente.

- **Análisis Demográfico**

- **Estrato Socioeconómico:**

La mayor parte de los encuestados pertenece a estratos 2 y 3 (59%), lo que indica que los productos deben estar posicionados de manera asequible para estos segmentos.

Un 23% pertenece al estrato 4, y un 13% a los estratos 5 y 6, lo que sugiere que también hay un segmento de mercado dispuesto a pagar más por productos de mayor calidad o características premium.

- **Análisis Económico**

- **Preferencias de Compra y Precios:**

Los consumidores están relativamente satisfechos con los precios actuales de los productos de hojaldre congelado, que oscilan entre \$25,000 y \$80,000 por paquete de 12 unidades. El 61% está satisfecho o muy satisfecho con estos precios.

Las preferencias de canal de compra muestran que el 51% de los consumidores prefieren comprar en línea, lo que puede estar relacionado con la búsqueda de mejores precios y la conveniencia.

- **Promociones:**

Los descuentos por cantidad son altamente valorados (67%), lo que sugiere que los consumidores buscan maximizar su valor de compra, disponer de promociones por tiempo limitado (20%) y cupones de descuento (11%) también son atractivos, aunque en menor medida.

- **Análisis Cultural**

- **Preferencias de Producto:**

Los palitos de queso son la opción preferida (34%), seguidos por croissants (23%) y pasteles gloria (20%). Esto puede reflejar preferencias culturales específicas por estos tipos de productos dentro de la gastronomía local.

La alta valoración de la calidad (75%) sobre otros factores como el precio y la marca indica una cultura de consumo orientada a la calidad en los alimentos.

- **Información en el Empaque**

La demanda de información nutricional (37%) e instrucciones de preparación (27%) sugiere una cultura de consumo que valora la transparencia y la facilidad de uso, lo cual es esencial para captar y mantener la lealtad del cliente.

Al implementar estas estrategias basadas en el análisis social, demográfico, económico y cultural, las marca Delicias Pasteleras de hojaldre congelado podrá mejorar su posicionamiento en el mercado y satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de sus consumidores.

b. Nicho de mercado

A partir de los resultados de la encuesta, se puede definir un nicho de mercado específico para los productos de hojaldre congelado, considerando variables demográficas, hábitos de consumo, conocimiento y actitud hacia los productos, motivaciones de compra y estilo de vida.

- **Edad y Género**

- **Edad:** Aunque la encuesta no detalla la distribución exacta de edades, la presencia significativa de estudiantes, empleados y profesionales independientes sugiere un rango de edad predominante entre los 18 y 45 años.

- **Género:** Suponiendo una distribución equitativa de género, se puede enfocar en ambos géneros igualmente, pero con un marketing que destaque tanto la conveniencia (atractiva para profesionales y empleados) como la calidad y salud (importante para personas con una mayor preocupación por la alimentación).

- **Hábitos de Consumo**

• **Frecuencia de Compra:**

- 25% compra diariamente.
- 32% compra semanalmente.
- 9% compra mensualmente.
- 18% compra ocasionalmente.
- 13% nunca compra.

La mayoría de los consumidores compra productos de hojaldre congelado con regularidad (diaria o semanalmente), indicando un hábito de consumo frecuente. Esto sugiere una preferencia por la conveniencia y disponibilidad inmediata de los productos congelados.

- **Conocimiento y Actitud hacia los Productos de Hojaldre Congelado**

- Opiniones sobre la calidad:
 - La mayoría tiene opiniones positivas ("excelente sabor", "muy buena calidad", "ricos y deliciosos").

Algunos mencionan problemas ocasionales como "se cuartea el producto" o desconocimiento ("no los conozco").

En general, se analiza una recepción del cliente bastante buena sobre la calidad de los productos de hojaldre congelado, aunque hay áreas para mejorar la consistencia y ampliar el conocimiento del producto.

- **Motivaciones de Compra**
- **Factores importantes al elegir un producto:**
 - Calidad: 75%
 - Variedad: 12%
 - Precio: 7%
 - Marca: 4%

La calidad es el factor más importante, seguido por la variedad y el precio. Esto indica que los consumidores van a pagar un poco más por la alta calidad y variedad de los productos de hojaldre congelado.

- **Promociones atractivas:**

- Descuentos por cantidad: 67%
- Promociones por tiempo limitado: 20%
- Cupones de descuento: 11%

Las promociones que ofrecen descuentos por cantidad son las más atractivas, lo que puede incentivar la compra en volumen y aumentar la lealtad del cliente.

- **Estilo de Vida:**

- Canales de distribución preferidos:
- Ventas en línea: 51%
- Supermercados: 32%
- Apps de domicilios: 9%
- Tiendas especializadas: 4%

La preferencia por las ventas en línea y apps de domicilios refleja un estilo de vida orientado a la conveniencia y la digitalización. Los consumidores valoran la facilidad de compra y la entrega a domicilio.

- **Información deseada en el empaque:**

- Información nutricional: 37%
- Instrucciones de preparación: 27%
- Cantidad de producto: 25%
- Fecha de vencimiento: 2%

Los consumidores desean transparencia y facilidad de uso, indicando una conciencia hacia la salud y la necesidad de productos que se ajusten a un estilo de vida ocupado.

Al centrar estos esfuerzos en las características y preferencias del nicho de mercado identificado, Delicias Pasteleras tendrá la capacidad para maximizar su impacto y mayor crecimiento en el mercado de productos de hojaldre congelado.

c. Determinación del precio.

Luego de realizar un estudio exhaustivo del mercado y analizar las estrategias de precios de nuestros competidores directos, como lo son Divali y Boni Hojaldres, hemos desarrollado una propuesta de precios para nuestros productos de hojaldre congelado. A continuación, se presenta un análisis detallado y las estrategias de precios propuestas:

- **Análisis de la Competencia**
 - **DIVALI:**
 - Láminas de hojaldre 12*12: \$25,240 - \$42,750
 - Masa de hojaldre por libra: \$16,900
 - Hojaldre para rellenar: \$7,400 - \$10,300 (Unidad)
 - **BONI HOJALDRE:**
 - Masa por libra: \$18,000 por libra
 - Láminas de hojaldre 13x13: \$750 c/u, bandeja X 50 a \$35,000
 - Pastel gloria: \$34,000 (bandeja X 20)
 - Palitos: \$21,000 (bandeja X 15)
 - Palito de jamón y queso: \$23,750 (bandeja X 15)
 - **Propuesta de Precios para Nuestros Productos**
- **Masa de Hojaldre:**
 - Propuesta: \$17,000 por libra

- Justificación: Al comparar con DIVALI (\$16,900) y BONI

HOJALDRE (\$18,000), nuestro precio está en un rango competitivo. A pesar de ser ligeramente más alto, refleja nuestra calidad superior y la dedicación en el proceso de elaboración.

- **Pasabocas:**

- Propuesta: \$38,000 (bandeja X 20)

- Justificación: Este precio es ligeramente más alto que el pastel gloria de BONI HOJALDRE (\$34,000), justificando nuestra calidad premium y el uso de ingredientes frescos y de alta calidad.

- **Pasteles Gloria:**

- Propuesta: \$35,000 (bandeja X 20)

- Justificación: Mantener un precio similar al de BONI HOJALDRE permite competir directamente, mientras destacamos por la calidad superior y el relleno consistente de guayaba.

- **Palitos de Queso:**

- Propuesta: \$22,000 (bandeja X 15)

- Justificación: Un poco más alto que el precio de BONI HOJALDRE (\$21,000) para reflejar la calidad de los insumos y una mayor garantía en la elaboración.

- **Croissant:**

- Propuesta: \$26,000 (bandeja X 15)

- Justificación: Este precio posiciona a nuestros croissants como una opción gourmet, justificada por los rellenos variados y la calidad superior del producto.

- **Estrategia Basada en la Competencia**

Posicionamos nuestros productos dentro del rango de precios de las empresas Divali y Boni Hojaldres, esta estrategia asegura que nuestros precios son competitivos y atractivos para los consumidores que conocen y degustan los productos de hojaldre congelado.

- **Estrategia de Valor Percibido**

Dado que nuestros productos son elaborados con una mayor calidad y se utilizan ingredientes frescos, justificamos un precio ligeramente más alto que algunos competidores, se destacara la calidad superior y los beneficios adicionales (como la utilización de ingredientes naturales y la dedicación en la preparación), los clientes estarán dispuestos a pagar un poco más por estos beneficios en nuestros productos.

- **Estrategia de Penetración de Mercado**

Podríamos introducir algunos de nuestros productos con un precio más bajo que el de nuestros competidores para abarcar una porción del mercado de manera eficaz, una vez establecida una base de clientes leales, ajustaríamos los precios para demostrar la calidad y el valor añadido de nuestros productos

- **Rango de Precios Propuesto:**

- ❖ **Masa de Hojaldre:** \$17,000 por libra
- ❖ **Pasabocas:** \$38,000 (bandeja X 20)
- ❖ **Pasteles Gloria:** \$35,000 (bandeja X 20)

- ❖ **Palitos de Queso:** \$22,000 (bandeja X 15)
- ❖ **Croissant:** \$26,000 (bandeja X 15)

Esta propuesta de precios refleja la calidad de nuestros productos y nos posiciona competitivamente en el mercado, asegurando que nuestros clientes perciben el valor y la dedicación detrás de cada producto de hojaldre congelado que ofrecemos.

d. Demanda objetivo y Pronóstico de ventas.

Con base en los datos recabados de una encuesta aplicada a una muestra representativa de 196 individuos, seleccionados de una población total de 337,120 habitantes en las zonas de Barrios Unidos y Teusaquillo, hemos llevado a cabo un análisis detallado para proyectar la posible demanda de nuestros productos de hojaldre congelado.

Los datos obtenidos muestran que el 67% de los encuestados manifestó su disposición a consumir productos de hojaldre congelado. Al extrapolar este porcentaje a la población total, se estima que alrededor de 225,870 personas podrían estar interesadas en adquirir nuestros productos.

Para mejorar la precisión de la evaluación y teniendo en cuenta la variabilidad inherente a la muestra, se ha aplicado un margen de error del 7%. Esto resulta en un rango proyectado de consumidores que oscila aproximadamente entre 214,576 y 237,164 personas.

Según los resultados de la encuesta, el 25% de los potenciales consumidores manifestaron su intención de adquirir el producto diariamente, lo que sugiere una frecuencia de consumo regular. Al aplicar este porcentaje a la proyección de

demanda, se obtiene una estimación considerable de consumidores frecuentes, potencialmente leales.

Por consiguiente, la demanda proyectada para nuestros productos de hojaldre congelado se sitúa en un intervalo de 214,576 a 237,164 personas, considerando el margen de error aplicado. Para captar este mercado, se recomienda enfocar la producción hacia la cifra más alta de la estimación, dado que un número considerable de consumidores ha demostrado un interés significativo en el consumo frecuente del producto. Así, la producción debería enfocarse en satisfacer las necesidades de aproximadamente 225,870 a 237,164 consumidores.

Aunque las proyecciones derivadas de la encuesta ofrecen una perspectiva alentadora sobre la potencial demanda del producto, es fundamental reconocer que la dinámica real del mercado puede fluctuar considerablemente. El interés mostrado por los encuestados se presenta como un signo alentador, pero la conversión de estos individuos en clientes efectivos conlleva abordar numerosos retos y aspectos que trascienden las respuestas recogidas en la encuesta.

La capacidad de producción actual para los productos de hojaldre congelado se estima en 2,000 unidades por semana, lo que equivale a una producción mensual de 8,000 unidades. Comparando esta capacidad con la demanda proyectada de entre 214,576 y 237,164 personas, resulta evidente una disparidad significativa. La producción semanal de 2,000 unidades representa aproximadamente un 0.93% de la demanda mensual proyectada en su rango inferior.

Este porcentaje revela una notable disparidad entre la capacidad de producción actual y la demanda estimada de consumidores frecuentes. Esto subraya una clara insuficiencia en nuestra capacidad para satisfacer de manera adecuada al mercado potencial al cual nos queremos insertar.

Para abordar esta brecha, se planea implementar un aumento anual del 10% en la producción de unidades, este incremento gradual tiene como objetivo expandir la capacidad de producción de manera constante, permitiendo satisfacer la demanda potencial de manera más efectiva con el tiempo, En términos de cifras se estimó hacia 5 años con el incremento del 10%:

	<i>año 0</i>	<i>año 1</i>	<i>año 2</i>	<i>año 3</i>	<i>año 4</i>	<i>año 5</i>
Mercado a Abarcar		10%	10%	10%	10%	10%
Artículos por año	96,000	105,600	116,160	127,776	140,553	154,609
Unidades mes	8000	8,800	9,680	10,648	11,713	12,884
Unidades semanales	2000	2,200	2,420	2,662	2,928	3,280

6. Plan de Mercadeo

a. Estrategias de Distribución

El éxito de nuestro plan de distribución es crucial para alcanzar nuestro objetivo de llegar a un amplio segmento de mercado y satisfacer la demanda de productos de hojaldre congelado en Bogotá y sus alrededores.

Para lograr una amplia cobertura geográfica, hemos diseñado un plan estratégico que se basa en establecer alianzas sólidas con distribuidores locales y regionales, estas alianzas nos permitirán llegar a puntos de venta clave en varias localidades de Bogotá y sus alrededores, garantizando que nuestros productos estén disponibles para los consumidores en lugares convenientes y de fácil acceso para su distribución.

Además de trabajar con distribuidores locales, también nos enfocaremos en establecer asociaciones con grandes cadenas de supermercados y establecimientos especializados en alimentos, estas colaboraciones estratégicas nos proporcionarán la oportunidad de alcanzar a una audiencia más amplia y variada, ya que estos

establecimientos suelen tener una gran afluencia de clientes y una amplia presencia en diferentes áreas de la ciudad donde queremos llegar con nuestros productos.

b. Estrategias de Publicidad – Marketing mix.

Para llegar al cliente y promocionar nuestros productos de hojaldre, implementaremos diversas estrategias de publicidad que incluirán tanto medios tradicionales como digitales. A continuación, detallo algunas de estas estrategias:

- **Publicidad en medios tradicionales:** Utilizaremos anuncios en periódicos locales, revistas especializadas en gastronomía y programas de radio relevantes para llegar a nuestro público objetivo.
- **Presencia en redes sociales:** Crearemos perfiles de empresa en plataformas como Facebook, Instagram y Twitter para conectarnos con nuestros clientes y crear una comunidad en línea.
- **Eventos y degustaciones:** Organizaremos eventos de degustación en lugares estratégicos, como supermercados, ferias gastronómicas y eventos comunitarios.

c. Colaboraciones estratégicas:

Buscaremos colaboraciones estratégicas con otras empresas o marcas complementarias para ampliar nuestra presencia en el mercado y llegar a nuevos segmentos de clientes. Estas alianzas nos permitirán aprovechar sinergias mutuas, mejorar nuestra visibilidad en el mercado y diversificar nuestra base de clientes, contribuyendo así al crecimiento y fortalecimiento continuo de nuestra marca.

d. Publicidad

La publicidad puede lograr una ayuda sustancial en el posicionamiento de nuestros productos de hojaldre congelado en el mercado. Nuestro objetivo es comunicar eficazmente la calidad superior de nuestros productos, destacando la frescura y pureza de los ingredientes, y la dedicación en cada proceso de elaboración.

Nuestra estrategia de publicidad está diseñada para establecer una marca fuerte y reconocible en el mercado de productos de hojaldre congelado. Al combinar publicidad creativa, contenido educativo y colaboraciones estratégicas, buscamos conectar emocionalmente con los consumidores, asegurando que perciban el valor y la calidad de nuestros productos. Este enfoque contribuirá significativamente al crecimiento y consolidación de nuestra marca en el sector de la alimentación saludable y gourmet.

e. Fidelización

En busca de fidelizar a nuestros clientes, implementaremos programas de recompensas y descuentos exclusivos para clientes frecuentes, queremos establecer una comunicación regular a través de boletines informativos y correos electrónicos para mantenerlos informados sobre nuestras novedades, promociones y eventos especiales, esto nos permitirá crecer como marca y el conocimiento masivo de Delicias Pasteleras, generando interés y compromiso con nuestros productos entre nuestro público objetivo.

f. Postventa - servicio al cliente. Política de crédito.

Para facilitar el acceso a nuestros productos, implementaremos una política de crédito flexible para clientes corporativos y minoristas, evaluando cuidadosamente la solvencia de cada cliente y estableceremos condiciones de crédito que se ajusten a sus

necesidades y capacidad de pago, garantizando así una relación comercial sólida y duradera.

7. Estudio de Operaciones

a. Descripción y formalización del proceso

La producción de productos de hojaldre congelados en Delicias Pasteleras implica etapas planificadas para garantizar la calidad y la eficiencia, para esto se describe el proceso y su formalización en un diagrama de flujo:

- ❖ **Recepción de Materias Primas:** Se reciben los ingredientes necesarios (harina, mantequilla, azúcar, etc.) y se realiza un control de calidad.
- ❖ **Almacenamiento:** Los ingredientes se conservan en condiciones ideales de temperatura y humedad.
- ❖ **Preparación de la Masa:** Los ingredientes se mezclan y amasan según la receta establecida.
- ❖ **Reposo de la Masa:** La masa preparada se deja reposar para alcanzar la textura adecuada.
- ❖ **Laminado y Formado:** La masa se lamina y se forma en las presentaciones deseadas (croissants, pasabocas, etc.).
- ❖ **Congelación:** Los productos formados se llevan a la cámara de congelación para preservarlos.
- ❖ **Empaque:** Los productos congelados se empaquetan y etiquetan.
- ❖ **Almacenamiento de Productos Terminados:** Los productos empaquetados se almacenan en cámaras de congelación hasta su distribución.
- ❖ **Distribución:** Se comienza con el envío de productos a los clientes finales.



Tabla 1: Diagrama de Flujo (Elaboración Propia)

b. Distribución de planta

La distribución de la planta de producción está diseñada para optimizar la eficiencia y reducir el tiempo de traslado entre etapas del proceso. La planta se divide en áreas específicas:

- **Área de Recepción y Almacenamiento de Materias Primas:** Se posiciona cerca a la entrada de la planta para facilitar la descarga y control de calidad.
- **Área de Preparación y Amasado:** Equipada con mezcladoras industriales y mesas de trabajo.

- **Área de Reposo de la Masa:** Espacio reservado para permitir que la masa repose adecuadamente.
- **Área de Laminado y Formado:** Equipos de laminado y mesas para el formado de los productos.
- **Cámaras de Congelación:** Para el enfriamiento rápido y conservación de los productos.
- **Área de Empaque:** Donde se realiza el empaque y etiquetado de los productos congelados.
- **Almacenamiento de Productos Terminados:** Cámaras de congelación adicionales para el almacenamiento de productos listos para distribución.
- **Área de Distribución:** Zona de carga y descarga para la distribución a los puntos de venta.

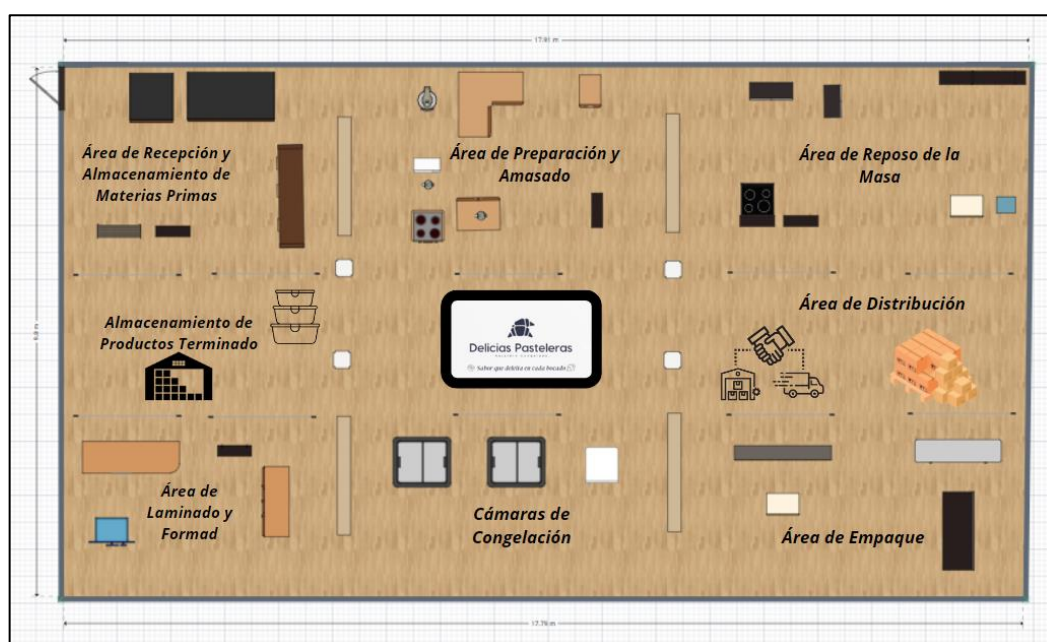


Tabla 2: Plano Planta (Elaboración Propia)

Indumentaria Requerida

- **Área de Recepción y Almacenamiento de Materias Primas:**
 - Estanterías para almacenamiento de materias primas.

- **Área de Preparación y Amasado:**

- Batidora industrial.
- Mesas de trabajo de acero inoxidable.
- Balanzas industriales.
- Utensilios de cocina (espátulas, rasquetas, etc.).
- Ingredientes para la preparación de la masa (harina, agua, levadura,

etc.).

- **Área de Reposo de la Masa:**

- Estanterías o carros para reposo de la masa.
- Controladores de temperatura y humedad.

- **Área de Laminado y Formado:**

- Laminadoras industriales.
- Mesas de trabajo para formado.
- Cortadores y moldes para dar forma al hojaldre.

- **Cámaras de Congelación:**

- Cámaras frigoríficas o congeladores.
- Controladores de temperatura.

- **Área de Empaque:**

- Envasadoras al vacío.
- Etiquetadoras automáticas.

- **Área de Empaque:**

- Envasadoras al vacío.
- Etiquetadoras automáticas.

- c. **Costos de producción**

En la elaboración de la producción de hojaldre, es crucial realizar un análisis exhaustivo de los costos para analizar que tan sustentable es el proyecto desde una mirada económica y financiera, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución de insumos y los gastos de mano de obra, cada componente de costo influye directamente en la rentabilidad del producto. El análisis de costos del proyecto abarca tanto los costos directos como indirectos de fabricación, los costos laborales y los relacionados con la maquinaria y equipo.

Los costos variables y gastos se revisan mensualmente, y el precio de las materias primas se determina mediante consultas con proveedores. La inversión inicial incluye la adquisición de maquinaria y equipo, así como los gastos previos al inicio de operaciones según el plan de negocios.

Los costos de producción se dividen en varias categorías:

- ❖ **Costos de Materias Primas:** Incluyen harina, mantequilla, azúcar, entre otros.
 - ❖ **Mano de Obra:** Salarios de los empleados involucrados en la producción.
 - ❖ **Costos Energéticos:** Electricidad y gas necesarios para la maquinaria y las cámaras de congelación.
 - ❖ **Mantenimiento y Reparaciones:** Costos asociados al mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.
 - ❖ **Empaque y Etiquetado:** Costos de materiales para empaque y etiquetas.
- **Nota:** Los costos de producción son basado en la producción de 25 libras de hojaldre.

<u>CATEGORIA</u>	<u>COSTOS</u>	
Costos Directos		
Hojaldrina	\$130.000	15kg
Harina	\$180.000	50kg
Azúcar	\$150.000	50kg
Mantequilla	\$160.000	15kg
Costos Indirectos		
Alquiler Planta	\$ 15.000,000	Mensual
Servicios generales	\$1.500.000	
Domiciliario	\$1.400,000	
Costos de Mano de Obra		
Jefe de producción	\$2.500,000	
Auxiliar de panaderia	\$1.500,000	
Vendedor	\$1.800,000	
Costos de Equipo y Maquinaria		
Balanza	\$1.200.000	
Batidora	\$3.000.000	
Estantes	\$2.000.000	
Mesas de trabajo	\$1.500.000	
Controladores de temperatura y humedad.	\$1.000.000	
Nevera	\$10.000.000	
Utensilios	\$ 800.000	
Laminadora	\$1.500.000	
Etiquetadora	\$ 500.000	
Envasador al vacío	\$1.500.000	
Gastos		
Costos de Energía y Utilidades	\$ 4.500.000	
Servicios públicos	\$ 2.000.000	
Gastos legales	\$ 12.000.000	

■ **Costo de Hojaldrina:**

- Costo: \$130.000 por 15kg
- Cantidad utilizada: 3000g para 25 libras de hojaldre
- Costo total de Hojaldrina utilizada:

$$\text{Costo total de Hojaldrina} = \frac{130.000}{15} \times \frac{3000}{1000} = \$2.600$$

- **Costo de Harina:**

- Costo: \$180.000 por 50kg
- Cantidad utilizada: 4000g para 25 libras de hojaldre
- Costo total de Harina utilizada:

$$\text{Costo total de Harina} = \frac{180.000}{50} \times \frac{4000}{1000} = \$1.440$$

- **Costo de Azúcar:**

- Costo: \$150.000 por 50kg
- Cantidad utilizada: 500g para 25 libras de hojaldre
- Costo total de Azúcar utilizada:

$$\text{Costo total de Azúcar} = \frac{150.000}{50} \times \frac{500}{1000} = \$1.500$$

- **Costo de Margarina:**

- Costo: \$160.000 por 15kg
- Cantidad utilizada: 500g para 25 libras de hojaldre
- Costo total de Margarina utilizada:

$$\text{Costo total de Margarina} = \frac{160.000}{15} \times \frac{500}{1000} = \$5.333$$

Dado que de una libra de hojaldre se obtienen 40 unidades de Masa de Hojaldre, entonces de 25 libras de hojaldre se obtendrán 25 libras×40 unidades/libra = 1000 unidades 25 libras×40 unidades/libra = 1000 unidades de Masa de Hojaldre.

- **Masa de Hojaldre**

Ahora, podemos calcular el costo por unidad de Masa de Hojaldre dividiendo el costo total de producción por el número total de unidades producidas:

$$\text{Costo por unidad de Masa de Hojaldre} = \frac{\text{Costo total de producción}}{\text{Número total de unidades producidas}}$$

$$\text{Costo por unidad de Masa de Hojaldre} = \frac{\$10.873}{1000}$$

Por lo tanto, con esta cantidad de unidades por libra, el costo por unidad de Masa de Hojaldre sería aproximadamente \$10.873.

Dado que ya hemos calculado el costo por unidad de Masa de Hojaldre como \$10.873, comparémoslo con el nuevo precio propuesto para determinar el margen de utilidad:

- Costo por unidad: \$10.873
- Precio propuesto: \$17,000 por libra.
- Calculamos el margen de utilidad como la diferencia entre el precio

sugerido y el costo por unidad:

$$\text{Margen de utilidad} = \text{Precio propuesto} - \text{Costo por unidad}$$

$$\text{Margen de utilidad} = \$17,000 - \$10.873$$

Por lo tanto, con el nuevo precio propuesto, el margen de utilidad para la Masa de Hojaldre sería aproximadamente \$6.127 por unidad.

Ahora, calculamos el margen de utilidad en porcentaje:

$$\text{Margen de utilidad (\%)} = \left(\frac{\text{Margen de utilidad}}{\text{Precio propuesto}} \right) \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad (\%)} = \left(\frac{6,127}{17,000} \right) \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad (\%)} \approx 36.04\%$$

El margen de utilidad absoluto para la Masa de Hojaldre es de \$6,127. Esto significa que, por cada libra de Masa de Hojaldre vendida, la empresa obtiene \$6,127 como beneficio neto después de cubrir los costos de producción.

Se realiza el análisis del coste por unidad de los demás productos que se ofrecen en Delicias Pasteleras arrojando los siguientes resultados:

▪ **Pasabocas:**

- Costo por unidad: \$900
- Precio propuesto: \$38,000 por bandeja de 20 unidades.

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad} &= \text{Precio propuesto} - \text{Costo total de la bandeja} \\ \text{Margen de utilidad} &= \$38,000 - \$18,000 \\ \text{Margen de utilidad} &= \$20,000 \end{aligned}$$

El margen de utilidad absoluto para los Pasabocas es de \$20,000. Esto significa que, por cada bandeja de Pasabocas vendida, la empresa obtiene \$20,000 como beneficio neto después de cubrir los costos de producción.

Ahora, calculamos el margen de utilidad en porcentaje:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad (\%)} &= \left(\frac{\text{Margen de utilidad}}{\text{Precio propuesto}} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad (\%)} &= \left(\frac{20,000}{38,000} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad (\%)} &\approx 52.63\% \end{aligned}$$

El margen de utilidad para los Pasabocas es del 52.63%. Esto significa que aproximadamente el 52.63% del precio de venta se convierte en ganancia después de cubrir los costos de producción.

▪ **Pasteles Gloria:**

- Costo por unidad: \$700
- Precio propuesto: \$35,000 por bandeja de 20 unidades.

Calculamos el margen de utilidad en términos absolutos:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad} &= \text{Precio propuesto} - \text{Costo total de la bandeja} \\ \text{Margen de utilidad} &= \$35,000 - \$14,000 \\ \text{Margen de utilidad} &= \$21,000 \end{aligned}$$

Calculamos el margen de utilidad en porcentaje:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad (\%)} &= \left(\frac{\text{Margen de utilidad}}{\text{Precio propuesto}} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad (\%)} &= \left(\frac{21,000}{35,000} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad (\%)} &\approx 60\% \end{aligned}$$

El margen de utilidad para los Pasteles Gloria es del 60%. Esto significa que aproximadamente el 60% del precio de venta se convierte en ganancia después de cubrir los costos de producción.

▪ **Palitos de Queso:**

- Costo por unidad: \$450
- Precio propuesto: \$22,000 por bandeja de 15 unidades.
- Calculamos el margen de utilidad en términos absolutos:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad} &= \text{Precio propuesto} - \text{Costo total de la bandeja} \\ \text{Margen de utilidad} &= \$22,000 - \$6,750 \\ \text{Margen de utilidad} &= \$15,250 \end{aligned}$$

Esto nos indica que, por cada bandeja de Palitos de Queso vendida, la empresa obtiene \$20,000 como beneficio neto después de cubrir los costos de producción.

Calculamos el margen de utilidad en porcentaje:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad (\%)} &= \left(\frac{\text{Margen de utilidad}}{\text{Precio propuesto}} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad (\%)} &= \left(\frac{15,250}{22,000} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad (\%)} &\approx 69.32\% \end{aligned}$$

El margen de utilidad para los Palitos de Queso es del 69.32%. Esto evidencia que aproximadamente el 69.32% del precio de venta se convierte en ganancia después de cubrir los costos de producción.

▪ **Croissant:**

- Costo por unidad: \$600
- Precio propuesto: \$26,000 por bandeja de 15 unidades.

- Calculamos el margen de utilidad en términos absolutos:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad} &= \text{Precio propuesto} - \text{Costo total de la bandeja} \\ \text{Margen de utilidad} &= \$26,000 - \$9,000 \\ \text{Margen de utilidad} &= \$17,000 \end{aligned}$$

Esto nos indica que, por cada bandeja de Croissant vendida, la empresa obtiene \$17,000 de ganancia neta después de cubrir los costos de producción.

Calculamos el margen de utilidad en porcentaje:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad (\%)} &= \left(\frac{\text{Margen de utilidad}}{\text{Precio propuesto}} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad (\%)} &= \left(\frac{17,000}{26,000} \right) \times 100 \\ \text{Margen de utilidad (\%)} &\approx 65.38\% \end{aligned}$$

El margen de utilidad para los Croissant es del 65.38%. Esto significa que aproximadamente el 65.38% del precio de venta se convierte en ganancia después de cubrir los costos de producción.

Nuestros productos a base de hojaldre son el resultado de un proceso meticuloso que involucra una combinación de ingredientes seleccionados cuidadosamente, trabajadores especializados y la utilización de equipos específicos. Cada uno de estos componentes contribuye significativamente al costo total de producción y, en última instancia, al precio de venta de nuestros productos.

d. Inversiones en infraestructura y capital de trabajo

La inversión en equipos y maquinaria es fundamental para asegurar la producción eficiente y de alta calidad de nuestros productos de hojaldre congelado, la precisión de la balanza y la capacidad de la batidora aseguran que cada lote de masa se prepare con la consistencia adecuada, los estantes y mesas de trabajo bien diseñados facilitan el flujo de trabajo y mejoran la productividad. Además, los

controladores de temperatura y humedad, junto con una nevera adecuada, aseguran la frescura y conservación de los ingredientes y productos terminados, la laminadora y la etiquetadora facilitan el proceso de producción, mientras que el envasador al vacío garantiza que nuestros productos mantengan su frescura durante más tiempo.

<i>Maquinaria</i>	<i>Unidades</i>	<i>PRECIO</i>
Balanza	1	\$1.200.000
Batidora	1	\$3.000.000
Estantes	2	\$2.000.000
Mesas de trabajo	2	\$1.500.000
Controladores de temperatura y humedad.	2	\$1.000.000
Nevera	1	\$10.000.000
Utensilios	8	\$ 800
Laminadora	1	\$1.500.000
Etiquetadora	1	\$ 500
Envasador al vacío	1	\$1.500.000
TOTAL		\$ 23.000.000

- **Total Costos de Equipo y Maquinaria: \$23,000,000.**

El capital de trabajo incluye salarios para el personal clave como el gerente general, jefe de producción, auxiliares de panadería, vendedores y personal de servicios generales. Este equipo es vital para las operaciones diarias y la administración efectiva del negocio. Los servicios de domiciliario y contabilidad son esenciales para la logística y la gestión financiera del negocio.

<i>CARGO</i>	<i>SALARIO</i>
Gerente General	3.500,000
Jefe de producción	2.500,000
Auxiliar de panadería	1.500,000
Servicios generales	1.500,000
Vendedor	1.800,000
Domiciliario	1.400,000
Contador	1.500,000
TOTAL	\$13,700,000

- **Total Costos de Capital de Trabajo: \$13,700,000**

Los costos operativos continuos son necesarios para mantener la operación diaria del negocio. Los costos de energía y utilidades aseguran que la planta de producción funcione sin interrupciones. Los servicios públicos, incluyendo agua y gas, son esenciales para la producción y limpieza. Los gastos legales aseguran que todas las operaciones se realicen dentro del marco legal, protegiendo al negocio de posibles litigios y asegurando el cumplimiento normativo.

<i>Costos Operativos</i>	<i>Valor mensual</i>
Costos de Energía y Utilidades	\$ 4.500.000
Servicios públicos	\$ 2.000.000
Gastos legales	\$ 12.000.000
Total	\$ 18.500.000

- **Total Costos Operativos Continuos: \$18,500,000**

Estas inversiones garantizarán que Delicias Pasteleras pueda operar de manera eficiente y competitiva desde el inicio, cumpliendo con los estándares de calidad y servicio esperados por nuestros clientes.

8. Estudio Organizacional

a. Estructura organizacional explicada Organigrama.

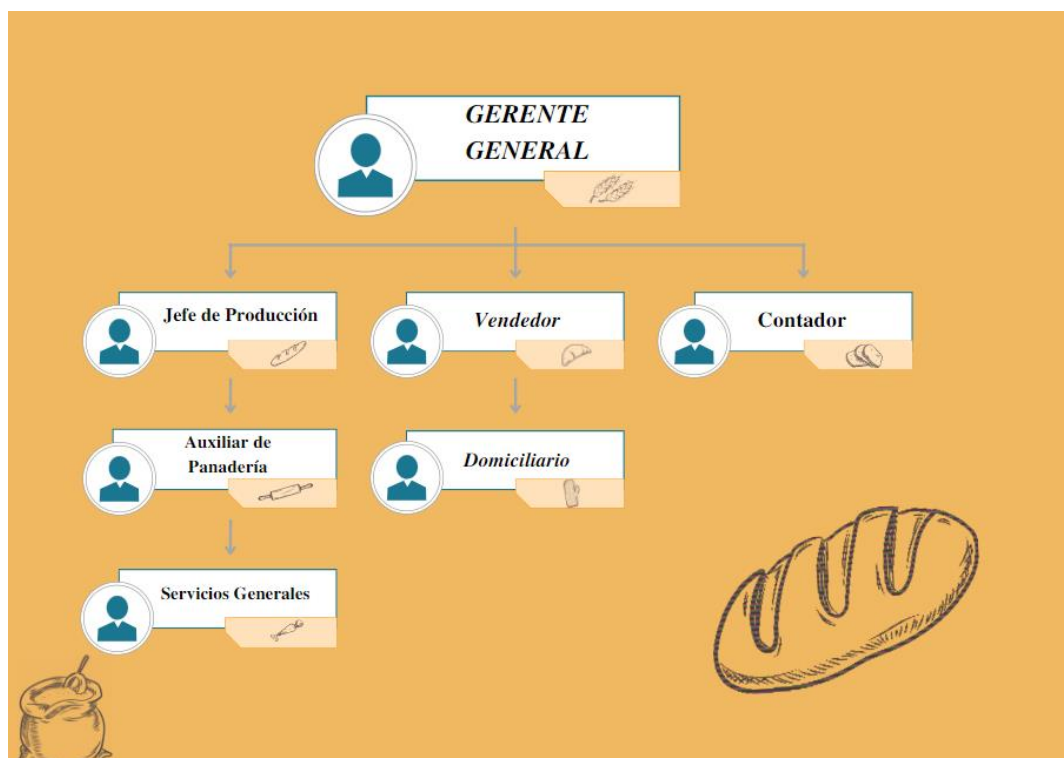


Tabla 3 Organigrama (Fuente Elaboración Propia)

b. Perfiles de cargo

♦ **Gerente General:** Está encargado de todo el control de la empresa, tiene la labor de comunicarse con los proveedores y controlar todas las materias primas que se requieran para la producción del hojaldre, también se encarga del manejo de los empleados de la organización verificando que trabajen de la manera más eficaz posible, asegurando que el ambiente laboral sea del agrado de todos.

♦ **Jefe de producción:** Está encargado de la producción de todos los productos que se van a fabricar en Delicias Colombianas, recibe todos los pedidos que el vendedor recibe de los clientes, además de supervisar las labores del auxiliar de panadería.

♦ **Auxiliar de panadería:** Está disponible para las labores que el jefe de producción le ordene, además de ser el encargado de hornear y verificar que el producto terminado esté en óptimas condiciones.

♦ **Servicios generales:** Se encarga de mantener en orden, higiene y funcionamiento de todas las instalaciones de la empresa.

♦ **Vendedor:** Encargado de las ventas desde que recibe los pedidos hasta que culmina la venta con el cliente, se comunica con el jefe de producción para planear los pedidos y la producción requerida, es la facturación de productos vendidos y el recibimiento de los pedidos hechos a proveedores.

♦ **Domiciliario:** Está encargado del despacho de pedidos asegurando que lleguen en óptimas condiciones al lugar de destino que el cliente pidió en su pedido ya establecido con el vendedor.

♦ **Contador:** Se encarga de toda la parte financiera, balance general, estado de resultados, pagos de impuestos, y el análisis financiero de la empresa.

c. **Manual de funciones**

El manual de funciones es un compendio que define las responsabilidades, tareas y competencias requeridas para cada puesto de trabajo dentro de Delicias Pasteleras. Este manual no solo clarifica las expectativas para cada empleado, sino que también facilita la coordinación y la eficiencia operativa. A continuación, se describen las principales funciones de algunos roles clave:

▪ **Gerente General:** Encargado de la planificación, organización, dirección y supervisión integral de todas las operaciones de la empresa. Supervisa todos los departamentos y formula decisiones estratégicas para fomentar el crecimiento y desarrollo organizacional.

▪ **Jefe de Producción:** Encargado de supervisar el proceso de producción, garantizar la calidad del producto, y asegurar que se cumplan los estándares de producción y los tiempos establecidos.

- **Jefe de Logística y Distribución:** Coordina el almacenamiento y distribución de los productos. Garantiza que los productos lleguen a los puntos de venta en condiciones óptimas y a tiempo.
- **Encargado de Calidad:** Garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para todos los productos. Realiza controles de calidad en cada fase del proceso de producción.
- **Operarios de Producción:** Se encargan de las labores diarias de producción, siguiendo las recetas y formulas establecidos para la preparación, estirado, formado, congelación, empaque y etiquetado de los productos.

d. **Requisitos legales del proyecto.**

- El cumplimiento de los requisitos legales es crucial para la operación de Delicias Pasteleras. A continuación, se detallan los principales requisitos legales que la empresa debe cumplir:

- ❖ **Registro de la Empresa:** Inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- ❖ **Licencias y Permisos Sanitarios:** Obtención de licencias sanitarias y permisos de funcionamiento emitidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).
- ❖ **Regulación Ambiental:** Cumplimiento de las normativas ambientales locales y nacionales, incluyendo la gestión de residuos y emisiones.
- ❖ **Regulación Laboral:** Adherencia a las leyes laborales colombianas, incluyendo contratos de trabajo, seguridad social y condiciones laborales adecuadas.

❖ **Propiedad Intelectual:** Registro de la marca, logotipo y cualquier patente o diseño industrial relacionado con los productos de la empresa.

e. **Gastos administrativos**

▪ **Sueldos y Salarios del Personal Administrativo:** Remuneración de los empleados que realizan funciones administrativas.

▪ **Servicios Públicos:** Gastos en electricidad, agua, gas, telecomunicaciones y otros servicios necesarios para la operación.

▪ **Alquiler de Planta:** Costo de alquiler de las instalaciones administrativas y productivas.

- El siguiente cuadro detalla los gastos administrativos mensuales estimados para el funcionamiento inicial de la empresa. Estos gastos representan los costos esenciales relacionados con la administración y operación del negocio durante su fase inicial. Incluyen salarios del personal administrativo, alquiler planta y servicios públicos, estos montos proporcionados son estimaciones iniciales que pueden ajustarse conforme avance la implementación del proyecto.

<i>Gastos Administrativos</i>	<i>Valor mensual</i>
Sueldos y Salarios	\$ 5.000.000
Alquiler Planta	\$ 15.000.000
Servicios Públicos	\$ 1.500.000

g. **Metodologías de Motivación**

La motivación del personal es fundamental para mantener altos niveles de productividad y satisfacción laboral, Delicias Pasteleras implementará diversas metodologías de motivación:

- ❖ **Programas de Reconocimiento y Recompensas:** Reconocimiento del desempeño sobresaliente y recompensas a los empleados que logren o superen sus objetivos.
- **Capacitación y Desarrollo Profesional:** Ofrecimiento de programas de formación continua para mejorar y fortalecer las habilidades y aptitudes de los colaboradores.
 - ❖ **Ambiente de Trabajo Positivo:** Fomento de un ambiente laboral inclusivo y positivo donde se valoren las opiniones y el trabajo colectivo entre los colaboradores.
 - ❖ **Beneficios Adicionales:** Provisión de beneficios adicionales como seguro de salud, bonos de productividad y flexibilidad laboral.
- h. **Mecanismos de Liderazgo**
 - Delicias Pasteleras adoptará varios mecanismos de liderazgo para asegurar una gestión eficiente y motivadora:
 - **Liderazgo Participativo:** Fomento de la participación de los empleados en la toma de decisiones para promover un sentido de pertenencia y compromiso.
 - **Mentoría y Coaching:** Implementación de programas de mentoría y coaching para el fortalecimiento de habilidades donde cada uno de los empleados pueda fomentar su liderazgo dentro de sus labores en todos los niveles de la organización.

- **Comunicación Abierta:** Mantenimiento de canales de comunicación abiertos y efectivos entre todos los niveles jerárquicos.

- **Gestión por Objetivos:** Establecimiento de metas claras y alcanzables, y seguimiento regular del progreso hacia estos objetivos.

i. **Indicadores de Gestión**

- ❖ **Indicadores de Productividad:** Medición de la eficiencia del proceso de producción, incluyendo la cantidad de productos terminados por hora o por jornada laboral.

- ❖ **Indicadores de Calidad:** Tasa de productos defectuosos y devoluciones de clientes.

- ❖ **Indicadores Financieros:** El debido análisis de la rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa a través de métricas como el margen de beneficio, ROE nos ayuda a medir la rentabilidad de la empresa, VAN para un análisis del retorno de inversión inicial junto a la TIR.

- ❖ **Indicadores de Satisfacción del Cliente:** Encuestas de satisfacción del cliente y tasa de fidelización.

- ❖ **Indicadores de Eficiencia Operativa:** Medición de la eficiencia en la gestión de recursos, incluyendo el costo por unidad producida y el tiempo de ciclo de producción.

9. **Estudio Financiero**

a. **Presupuestos**

- **Inversión Inicial**

El presupuesto de costos proyectado para el proyecto de hojaldres congelados ha sido diseñado con una visión a cinco años, abarcando diversos aspectos de manera

integral, con una tasa de inflación estimada entre el 11,75% y el 13,0% anual, el análisis financiero detalla los costos de capital de trabajo, costos de la gestión administrativa, adquisición en equipos y otros costos operativos, arrojando como resultado una estimación detallada para cada año del desarrollo del proyecto.

Las cantidades previstas por cada uno de los productos que maneja Delicias Pasteleras considerando la inflación anual proyectada, ofreciendo una visión integral y realista de los recursos financieros necesarios para mantener las operaciones y promover el crecimiento sostenido del negocio a lo largo del tiempo.

PRESUPUESTO DE COSTOS	
Inversión en Equipo y Maquinaria	\$23,000,000
Costos de Capital de Trabajo	\$13,700,000
Costos Operativos Continuos	\$18,500,000
Gastos Administrativos	\$17,900,000
Total General de Inversión Inicial	\$73,100,000

Sumando todas las inversiones y costos, el presupuesto total de la inversión inicial asciende a \$73,100,000. Esta cifra cubre todas las áreas críticas necesarias para el establecimiento y operación de nuestro negocio de hojaldres congelados. La inversión en equipo y maquinaria (\$23,000,000) proporciona la infraestructura necesaria para una producción de alta calidad. Los costos de capital de trabajo (\$13,700,000) aseguran que tengamos el personal adecuado y los recursos necesarios para operar eficientemente. Los costos operativos continuos (\$18,500,000) y los gastos administrativos (\$17,900,000) garantizan que nuestra operación sea sostenible y esté preparada para enfrentar cualquier desafío. Este enfoque integral en la

planificación financiera nos posiciona para un lanzamiento exitoso y un crecimiento sostenido en el mercado.

costos					
	Inflacion				
	11,8%	12,2%	12,5%	12,8%	13,0%
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Inversión en Equipo y Maquinaria	\$ 1.587,718	\$ 193,702	\$ 2.421,269	\$ 3.099,225	\$ 4.028,993
Costos de Capital de Trabajo	\$ 164.400,000	\$ 184.128,000	\$ 206.223,360	\$ 230.970,163	\$ 258.686,583
Costos Operativos Continuos	\$ 21.737,500	\$ 26.519,750	\$ 33.149,687	\$ 42.431,600	\$ 55.161,080
Gastos Administrativos	\$ 21.032,500	\$ 25.659,650	\$ 32.074,562	\$ 41.055,440	\$ 53.372,072
TOTAL	\$ 208.757,718	\$ 236.501,102	\$ 273.868,878	\$ 317.556,428	\$ 371.248,728

La inversión en equipo y maquinaria, así como los costos de constitución de la empresa, se realizan en el primer mes del año 0. Esto implica que estos costos no deben incluirse en los costos operativos anuales, sino únicamente en la inversión inicial para Delicias Pasteleras.

Estos costos anuales incluyen el costo de mantenimiento de la maquinaria (5% anual del costo inicial), además de los costos de capital de trabajo, costos operativos continuos y gastos administrativos ajustados por inflación, la inclusión del costo de mantenimiento anual refleja la necesidad de mantener la maquinaria en buen estado, lo que es crucial para la operación continua del proyecto.

La planificación debe considerar tanto la inversión inicial como los costos operativos anuales crecientes. Es esencial asegurar que los ingresos del proyecto puedan cubrir estos costos para mantener la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo.

▪ **Presupuesto de Costo por producto**

Este análisis se centra en calcular los gastos vinculados a cada unidad de los productos de hojaldre congelado, teniendo en cuenta una proyección anual de producción que se anticipa incrementará gradualmente. Evaluar los costos por unidad es crucial para garantizar la competitividad y rentabilidad de los precios de los productos, permitiendo a Delicias Pasteleras optimizar sus márgenes de ganancia sin

comprometer la calidad esperada por los clientes.

		12%	12%	12%	12%	12%
	Costo Producto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Pasabocas	\$ 18,000	\$ 342.144,000	\$ 376.362,000	\$ 413.998,200	\$ 455.398,020	\$ 500.937,822
Pasteles Gloria	\$ 14,000	\$ 295.680,000	\$ 325.248,000	\$ 357.772,800	\$ 393.550,080	\$ 432.905,088
Palitos de Queso	\$ 6,750	\$ 242.352,000	\$ 266.587,200	\$ 293.245,920	\$ 322.570,505	\$ 354.827,556
Croissant	\$ 9,000	\$ 218.592,000	\$ 240.451,200	\$ 264.496,320	\$ 290.945,952	\$ 320.040,547
Masa de Hojaldre	\$ 10,873	\$ 57.409,440	\$ 63.150,384	\$ 69.465,422	\$ 76.404,571	\$ 84.053,161
Total		\$ 1.156.177,440	\$ 1.271.798,784	\$ 1.398.978,662	\$ 1.538.869,128	\$ 1.692.764,174

Con un crecimiento anual proyectado del 12% en la cantidad de unidades producidas, este análisis detallado de los costos unitarios ayudará a la empresa a gestionar mejor sus finanzas y a tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos precisos.

▪ Presupuesto de Ingresos

Este presupuesto se fundamenta en una meticulosa proyección del volumen de unidades a comercializar y en una estimación precisa de los precios unitarios, contemplando la evolución prevista del mercado. La proyección incluye un incremento exponencial en las unidades por producto elaboradas, lo que a su vez se espera que impulse un incremento en las unidades vendidas. En particular, se anticipa un crecimiento anual del 10% en las unidades vendidas, comenzando con 105,600 unidades en el año 1 y alcanzando 154,609 unidades en el año 5. Estas cifras se derivan de un estudio de mercado que refleja un alto porcentaje de aceptación de los productos que ofrece Delicias Pasteleras.

	Presupuesto de Ingresos				
Mercado a Abarcar	10%	10%	10%	10%	10%
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Pasabocas	19,008	20,909	23,000	25,300	27,830
Pasteles Gloria	21,120	23,232	25,555	28,111	30,922
Palitos de Queso	35,904	39,494	43,444	47,788	52,567
Croissant	24,288	26,716	29,388	32,327	35,560
Masa de Hojaldre	5,280	5,808	6,389	7,027	7,730
Total Unidades	105,600	116,160	127,776	140,553	154,609

La consideración detallada de las preferencias de los consumidores obtenidas a través del estudio de mercado previamente realizado, este estudio reveló que los palitos de queso son la opción preferida por un 34% de los encuestados, seguidos por los croissants (23%), los pasteles gloria (20%), los pasabocas (18%) y la masa de hojaldre (5%). Estas preferencias han sido fundamentales para determinar la cantidad de unidades a producir anualmente de cada producto. Por ejemplo, en el primer año, se planifica producir 105,600 unidades en total, distribuidas de la siguiente manera: 35,904 unidades de palitos de queso, 24,288 de croissants, 21,120 de pasteles gloria, 19,008 de pasabocas y 5,280 de masa de hojaldre.

		12%	12%	12%	12%	12%
	Precio Producto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Pasabocas	\$ 38,000	\$ 722.304,000	\$ 889.887,040	\$ 978.875,744	\$ 1.076.763,318	\$ 1.184.439,650
Pasteles Gloria	\$ 35,000	\$ 739.200,000	\$ 910.694,400	\$ 1.001.763,840	\$ 1.101.940,224	\$ 1.212.134,246
Palitos de Queso	\$ 22,000	\$ 789.888,000	\$ 973.142,016	\$ 1.070.456,218	\$ 1.177.501,815	\$ 1.295.251,996
Croissant	\$ 26,000	\$ 631.488,000	\$ 777.993,216	\$ 855.792,538	\$ 941.371,791	\$ 1.035.508,970
Masa de Hojaldre	\$ 17,000	\$ 89.760,00	\$ 110.584,320	\$ 121.642,752	\$ 133.794,080	\$ 147.187,730
Total		\$ 2.972.640,000	\$ 3.662.300,992	\$ 4.028.531,091	\$ 4.431.371,228	\$ 4.874.522,593

Esta distribución no solo responde a las preferencias del mercado, sino que también permite un crecimiento equilibrado y sostenido del volumen de producción, proyectando un aumento anual del 10% en las unidades vendidas. Así, se estima alcanzar 154,609 unidades en el año 5, manteniendo una alineación constante con la demanda del mercado y asegurando un incremento significativo en los ingresos anuales, que pasarán de \$2,972,640,000 en el año 1 a \$4,874,522,593 en el año 5 y el aumento del 12% en los precios de producto.

▪ Depreciación

La depreciación de los activos es crucial para reflejar el desgaste y la obsolescencia de la maquinaria utilizada en el proyecto. Este proceso contable permite asignar el costo de los activos a los períodos en los que generan ingresos, logrando una imagen más precisa de la rentabilidad de la maquinaria invertida para elaboración de productos de hojaldre congelado.

- La fórmula para la depreciación en línea recta es:
 - $\text{Depreciación Anual} = \text{Costo activo} - \text{Valor residual} / \text{Vida útil}$
- Asumiremos que todos los activos tienen un valor residual de cero y una vida útil de 5 años, excepto la nevera que puede tener una vida útil de 10 años.

	Depreciacion					
Maquinaria	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Balanza	\$1.200.000	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Batidora	\$3.000.000	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Estantes	\$2.000.000	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Mesas de trabajo	\$1.500.000	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Controladores de temperatura y humedad.	\$1.000.000	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Nevera	\$10.000.000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
Utensilios	\$ 800,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Laminadora	\$1.500.000	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Etiquetadora	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Envasador al vacío	\$1.500.000	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00

- **Balanza, Batidora, Estantes, Mesas de trabajo, Controladores de temperatura y humedad, Utensilios, Laminadora, Etiquetadora y Envasador al vacío:** Estos activos tienen una vida útil de 5 años, lo que implica que su costo se distribuirá de manera uniforme a lo largo de estos años.

Nevera: Dado su costo y mayor vida útil, la nevera se deprecia en un periodo más largo de 10 años. Esto proporciona una menor carga anual por depreciación en comparación con otros activos, a pesar de su alto costo inicial, lo que permite suavizar el impacto en los estados financieros del negocio.

Al aplicar esta tabla de depreciación no solo se optimiza la gestión de recursos financieros, sino que también asegura la continuidad operativa y la calidad del producto a lo largo del tiempo.

b. Flujo de caja explicado a 5 años como mínimo.

A continuación, el flujo de caja proyectado a 5 años recopilando toda la información analizada anteriormente para su ejecución:

Flujo de Caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo Inicial	\$ 300.000,000					
Ingresos	\$ 300.000,000	\$ 2.972.640,000	\$ 3.662.300,992	\$ 4.028.531,091	\$ 4.431.371,228	\$ 4.874.522,593
Costo de Produccion		\$ 1.156.177,440	\$ 1.271.798,784	\$ 1.398.978,662	\$ 1.538.869,128	\$ 1.692.764,174
Inversión en Equipo y Maquinari	\$ 23.000,000	\$ 1.587,718	\$ 1.937,016	\$ 2.421,269	\$ 3.099,225	\$ 4.028,993
Costos de Capital de Trabajo	\$ 164.000,000	\$ 172.620,000	\$ 181.251,000	\$ 190.313,550	\$ 199.829,228	\$ 209.820,689
Costos Operativos Continuos	\$ 18.500,000	\$ 21.737,500	\$ 26.519,750	\$ 33.149,687	\$ 42.431,600	\$ 55.161,080
Gastos Administrativos	\$ 17.900,000	\$ 21.032,500	\$ 25.659,650	\$ 32.074,562	\$ 41.055,440	\$ 53.372,072
Total Egresos	\$ 223.400,000	\$ 1.373.155,158	\$ 1.507.166,200	\$ 1.656.937,730	\$ 1.825.284,621	\$ 2.015.147,008
Excedente o Deficit	\$ 76.600,000	\$ 1.599.484.842	\$ 2.155.134,792	\$ 2.371.593,361	\$ 2.606.086,608	\$ 2.859.375,585
Saldo Final	\$ 76.600,000	\$ 1.676.084.842	\$ 3.831.219.634	\$ 6.202.812.995	\$ 8.808.899.603	\$ 11.668.275.188

• **Ingresos:**

Los ingresos muestran un crecimiento constante año tras año. Esto es un indicador positivo que sugiere una expansión en la actividad comercial o una mejora en las ventas.

- **Egresos:**

Los costos de producción aumentan de manera constante, lo que es natural en función del incremento en la producción o de la inflación.

La inversión en equipo y maquinaria es considerablemente alta en el año 0 (\$23,000,000) y disminuye en los años subsiguientes, lo que indica una inversión inicial fuerte en activos fijos.

Los costos operativos continuos y los gastos administrativos también aumentan con el tiempo, reflejando posiblemente la expansión del negocio.

- **Excedente o Déficit:**

Se observa un excedente cada año, lo cual es muy positivo. El excedente aumenta de manera constante, sugiriendo una mejora en la eficiencia operativa o una expansión exitosa del negocio.

- **Saldo Final:**

El saldo final muestra un incremento notable cada año, comenzando en \$76,600,000 y llegando a \$11,668,275.19 en el año 5. Esto indica una acumulación saludable de efectivo, lo que proporciona una reserva financiera sólida.

En general, el flujo de caja proyectado muestra una imagen financiera positiva con crecimiento constante en ingresos y excedentes, lo que indica un buen manejo del negocio, la proyección financiera a futuro es lo suficientemente buena para atraer inversores o establecer alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados que busquen proveedores sólidos financieramente.

c. Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios.

- **Estado de Resultados**

El estado de resultados proyectado proporciona una visión detallada del desempeño financiero esperado para la empresa a lo largo de los próximos cinco años, este informe ofrece una evaluación integral de los ingresos, costos y gastos, y permite identificar las tendencias clave en la rentabilidad y eficiencia operativa, después de analizar los ingresos previstos y compararlos con los distintos costos asociados, podemos obtener una comprensión clara de las estrategias que impulsarán el crecimiento y garantizarán la viabilidad financiera sostenible de la empresa a largo plazo.

	<i>año 0</i>	<i>año 1</i>	<i>año 2</i>	<i>año 3</i>	<i>año 4</i>	<i>año 5</i>
Ingresos	\$300,000,000	\$2,972,640.00	\$3,662,300.99	\$4,028,531.09	\$4,431,371.23	\$4,874,522.59
Costo de Producción		\$1,156,177.44	\$1,271,798.78	\$1,398,978.66	\$1,538,869.13	\$1,692,764.17
Costos de Capital de Trabajo	\$164,000,000	\$172,620.00	\$181,251.00	\$190,313.55	\$199,829.23	\$209,820.69
Costos Operativos Continuos	\$18,500,000	\$21,737.50	\$26,519.75	\$33,149.69	\$42,431.60	\$55,161.08
Gastos Administrativos	\$17,900,000	\$21,032.50	\$25,659.65	\$32,074.56	\$41,055.44	\$53,372.07
Inversión en Equipo y Maquinaria	\$23,000,000	\$1,587.72	\$1,937.02	\$2,421.27	\$3,099.23	\$4,028.99
Total Costos y Gastos	\$223,400,000	\$1,373,155.16	\$1,507,166.20	\$1,656,937.73	\$1,825,284.62	\$2,015,147.01
Utilidad Bruta	\$76,600,000	\$1,599,484.84	\$2,155,134.79	\$2,371,593.36	\$2,606,086.61	\$2,859,375.58
Impuestos (30%)	\$22,980,000	\$479,845.45	\$646,540.44	\$711,478.01	\$781,825.98	\$857,812.67
Utilidad Neta	\$53,620,000	\$1,119,639.39	\$1,508,594.35	\$1,660,115.35	\$1,824,260.63	\$2,001,562.91

Los ingresos comienzan en \$300,000,000 en el año 0 y crecen de manera sostenida hasta alcanzar \$4,874,522.59 en el año 5, este crecimiento constante sugiere una demanda creciente de los productos o servicios ofrecidos, lo cual puede deberse a una estrategia de marketing efectiva, expansión en nuevos mercados o mejora en la calidad del producto.

Los costos de producción aumentan de manera proporcional al crecimiento de los ingresos, este patrón es natural, ya que más ventas generalmente implican mayores costos asociados con la producción.

Para optimizar la rentabilidad, es crucial mejorar la eficiencia operativa. Implementar tecnologías avanzadas, optimizar la cadena de suministro y reducir desperdicios pueden ser medidas efectivas para controlar estos costos.

Estos costos aumentan gradualmente de \$164,000,000 en el año 0 a \$209,820.69 en el año 5, el capital de trabajo incluye inversiones en inventarios, cuentas por cobrar y otros activos circulantes, una buena gestión del capital de trabajo es esencial para mantener un equilibrio adecuado entre las cuentas por cobrar y por pagar, así como optimizar los niveles de inventario, puede mejorar la liquidez y reducir los costos financieros.

Los costos operativos y gastos administrativos ambos muestran un incremento considerable a lo largo del tiempo. Los costos operativos continuos aumentan de \$18,500,000 en el año 0 a \$55,161.08 en el año 5, mientras que los gastos administrativos aumentan de \$17,900,000 a \$53,372.07 en el mismo período.

La utilidad bruta muestra un aumento constante, lo que es una señal positiva de la rentabilidad del negocio, este incremento indica que la empresa está generando ingresos adecuados para cubrir sus costos operativos directos.

La utilidad neta muestra un crecimiento sólido, comenzando en \$53,620,000 en el año 0 y alcanzando \$2,001,562.91 en el año 5. Esto indica que no solo los ingresos están creciendo, sino que la empresa también está siendo efectiva en controlar sus costos y maximizar sus beneficios.

En resumen, el análisis del estado de resultados proyectado muestra una tendencia positiva y prometedora para Delicias Pasteleras. Con un enfoque en la

eficiencia operativa, control de costos y estrategias de crecimiento, la empresa está bien posicionada para alcanzar y mantener una rentabilidad sostenible a largo plazo.

d. Indicadores de Evaluación Financiera.

• Balance General

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BALANCE GENERAL					
Caja	\$ 2.972.640.000	\$ 3.662.300.992	\$ 4.028.531.091	\$ 4.431.371.228	\$ 4.874.522.593
Inventario	\$ 445.896.000	\$ 549.345.149	\$ 604.279.664	\$ 664.705.684	\$ 731.178.389
Total Activo Corriente	\$ 3.418.536.000	\$ 4.211.646.141	\$ 4.632.810.755	\$ 5.096.076.912	\$ 5.605.700.982
Maquinaria y Equipo	\$ 15.398.180	\$ 15.698.960	\$ 15.999.740	\$ 16.300.520	\$ 16.601.300
Muebles y Enceres	\$ 6.599.220	\$ 6.298.440	\$ 5.997.660	\$ 5.696.880	\$ 5.396.100
Total No corriente	\$ 21.997.400	\$ 21.997.400	\$ 21.997.400	\$ 21.997.400	\$ 21.997.400
Total Activo	\$ 3.440.533.400	\$ 4.233.643.541	\$ 4.654.808.155	\$ 5.118.074.312	\$ 5.627.698.382
Gastos de Funcionamiento	\$ 2.153.561.745	\$ 2.508.265.969	\$ 2.757.053.485	\$ 3.033.506.687	\$ 3.341.240.432
Cuentas Por pagar Corto P	\$ 44.589.600	\$ 54.934.515	\$ 60.427.966	\$ 66.470.568	\$ 73.117.839
Total Pasivo Corriente	\$ 2.198.151.345	\$ 2.563.200.484	\$ 2.817.481.452	\$ 3.099.977.255	\$ 3.414.358.271
Cuentas por pagar Largo P	\$ 10.778.726	\$ 10.989.272	\$ 11.199.818	\$ 11.410.364	\$ 11.620.910
Total Pasivo	\$ 2.208.930.071	\$ 2.574.189.756	\$ 2.828.681.270	\$ 3.111.387.619	\$ 3.425.979.181
Resultado del Ejercicio	\$ 1.119.639.390	\$ 1.508.594.350	\$ 1.660.115.350	\$ 1.824.260.630	\$ 2.001.562.910
Reserva Legal 10%	\$ 111.963.939	\$ 150.859.435	\$ 166.011.535	\$ 182.426.063	\$ 200.156.291
Total Patrimonio	\$ 1.231.603.329	\$ 1.659.453.785	\$ 1.826.126.885	\$ 2.006.686.693	\$ 2.201.719.201
Pasivo + Patrimonio	\$ 3.440.533.400	\$ 4.233.643.541	\$ 4.654.808.155	\$ 5.118.074.312	\$ 5.627.698.382
BALANCE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

El balance general para Delicias Pasteleras proyectado a un tiempo de cinco años nos muestra una proyección financiera bastante alentadora. El saldo de caja aumenta significativamente de \$2.972.640.000 en el año 1 a \$4.874.522.593 en el año 5, este crecimiento continuo indica una sólida posición de liquidez y una adecuada gestión de efectivo, lo que proporciona flexibilidad para manejar gastos imprevistos y oportunidades de inversión.

El valor de los inventarios también aumenta constantemente de \$445.896.000 en el año 1 a \$731.178.389 en el año 5. Esto puede ser indicativo de un aumento en la producción para satisfacer una mayor demanda.

El total de activos corrientes crece de \$3.418.536.000 en el año 1 a \$5.605.700.982 en el año 5, lo cual es un signo positivo de liquidez y la habilidad para cumplir con compromisos a corto plazo.

Los valores de maquinaria y equipo, así como de muebles y enseres, se logran mantener estables a lo largo de los cinco años, con ligeras disminuciones en los muebles y enseres. Esto sugiere una estabilidad en las inversiones en activos fijos, lo que es positivo para la previsibilidad financiera.

El total de activos muestra un crecimiento constante, de \$3.440.533.400 en el año 1 a \$5.627.698.382 en el año 5. Este crecimiento es una señal de expansión y fortalecimiento financiero de la empresa.

Los gastos de funcionamiento aumentan de \$2.153.561.745 en el año 1 a \$3.341.240.432 en el año 5, lo cual es esperable con el crecimiento de la operación. Es fundamental controlar estos gastos para mantener la rentabilidad.

Las cuentas por pagar a corto plazo aumentan de \$44.589.600 en el año 1 a \$73.117.839 en el año 5. Esto puede reflejar una mayor compra de insumos o una gestión estratégica del capital de trabajo.

El total de pasivos corrientes crece de \$2.198.151.345 en el año 1 a \$3.414.358.271 en el año 5, lo cual debe ser monitoreado para asegurar que la empresa pueda cumplir con sus compromisos financieros en un corto plazo.

Las cuentas por pagar a largo plazo muestran un leve incremento de \$10.778.726 en el año 1 a \$11.620.910 en el año 5, lo cual es manejable y no representa un aumento significativo en el endeudamiento a largo plazo.

El total de pasivos crece de \$2.208.930.071 en el año 1 a \$3.425.979.181 en el año 5. Este aumento es consistente con la expansión de la empresa, pero debe ser equilibrado con el crecimiento de los activos y la rentabilidad.

La utilidad neta aumenta de \$1.119.639.390 en el año 1 a \$2.001.562.910 en el año 5, lo cual es una señal muy positiva de rentabilidad creciente.

La reserva legal se incrementa de manera consistente, siguiendo el crecimiento del resultado del ejercicio, de \$111.963.939 en el año 1 a \$200.156.291 en el año 5. Esto refleja una política prudente de reserva para contingencias.

El total del patrimonio aumenta significativamente de \$1.231.603.329 en el año 1 a \$2.201.719.201 en el año 5. Este crecimiento refleja una sólida creación de valor para los accionistas.

El balance general muestra un crecimiento robusto tanto en activos como en patrimonio, indicando una sólida expansión y creación de valor, la empresa mantiene una adecuada gestión de liquidez, con un aumento constante en los activos corrientes, especialmente en caja, aunque los pasivos aumentan, lo hacen de manera controlada y en línea con el crecimiento de los activos, asegurando una estructura financiera equilibrada, La rentabilidad creciente y la política de reservas legales demuestran una gestión prudente y orientada a la sostenibilidad a largo plazo. En resumen el balance general mostrado anteriormente refleja una empresa en expansión con una sólida gestión financiera, lo cual augura un futuro prometedor en términos de rentabilidad y estabilidad.

- **Indicadores financieros**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICADORES					
LIQUIDEZ	155,52%	164,31%	164,43%	164,39%	164,18%
PRUEBA ACIDA	135.20%	142.94%	143.00%	142.91%	142.53%
RENTABILIDAD	90,91%	90,91%	90,91%	90,91%	90,91%
ROE	278%	254%	254%	254%	255%
ENDEUDAMIENTO	64,20%	60,80%	60,77%	60,79%	60,88%

- **Indicador de Liquidez:**

La liquidez se incrementa de 155.52% en el año 1 a aproximadamente 164.18% en el año 5. Este incremento constante y sostenido indica que la empresa mantiene una sólida capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus

activos corrientes. Un índice de liquidez superior al 100% sugiere que la empresa no enfrentará problemas inmediatos de liquidez y puede afrontar sus deudas a corto plazo sin mayores dificultades.

- **Indicador de Prueba Ácida:**

La prueba ácida, que excluye los inventarios del activo corriente, también presenta valores muy positivos, aumentando de 135.20% en el año 1 a 142.53% en el año 5. Un índice superior al 100% en todos los años sin depender de la venta de inventarios, reafirmando una excelente gestión de la liquidez.

- **Indicador de Rentabilidad:**

La rentabilidad se mantiene constante en un 90.91% a lo largo de los cinco años. Este alto nivel de rentabilidad refleja la capacidad consistente de la empresa para generar beneficios significativos en relación con sus ingresos. Mantener un índice tan alto es indicativo de una gestión eficaz y una operación rentable, lo que es muy atractivo para los inversores.

- **Indicador de ROE:**

El ROE muestra una ligera disminución desde un máximo de 278% en el año 1 a 255% en el año 5. Aunque hay una ligera caída, un ROE superior al 200% es extraordinariamente alto y demuestra que la empresa está generando retornos significativos para los accionistas. Este indicador sugiere que cada unidad monetaria invertida por los accionistas está generando varias veces esa cantidad en ganancias.

- **Indicador de Endeudamiento:**

El índice de endeudamiento baja del 64.20% en el año 1 a 60.88% en el año 5. Esta disminución reduce la dependencia de la deuda y aumentando la proporción de financiación propia. Un índice de endeudamiento en torno al 60% es generalmente considerado saludable, indicando que la empresa no está excesivamente apalancada.

- **VAN**

Tasa	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
10%					
	\$ 1.599.484,842	\$ 2.155.134,792	\$ 2.371.593,361	\$ 2.606.086,608	\$ 2.859.375,585
VAN					
\$ 5.948.714,251					

El Valor Actual Neto (VAN) de \$5,948,714,251 es altamente favorable. Esto indica que al descontar todos los flujos de caja futuros al valor presente utilizando una tasa de descuento del 10%, el proyecto generará un valor neto positivo considerable.

Este alto VAN nos muestra como la inversión inicial se cubre rápidamente en los primero 5 años, generando de este modo una ganancia sustancial. Un VAN positivo y de esta magnitud es una fuerte indicación de que el proyecto es viable y altamente rentable.

- **TIR**

Tasa	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
10%					
	\$ 1.599.484,842	\$ 2.155.134,792	\$ 2.371.593,361	\$ 2.606.086,608	\$ 2.859.375,585
TIR					
209.26%					

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 209.26% es notablemente elevada. La TIR representa la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero, cuando la TIR es mayor que la tasa de descuento (en este caso, 10%) es generalmente considerado como una buena inversión. Aquí, la TIR es más de 20 veces la tasa de descuento, lo que implica que la inversión es extremadamente rentable y que los retornos sobrepasan considerablemente el costo del capital.

10. Conclusiones

El presente proyecto de grado, titulado "Plan de Empresa para la Comercialización de Productos de Hojaldre Congelado en el Sector de Bogotá", tuvo como objetivo principal desarrollar un plan integral para introducir y consolidar productos de hojaldre congelado en el mercado de Bogotá, con una proyección de expansión a nivel nacional. A lo largo de este proyecto, se llevó a cabo una detallada planificación estratégica, un exhaustivo estudio de mercado, y un riguroso análisis financiero, lo que permitió identificar las oportunidades del mercado, diseñar estrategias de marketing y distribución efectivas, y establecer una estructura organizacional eficiente.

Los resultados obtenidos indican una alta demanda potencial de productos de hojaldre congelado en Bogotá, respaldada por datos que muestran una fuerte preferencia por el consumo de pan en la población colombiana. Este proyecto destaca la capacidad de Delicias Pasteleras para satisfacer esta demanda con productos de alta calidad y conveniencia, diferenciándose por su exquisita textura y sabor.

La estrategia de distribución se centró en establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales y grandes cadenas de supermercados, lo cual es crucial para alcanzar una amplia cobertura geográfica y satisfacer la demanda de los consumidores en diferentes zonas de la ciudad. Este enfoque permitirá a la empresa llegar a un público más amplio y diverso, garantizando la disponibilidad de sus productos en lugares convenientes y de fácil acceso.

La estructura organizacional de Delicias Pasteleras se diseñó para maximizar la eficiencia y la calidad en todas las etapas del proceso de producción y distribución. Cada rol dentro de la empresa, desde el Gerente General hasta el Auxiliar de

Panadería, juega un papel vital en asegurar que los productos mantengan su frescura y sabor excepcional.

El análisis financiero proyectado a cinco años muestra que la inversión inicial y los costos operativos son manejables y están bien distribuidos, con una expectativa de rentabilidad creciente. Los estados financieros preliminares y los indicadores financieros proyectados confirman la viabilidad del proyecto, destacando un flujo de caja positivo y una sólida rentabilidad en el largo plazo.

Sin embargo, es importante considerar ciertas limitaciones, como la necesidad de adaptarse a posibles fluctuaciones en los precios de los ingredientes y cambios en las preferencias del consumidor. A pesar de estas limitaciones, las conclusiones principales de este estudio son claras: Delicias Pasteleras está bien posicionada para convertirse en un líder del mercado de productos de hojaldre congelado en Bogotá y más allá.

Es vital mantener y fortalecer las alianzas estratégicas con distribuidores y minoristas para asegurar un crecimiento sostenido y la expansión exitosa a nivel nacional e internacional. Con estas estrategias, Delicias Pasteleras podrá no solo satisfacer las necesidades actuales de sus clientes, sino también anticipar y adaptarse a las futuras demandas del mercado.

Este proyecto es altamente viable a futuro y se anticipa que tendrá un impacto significativo en el mercado colombiano. Delicias Pasteleras es una empresa prometedora y sólida, bien equipada para satisfacer las necesidades actuales de sus clientes y anticiparse a las demandas futuras del mercado. Con estas estrategias, Delicias Pasteleras no solo podrá consolidar su posición en el mercado local, sino también influir positivamente en la industria de alimentos en Colombia.

11. Referencias

Referencias

Bogotá, P. d. (26 de Marzo de 2021). *DANE*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>

Camara De Comercio De Bogota. (27 de Julio de 2023). Obtenido de

<https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/personas-empresarias-de-la-industria-panadera-discuten-sobre-los-retos-y-el-futuro-del-sector>

Divali. (2023). Obtenido de <https://www.hojaldresdivali.com.co/producto/palitos-de-queso/>

Divali, H. (2022). *Hojaldres Divali*. Obtenido de

<https://www.hojaldresdivali.com.co/duracion-y-conservacion/#:~:text=El%20hojaldre%20se%20debe%20mantener,el%20hojaldre%20dura%208%20d%C3%ADas.>

Doña Dicha. (s.f.). Obtenido de <https://donadicha.com/producto/pastel-gloria-congelado/>

EMR. (2023). *Mercado de pastelería* . Obtenido de

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-pasteleria>

Maldonado, D. S. (4 de Abril de 2023). *La Barra*. Obtenido de

<https://www.revistalabarra.com/es/noticias/panorama-actual-de-las-panaderias-en-colombia>

Merce, G. (2 de Abril de 2021). *Salud Mapfre*. Obtenido de

<https://www.salud.mapfre.es/nutricion/reportajes-nutricion/atencion-a-la-reposteria/>

Moreno, N. (2024). *Amaranto*. Obtenido de

<https://amarantopanartesano.com/products/croissant-x-6>

Pastelería, M. G. (2024). *informesdeexpertos*. Obtenido de

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-pasteleria>

Pefta, V. (2004). Amase ganancias. *ENTREPRENEUR*, 2.

Ramírez, R. A. (2009). Perfil económico y empresarial de las localidades Barrios Unidos y

Teusaquillo. *Camara de Comercio de Bogota*, 52.

Von-Basti. (12 de Septiembre de 2016). Obtenido de

<https://panesyhojaldres.co/producto/pasabocas-bocadillo/>