

**VIABILIDAD FINANCIERA Y MEJORAMIENTO DEL PLAN DE
MERCADERO DE LA PASTELERIA
D'TORTAS & TORTAS**

ALEXANDRA BRAVO CABAL

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2010**

**VIABILIDAD FINANCIERA Y MEJORAMIENTO DEL PLAN DE
MERCADERO DE LA PASTELERIA
D'TORTAS & TORTAS**

ALEXANDRA BRAVO CABAL

Proyecto de emprendimiento para optar al título de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Director
DIEGO FERNANDO FRANCO
Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2010**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Noviembre del 2010

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.2 SISTEMATIZACION	15
1.3 ANTECEDENTES	16
2. JUSTIFICACION	18
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
4. MARCOS DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO TEORICO	21
4.1.1 Concepto de mercadeo	21
4.2 MARCO CONCEPTUAL	22
4.2.1 Estrategia de mercadeo	22
4.2.2 Plan de mercadeo.	23
4.2.3 Servicio al cliente	23
4.2.4 El posicionamiento.	23
4.2.5 Mezcla de mercadeo	24
4.2.6 Marketing estratégico.	24

4.2.7 Marketing operativo.	24
4.2.8 Estudio técnico.	24
4.2.9 Estudio financiero.	25
5. DESARROLLO DEL PROYECTO	26
5.1 ANALISIS DEL SECTOR DE ALIMENTOS	26
5.1.1 Sector primario o agropecuario.	26
5.1.2 Sector secundario o industrial.	26
5.1.3 Sector terciario o de servicios	27
5.2 EMPRESAS DEL SECTOR PASTELERO EN CALI	35
5.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	36
5.3.1 Matriz de perfil competitivo	38
5.4 PLAN DE MERCADEO (ANALISIS DE LA EMPRESA)	40
5.4.1 Análisis interno	40
5.4.1.1 Planteamiento de la Misión	40
5.4.1.2 Planteamiento de la Visión	40
5.4.1.3 Planteamiento de los principios y valores corporativos	40
5.4.1.4 Historia general de la compañía.	41
5.4.1.5 Historia general del producto.	42
5.4.2 Análisis del mercado meta	43
5.4.2.1 Segmentación del mercado	43
5.4.3 Análisis de ventas	45
5.4.3.1 Ventas totales de la empresa.	45
5.4.3.2 Participación en el mercado	46

5.4.3.3 Estacionalidad de las ventas de la pastelería	47
5.4.4 Marketing mix	48
5.4.4.1 Producto.	48
5.4.4.2 Precio	49
5.4.4.3 Promoción	50
5.4.4.4 Plaza	50
5.4.5 Distribución	51
5.4.5.1 Tipos de canales.	51
5.4.6 Análisis de las 4cs.	52
5.4.6.1 Compañía.	52
5.4.6.2 Clima organizacional	53
5.4.6.3 Clientes	54
5.4.6.4 Competencia.	54
5.4.7 Análisis de la demanda	54
5.4.8 Productos sustitutos.	54
5.4.9 Matriz DOFA de la pastelería.	55
5.4.10 Estrategias de mercado	56
5.4.10.1 Objetivos de venta	56
5.4.10.2 Objetivos de mercadeo a corto plazo	56
5.4.10.3 Objetivo de mercadeo a largo plazo.	56
5.4.10.4 Estrategias al mercado meta	56
5.4.10.5 Estrategia de posicionamiento.	57
5.4.10.6 Estrategia de producto.	57

5.4.10.7 Empaque.	58
5.4.10.8 Distribución.	58
5.4.10.9 Venta.	59
5.4.10.10 Medios publicitarios	60
5.4.11 Presupuesto de mercadotecnia	60
5.4.12 Indicadores de gestión.	62
5.4.12.1 Fuerza comercial.	62
5.4.12.2 Medios publicitarios	62
5.4.12.3 Producto, posicionamiento y empaque	62
5.4.12.4 Distribución	62
5.4.13 Proyecciones.	63
5.5 ESTUDIO TECNICO	65
5.5.1 Caracterización del producto	65
5.5.2 Proceso de producción y decoración de una torta.	65
5.5.3 Descripción del proceso de producción.	66
5.5.3.1 Descripción del proceso de relleno	68
5.5.3.2 Descripción del proceso de decoración	68
5.5.4 Diagrama de flujo del proceso de producción, relleno y decoración de una torta	70
5.5.5 Ficha técnica de los equipos	71
5.5.6 Políticas de inventario	75
5.5.7 Capacidad	76
5.5.8 Estado de costos	79

5.5.9 Diseño de planta	80
5.6 ADMINISTRACION	83
5.7 ESTUDIO FINANCIERO	84
5.7.1 Balance general	86
5.7.1.2 Análisis del Balance General	87
5.7.2 Estado de pérdidas y ganancias	88
5.7.2.1 Análisis del estado de pérdidas y ganancias.	89
5.7.3 Flujo de efectivo	90
5.7.3.1 Análisis del flujo de efectivo	91
5.7.4 Razones financieras	92
5.7.4.1 Análisis de las razones financieras.	93
5.8 ESTUDIO ECONOMICO	93
5.8.1 Tasa interna de retorno (TIR).	93
5.8.2 Valor presente neto (VPN)	94
6. CONCLUSIONES	95
7. RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFIA	98

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Producción bruta de los subsectores del sector industrial 2007, valle del cauca.	30
Cuadro 2. Demanda nacional de trigo 1997-2006.	32
Cuadro 3. Consumo per cápita de trigo 1997-2006.	33
Cuadro 4. Empresas del sector pastelero en la ciudad de cali	35
Cuadro 5. Pastelerías de referencia del mercado de cali.	37
Cuadro 6. Matriz de perfil competitivo de referidos.	38
Cuadro 7. Comunas de santiago de cali.	45
Cuadro 8. Ventas totales de mayo 2009 a mayo 2010.	45
Cuadro 9. Participación en el mercado 2009-2010.	47
Cuadro 10. Categoría de los productos de d´tortas & tortas.	48
Cuadro 11. Segmentación de precios del mercado 2009.	49
Cuadro 12. Matriz dofa.	55
Cuadro 13. Posicionamiento de la empresa.	57
Cuadro 14. Estrategia para la variable producto.	58
Cuadro 15. Estrategia de empaque.	58
Cuadro 16. Estrategia de distribución.	59
Cuadro 17. Estrategia de ventas.	59
Cuadro 18. Estrategia de medios publicitarios.	60
Cuadro 19. Presupuesto mercadotecnia.	61
Cuadro 20. Proyecciones de venta 2010-2014.	63
Cuadro 21. Resumen de etapas de proceso de producción.	67
Cuadro 22. Resumen de las etapas de relleno.	68
Cuadro 23. Resumen de las etapas de decoración.	69

Cuadro 24. Ficha técnica de la batidora 5 litros.	71
Cuadro 25. Ficha técnica del refrigerador.	72
Cuadro 26. Ficha técnica del compresor.	72
Cuadro 27. Ficha técnica del aerógrafo.	73
Cuadro 28. Ficha técnica de la vitrina no refrigerada.	73
Cuadro 29. Ficha técnica del horno industrial.	74
Cuadro 30. Ficha técnica de la batidora 20 litros.	74
Cuadro 31. Ficha técnica de la vitrina refrigerada.	75
Cuadro 32. Políticas de inventario.	75
Cuadro 33. Resumen de estaciones de la pastelería.	76
Cuadro 34. Resumen de los procesos de la pastelería.	78
Cuadro 35. Balanceo para una producción de 24 tortas.	79
Cuadro 36. Estado de costos de una torta fría de media libra.	80
Cuadro 37. Balance general de la pastelería.	86
Cuadro 38. Estado de pérdidas y ganancias de la pastelería.	88
Cuadro 39. Flujo de efectivo de la pastelería	90
Cuadro 40. Razones financieras de la pastelería.	92

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Participación del pib por sectores económicos del valle del cauca y colombia 2009.	29
Figura 2. Subsectores del sector de alimentos y participación.	31
Figura 3. Tendencia consumo de trigo 1997-2006.	34
Figura 4. Referentes y pastelería d´tortas & tortas.	39
Figura 5. Mapa de la ciudad de cali por comunas.	44
Figura 6. Estacionalidad de las ventas 2009-2010 de la pastelería.	48
Figura 7. Logo de la pastelería d´tortas & tortas.	50
Figura 8. Canal de distribución.	52
Figura 9. Diagrama de flujo de la pasteleria.	70
Figura 10. Diseño de planta	82
Figura 11. Organigrama de la pastelería.	83

RESUMEN

El desarrollo de un plan de mercadeo y su viabilidad financiera, es en términos muy generales el diseño de un programa bien estructurado, con enfoque hacia el posicionamiento y reconocimiento de una empresa, producto o marca y como consecuencia genere una mayor venta, que garantice la sostenibilidad de la inversión y de la compañía.

La empresa está conformada básicamente por tres personas, donde una es responsable del área administrativa, otra de mercadeo y ventas y la otra en el área de producción, cuenta con una mini planta y los equipos necesarios para su proceso, como batidora, horno, nevera, mesa taller y vitrinas.

El concepto bajo el cual se establece la estrategia de ventas es celebración; que motive a los actuales y potenciales consumidores a la compra y recompra de tortas, para celebrar sus momentos especiales en familia, en el trabajo y eventos sociales.

Se tendrá en cuenta elementos competitivos como la misma calidad del producto, su decoración, exhibición en el punto de venta, la variable precio, los canales de distribución, capacitación al personal de ventas, el material publicitario y los medios de comunicación.

INTRODUCCION

En las industrias pasteleras se presentan áreas de oportunidad de mejora en cada uno de sus departamentos, especialmente en las pymes y microempresas, en donde se detectan que el 90% no tienen un área de mercadeo, necesidad que nos ocupa en el presente proyecto, en la pastelería D'tortas & tortas.

El mejoramiento del mercadeo y ventas y su viabilidad financiera, es clave para el desarrollo y proyección de las industrias, ya que será la guía para el posicionamiento y crecimiento de un producto, marca o compañía.

D'tortas & tortas es una pastelería nueva en el mercado, con un año de existencia, presenta una estructura muy liviana en su funcionamiento, caracterizada por el talento humano y su pasión por lo que hace, sin embargo el no tener definido una estrategia y presupuesto para mercadeo y ventas, le ha frenado el crecimiento rápido. De acuerdo al estudio de mercado, se observa que las pastelerías con más enfoque en productos propios de pastelería y que a su vez desarrollan programas de mercadeo, son las de mayor reconocimiento y preferencia por el consumidor, son las que presentan mayor volumen de venta y posicionamiento en el mercado.

La finalidad de este análisis, es lograr que la pastelería mediante el mejoramiento de programas bien estructurados de mercadeo, generen mayor venta de tortas o productos de pastelería, asegurando un crecimiento sostenible y rentable para la pastelería D'tortas & tortas.

Por información de los socios, en el momento no cuentan con recursos disponibles para asignarlos a este proyecto, sin embargo contemplan la alternativa de adquirir un crédito bancario y evaluar la viabilidad financiera del plan de mercadeo, como también la expansión en planta.

La metodología para el desarrollo y aplicación se basó en la recopilación de información del sector, tanto a nivel nacional como regional, análisis de la competencia, información general de la pastelería y sus proyecciones de mediano y largo plazo, elaboración del plan de mercadeo y proyecciones de venta, estudio técnico, viabilidad financiera.

Es allí donde se detecta la aplicación de diseño y estructura de un plan de mercadeo, proyecciones de venta, balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja proyectados; combinado con la operación fabril, como descripción del proceso, capacidad y diseño de planta, estado de costos del producto, herramientas aprendidas durante la carrera de ingeniería industrial.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, estamos en una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, como lo es el cambiante mundo del marketing, que nos alerta de las exigencias y expectativas del mercado. Por lo anterior, para una organización asegurar el éxito en el tiempo y estar actualizada, es necesario hacer uso de técnicas y herramientas; como lo es hacer un estudio de mercado, que consiste en analizar la competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, entendimiento del consumidor, que cantidad de publicidad y comunicación existen en el mercado, los precios, entre otras que son igual de importantes. Información clave para desarrollar un plan de mercadeo, además se debe recopilar información interna y externa de la empresa, análisis completo de las debilidades y amenazas que pueda presentar la organización frente a sus competidores.

La empresa D'TORTAS & TORTAS es una pastelería nueva en el sector, que se ha caracterizado por la fabricación y comercialización de productos de excelente calidad y a precios competitivos, razones principales por la que esta empezando a ser preferida por sus clientes.

En la actualidad muy pocas Pastelerías tienen desarrollado el área de mercadeo, exceptuando los principales referidos que son Postres y Ponqués Don Jacobo y Ventolini; reflejándose un área de oportunidad de crecimiento y de implementación de actividades que conlleven a aumentar las ventas de la empresa.

Se ha detectado que la empresa no tiene una estrategia de mercadeo que visualice el futuro y que pueda entender las tendencias sobre el mercado de

la pastelería y gustos de los consumidores, por ello se debe conocer las fortalezas y debilidades para poder hallar oportunidades y amenazas y aprovechar las que tienen y fortalecer las que están mal, para alcanzar los objetivos propuestos a corto y largo plazo.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias y tácticas de mercadeo que ayudan a aumentar el crecimiento y participación en el mercado de la empresa D´TORTAS & TORTAS?

1.2 SISTEMATIZACION

El desarrollo del presente proyecto se abordara desde diferentes perspectivas que permitan tener un panorama amplio de todo lo que implica el concepto mercadeo, nos responderemos preguntas como:

- ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta para que lleven a la empresa D´TORTAS & TORTAS ha desarrollar las estrategias adecuadas de mercadeo para la consecución de los objetivos planteados?
- ¿Qué indicadores de gestión se pueden aplicar al proyecto que se pretende desarrollar por la empresa D´TORTAS & TORTAS, para adoptar sistemas de control y evaluación de las actividades de mercadeo?
- ¿Cómo se ajustaría la capacidad de producción y los recursos requeridos para atender la demanda y los requerimientos de los clientes?

1.3 ANTECEDENTES

La pastelería es uno de los sectores de la industria, que más ha crecido en los últimos años, a tal punto que cada vez son más los negocio exclusivos en la producción de postres y pasteles que aparecen en el mercado, tanto locales como a domicilio, con éxitos cada vez mayores. Sin embargo, ¿cómo se encuentra la industria pastelera en cuanto a la consecución de materias primas, tecnología de punta y capacitación a pasteleros?, o mejor dicho: ¿Qué tal está la pastelería en cuanto a calidad y variedad, respecto al resto del mundo?

Según un informe del Centro Nacional de Hotelería, Turismo y Alimentos, en los últimos años la importación de productos para el área de producción en pastelería ha mejorado mucho, hasta el punto que hoy se pueden conseguir los mismos productos de elaboración que están saliendo al mercado en los países industrializados.

Además, muchas empresas han desarrollado la producción nacional de un buen número de materias primas, como rellenos, harinas y coberturas, con una calidad inigualable, lo que ha abaratado notablemente los costos de producción. A su vez, en la parte de los instrumentos de fabricación está ocurriendo lo mismo: diferentes empresas especializadas se han esforzado por importar lo último en materia de mangas, tapas y paletas, así como aparatos industriales, hornos de última tecnología y batidores especializados.

Así mismo, algunas empresas nacionales ya están comenzando a fabricar y exportar equipos industriales para pastelería a otros países de Latinoamérica, hasta el punto de hacer de la pastelería nacional una fuerza altamente competitiva a nivel internacional."La producción pastelera que se

está haciendo aquí en Colombia esta a la altura de los países europeos o norteamericanos", dice Arcelio Cuervo, panadero y pastelero con 50 años de experiencia, y uno de los de mayor reconocimiento en el país.

El sector de la pastelería se ha vuelto tan rentable en el país que, según cifras del DANE, en Colombia existen 4.301 empresas que trabajan en la producción de pastelería en bruto, manteniendo una calidad y una tecnología actualizada en su producción, que la han hecho altamente competitiva en los mercados latinoamericanos e internacionales.

En los procesos de talento humano, la pastelería también ha logrado desarrollarse notablemente, convirtiéndose en uno de los aspectos más tenidos en cuenta en las escuelas de cocina del país. El desarrollo de esta industria ha logrado capacitar lo suficiente a los chef pasteleros, llevándolos a ser muy apetecidos a nivel internacional y trayendo lo último en técnicas y recetas de cocina que se está produciendo en el mundo entero.

2. JUSTIFICACION

Las tortas son productos de consumo masivo por que las personas las utilizan para las celebraciones todos los días, lo que representa una potencial demanda presente en todos los estratos y culturas de la ciudad de Santiago de Cali.

Las visitas de campo a las pastelerías de Cali, muestra que la gran mayoría de las pastelerías presentan debilidades y oportunidades por explotar, exceptuando los dos principales referidos, que realizan actividades de mercadeo, promoción y publicidad, servicio a domicilio, servicio al cliente y con un fuerte concepto de celebración.

También se observa una alta demanda de tortas y pocos oferentes especializados, pero si muchas Pastelerias de barrio quienes trabajan con una estrategia via precio y cero concepto de celebración, razón por la cual la empresa D´tortas & tortas quiere potencializar implementando estrategias que potencialicen la ocasión de consumo, servicio al cliente, promoción y publicidad y atender el canal institucional empresarial y hogares como objetivo primordial.

El proceso se llevara a cabo en la Pasteleria D´TORTAS & TORTAS situada en la ciudad de Cali, como punto de partida para continuar con el crecimiento en los municipios y ciudades vecinas, también porque Cali es una de las ciudades donde todavía se tiene la cultura de celebrar las fecha especial con una torta.

Al implementar la estrategia de mercadeo y ventas, considerando los factores que no se han explotado, el beneficio para la empresa al desarrollarlo será tener mayor cobertura y posicionamiento en el mercado, este punto sería un elemento diferenciador con respecto a la competencia, donde se espera generar un aumento en sus ventas, ampliación del portafolio de productos y número de clientes y consumidores; además de los beneficios que recibirían los clientes al tener mayor comodidad por recibir su producto en la puerta de su casa, en excelentes condiciones, en el tiempo acordado, y con un valor agregado del manejo de concepto de celebración.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de mercadeo que ayuden a la Pastelería D'TORTAS & TOTAS a planificar y aumentar su crecimiento y participación en el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un estudio de mercado en el sector de la pastelería.
- Investigar el entorno económico del sector, la ciudad y el país.
- Desarrollar un plan estratégico de mercadeo con sus respectivos indicadores.
- Evaluar financieramente el impacto del plan frente a las finanzas de la pastelería.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

Como base del marco teórico se seguirán los lineamientos propuestos por varios autores enfocados en mercadeo y viabilidad financiera.

4.1.1 Concepto de mercadeo

Para comenzar, las personas y las empresas se valen cada día de estrategias altamente efectivas, que permiten, lograr que exista una economía y un mercado competitivo sin faltar al respeto y pasar por encima de cada uno. Para ello, tenemos las estrategias de mercadotecnia que señala o bosqueja de forma específica el mercado meta o grupo de clientes seleccionado, también el posicionamiento que se intentara conseguir en la mente de los clientes meta; la combinación o mezcla de mercadotecnia (es decir, el producto con el que se pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado final, el precio al que se ofrecerá, los medios que se utilizaran para que el producto llegue al lugar donde se encuentran los clientes meta y la promoción que se va a emplear para informar, persuadir o recordar a los clientes meta acerca de la existencia del producto y/o servicio); y por último los niveles de gastos en mercadotecnia de la empresa o unidad de negocio¹.

¹ ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Bogota, DC.:3R Editores, 1998.p.235.

Las estrategias de mercadeo son entonces muy necesarias, ya que gracias a ellas podemos comprender “la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se deseaba llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga”².

Conforme se avanza, una de las estrategias de mercadeo y variables del marketing mix es la comunicación, y tal vez la más importante porque sin la comunicación no habría transmisión de conocimientos, pensamientos, sentimientos e ideas, etc. Y de igual manera las personas no lograrían tener la información necesaria de un producto o de lo que quiere dar a conocer. Para Philip Kotler “la estrategia de comunicación es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos”³.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para la siguiente investigación se ha tenido en cuenta algunos conceptos importantes que ayudan a enriquecer el trabajo investigativo, entre ellos los siguientes:

4.2.1 Estrategia de mercadeo. Es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento. La mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia, también

² STANTON ETZEL, Walker. Fundamentos del marketing. 11 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2001.p.62.

ayuda a definir los mercados meta, logrando así, generar un panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado.

4.2.2 Plan de mercadeo. El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia donde la compañía debe dirigirse, también detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo, puede ser para una empresa, producto o marca.

4.2.3 Servicio al cliente. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, es una oportunidad para aprovechar las ventajas que se pueden generar al explotar este servicio.

4.2.4 El posicionamiento. Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. Se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después gratificar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

4.2.5 Mezcla de mercadeo. Es la palabra más utilizada en mercadeo, se compone de las 4 ps; precio, promoción, producto y plaza o meta: la meta es el objetivo cuantificado y para ello se debe establecer el cuanto, alcance geográfico y su espacio en el tiempo.

4.2.6 Marketing estratégico. Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.

4.2.7 Marketing operativo. Debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo

4.2.8 Estudio técnico. El objetivo inicial del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y

costos requeridos. Para ello, es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera.

4.2.9 Estudio financiero. Es el que permite proyectar la empresa de una manera organizada con el fin de sistematizar la información monetaria, con la cual se realizan cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica y el futuro de la empresa.

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 ANALISIS DEL SECTOR DE ALIMENTOS

Según la división clásica, los sectores de la economía Colombiana son:

- Sector primario o sector agropecuario.
- Sector secundario o sector Industrial.
- Sector terciario o sector de servicios.

5.1.1 Sector primario o agropecuario. Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.

5.1.2 Sector secundario o industrial. Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

Se divide en dos sub-sectores: industrial extractivo e industrial de transformación:

- Industrial extractivo: extracción minera y de petróleo.

- Industrial de transformación: envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, fabricación de abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, etc.

5.1.3 Sector terciario o de servicios. Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Aunque los sectores anteriormente indicados son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización⁴. Lo anterior da origen a los sectores económicos, los cuales son:

- Sector agropecuario: Corresponde al sector primario mencionado anteriormente.

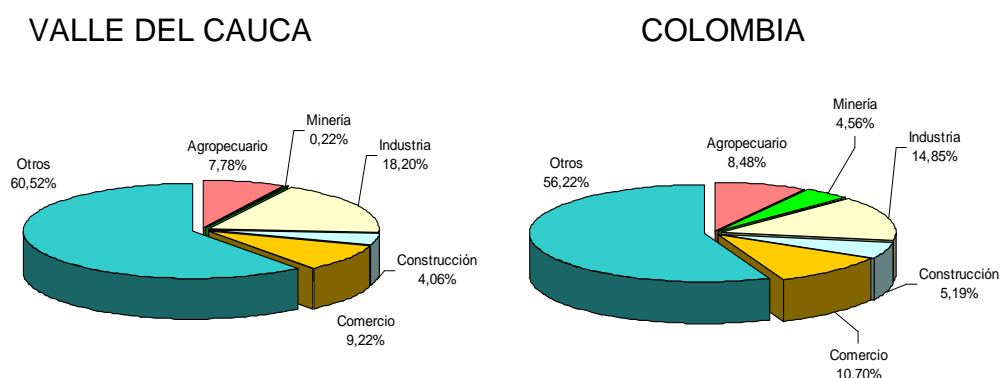
⁴ Cuáles son los sectores de la economía de la Biblioteca Luis Ángel Arango [en línea]. Santiago de Cali: Biblioteca Luis Ángel Arango, 2010 [consultado 15 de Junio de 2010]. Disponible en internet: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

- Sector de servicios: Corresponde al sector terciario mencionado anteriormente.
- Sector industrial: Corresponde al sector secundario mencionado anteriormente.
- Sector de transporte: Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.
- Sector de comercio: Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.
- Sector financiero: En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.
- Sector de la construcción: En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.
- Sector minero y energético: Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo

(extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).

- Sector solidario: En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.
- Sector de comunicaciones: En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.).

Figura 1. Participación del PIB por sectores económicos del valle del cauca y Colombia 2009.



Fuente: DANE-Cuentas Nacionales Departamentales, Marzo de 2009.

La figura 1, muestra la participación del producto interno bruto de los sectores económicos más importantes del Valle del Cauca y la comparación con el producido nacional, en donde se resalta una mayor participación en el sector industria con un 18,2% en el valle del cauca; sector económico al que pertenece la industria panificadora.

Cuadro 1. Producción bruta de los subsectores del sector industrial 2007, Valle del Cauca.

CIU	Descripción	millones \$
15	Productos alimenticios y de bebidas	7.637.860
24	Sustancias y productos químicos	3.304.561
21	Otros productos minerales no metálicos	1.621.417
31	Maquinaria y aparatos eléctricos	1.021.768
25	Productos de caucho y de plástico	883.165
27	Productos metalúrgicos básicos	839.170
22	Edición e impresión y de reproducción de grabaciones	562.133
26	Productos minerales no metálicos	521.999
18	Prendas de vestir ; preparado y teñido de pieles	462.692
36	Muebles; industrias manufactureras ncp	389.815
28	Productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	367.967
35	Otros tipos de equipo de transporte	298.892
19	Curtido y preparado de cueros ; calzado ; artículos de viaje , maletas	203.921
17	Vehículos automotores , remolques y semirremolques	198.765
29	Maquinaria y equipo ncp	152.008
Subtotal		18.466.133
Participación		98,8
Total departamento		18.692.182

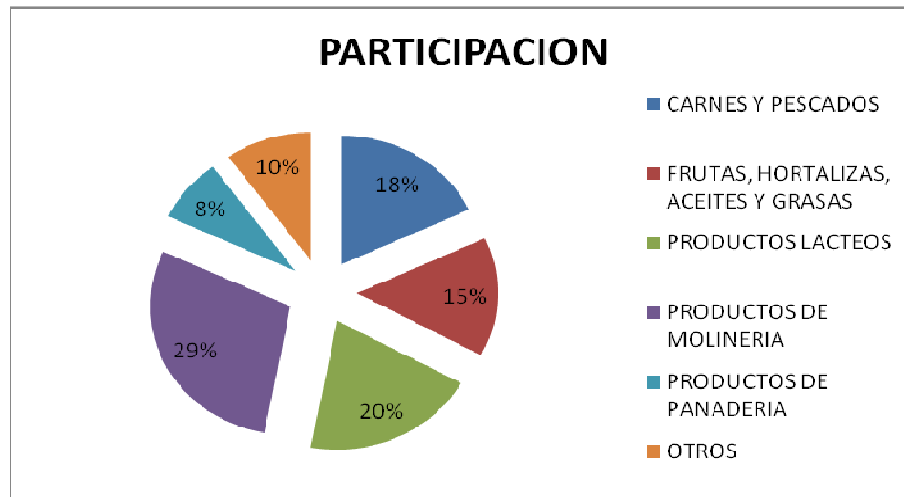
Fuente: DANE, 2007

Los productos de Alimentos y bebidas son los de mayor contribución dentro del sector industrial, con una participación del 40% de lo producido en el valle del cauca, seguido por sustancias y productos químicos con el 17,6%.

El sector de alimentos está compuesto por los subsectores de carnes y pescados (18%); frutas, hortalizas, aceites y grasas (15%); productos lácteos (20%); productos de molinería (29%); productos de panadería (8%) y otros (10%)⁵.

⁵ Informes sectoriales de Bancoldex [en línea]. Santiago de Cali: Bancoldex, 2010 [consultado 12 de Junio de 2010]. Disponible en internet: http://www.bancoldex.com/documentos/2240_Alimentos_Mayo.pdf

Figura 2. Subsectores del sector de alimentos y participación.



En orden de importancia para la pastelería, el más representativo es el subsector de productos de molinería, donde incluyen todos los molinos de harina a base de trigo, seguido del subsector de productos de panadería, que es donde se encuentran los productos de pastelería.

Enfocándonos en el sector de la panadería y Pastelería, para determinar la demanda de producción o de consumo nacional nos basaremos en las importaciones de trigo (harina) que es la base de la fórmula de cualquier producto panificado, para determinar el cálculo del consumo de trigo utilizado en pastelería, tendremos en cuenta la siguiente tabla.

Cuadro 2. Demanda nacional de Trigo 1997-2006.

Año	Producción Nacional	Importaciones Totales de Trigo				Oferta Global
		Fedemol	Galleteros	Otros	Totales	
1997	50.181	917.628	98.565		1.016.193	1.066.374
1998	39.064	975.117	84.688		1.059.805	1.098.869
1999	40.008	989.155	102.437		1.091.592	1.131.600
2000	42.497	934.332	97.696		1.032.028	1.074.525
2001	27.517	1.121.364	120.840	19.529	1.261.733	1.289.250
2002	38.409	1.158.311	120.166	29.386	1.307.863	1.346.272
2003	41.841	1.059.101	105.485	32.617	1.197.203	1.239.044
2004	44.083	1.025.657	132.696	32.989	1.191.342	1.235.425
2005	40.441	1.088.669	121.522	24.131	1.234.322	1.274.763
2006	Nd	1.205.224	131.331	5.322	1.341.877	1.341.877
Crecimiento 2005/06		10,7%	8,1%	-77,9%	8,7%	5,3%

Fuente: Fedemol, Dian, Andi, Sobordos y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.2007

Del total de la importación el 75% es lo que se aprovecha en los procesos de molienda, el resto es subutilizado en otros productos. Dentro del porcentaje que se aprovecha el 76,5% va para productos panificados, el 9,8% para galletas, el 11,5% para pasta y un 2,2% para otros.

Del 76,5% de trigo que se utiliza para productos panificados, el 70% va para panadería y el 30% para pastelería, lo que equivale a decir que de las 1.341.877 toneladas entre importadas y producidas nacionalmente en el año 2006, para panadería son 539 toneladas y para pastelería 231 toneladas.

Además el cuadro nos refleja unas variaciones desde 1997 hasta el 2003 y los tres últimos años ha estado más estable con una leve tendencia al

crecimiento. La producción nacional está en el rango del 3% al 4% del consumo total y las importaciones representan aproximadamente el 96% del consumo total de Colombia.

Cuadro 3. Consumo per cápita de trigo 1997-2006.

Año	Trigo	Pan	Galletas	Pasta
1997	26,6	22,7	2,5	2,8
1998	26,9	23,3	2,2	2,8
1999	27,2	23,2	2,5	2,9
2000	25,4	21,1	2,9	3,1
2001	29,5	24,2	4,0	2,7
2002	30,0	24,8	4,0	2,9
2003	27,1	22,2	3,5	2,8
2004	26,5	20,7	3,9	2,8
2005	29,8	20,2	2,9	3,2
2006	31,4	21,8	3,1	3,6
Crecimiento 2005/06	5,4%	7,6%	6,4%	12,5%

Fuente: Fedemol 2006.

Este cuadro muestra las variaciones de consumo per cápita (el consumo de kilo/habitante por año), registrado desde 1997 hasta el 2006, este último año registra total trigo de 31,4 kilos/habitante y de productos panificados es del 21,8 kilos/habitante.

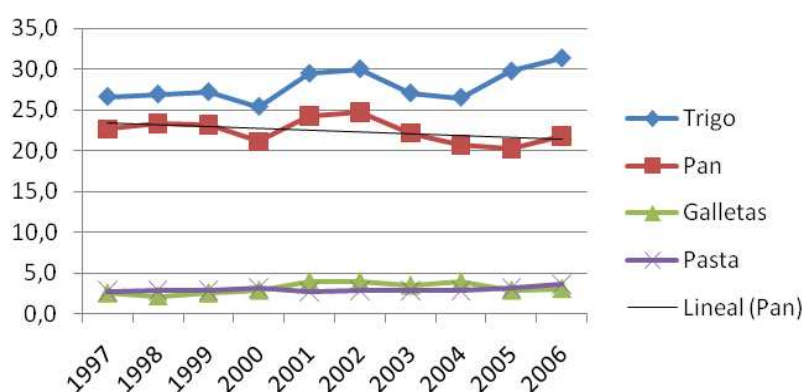
Los cálculos del consumo per cápita de trigo están basados en las proyecciones de:

- El crecimiento de la población colombiana, como por ejemplo; con el censo de 1993 el DANE proyectaba para el 2005 una población de 44 millones y el último censo poblacional realizado por el DANE en el 2005

registro 41.242.950 de habitantes, como resultado nos da un mayor consumo per cápita de pan, de aproximadamente 25,9 kilos/ habitante⁶.

- De las importaciones total trigo más la producción nacional, sobre el número de habitantes, teniendo en cuenta los porcentajes de uso del trigo para: galletas, pastas y productos panificados (panadería y pastelería).

Figura 3. Tendencia consumo de trigo 1997-2006.



La grafica de tendencia muestra una recuperación en los años 2005 y 2006, en el consumo per cápita del trigo, con tendencia al crecimiento jalonado por el consumo de pastas, mientras que el consumo de pan presento un decrecimiento del 2003 al 2005, y en el 2006 refleja una leve recuperación.

⁶ MARTINEZ, Paola. Panificación el negocio nuestro de cada día [en línea]. Santiago de Cali: Catering, 2006 [consultado el 20 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION17/informe_negocionuestro.pdf

5.2 EMPRESAS DEL SECTOR PASTELERO EN CALI

Las industrias panaderas y pasteleras reconocidas en Cali por su trayectoria, calidad y cubrimiento se describen en el cuadro No. 4.

Cuadro 4. Empresas del sector pastelero en la ciudad de Cali

EMPRESAS DEL SECTOR VENTAS MENSUALES				
NOMBRE	PROMEDIO DE TRANSACCION	No. DE TORTAS	VENTAS MENSUALES 2009	PRODUCTO PRINCIPAL
POSTRES Y PONQUES DON JACOBO	\$ 35.000	7.000	\$ 245.000.000	GENOVESA
VENTOLINI	\$ 35.000	2.500	\$ 87.500.000	LINEA PLATA
CARAMELO	\$ 30.000	6.000	\$ 180.000.000	TORTA FRIA
TEJADITOS	\$ 35.000	3.500	\$ 122.500.000	LINEA CHOCOLATE
TORTAS Y POSTRES VIVI	\$ 25.000	3.000	\$ 75.000.000	TORTA FRIA
GRUPO PASTELPAN	\$ 24.000	2.500	\$ 60.000.000	TORTA FRIA
MONTECARLO	\$ 30.000	2.000	\$ 60.000.000	TORTA TRES LECHES
GRUPO KUTTY	\$ 23.000	3.000	\$ 69.000.000	TORTA FRIA COCO
PUNTO SABROSO	\$ 23.000	1.500	\$ 34.500.000	TORTA FRIA
QUINTA CON QUINTA	\$ 27.000	1.000	\$ 27.000.000	PONQUE
GRUPO MARINILLOS (100)	\$ 18.000	6.000	\$ 108.000.000	TORTA FRIA
TORTAS EL GORDO	\$ 20.000	800	\$ 16.000.000	PONQUE
TORTAS Y TARTAS	\$ 30.000	400	\$ 12.000.000	TORTA FRIA
ANTONINAS	\$ 32.000	500	\$ 16.000.000	TORTA FRIA
TALLER DE ANANDA	\$ 35.000	100	\$ 3.500.000	TORTA CHOCOLATE
PONQUE SABROSO	\$ 30.000	400	\$ 12.000.000	PONQUE
LA CASA DEL PONQUE	\$ 40.000	100	\$ 4.000.000	PONQUE
LA GITANA	\$ 30.000	300	\$ 9.000.000	TORTA FRIA
EL RINCON DE LA ABUELA	\$ 35.000	300	\$ 10.500.000	TORTA FRIA
SWITTE LIGHT	\$ 35.000	200	\$ 7.000.000	TORTA DIETETICA
LA SANDER	\$ 28.000	600	\$ 16.800.000	TORTA FRIA
MUNDO DE LOS PASTELES	\$ 30.000	1.000	\$ 30.000.000	TORTA DE NARANJA
PASTELERIAS DE BARRIO (200)	\$ 16.000	8.000	\$ 128.000.000	TORTA FRIA
TOTAL		50.700	\$ 1.333.300.000	

La mayoría no son especializadas en pastelería y algunas adicionalmente comparten su portafolio de productos de panificación con comidas y otras líneas. Por conocimiento del perfil del cliente y de acuerdo a las visitas de campo, las cinco primeras pastelerías del cuadro se diferencian del resto por tener un enfoque en tortas y ponqués, es decir, no tienen otro portafolio de

productos diferente al de pastelería, exceptuando Ventolini que tiene un portafolio grande de helados; logrando darle estatus al portafolio y reflejado en los mayores precios de venta de tortas del mercado.

Resaltamos adicionalmente que el promedio de transacción del sector de la pastelería está muy diseminado entre productores y que igualmente existen diferencias de precios muy altas. Por un sondeo de mercadeo se detecto que hay enfoques diferentes en cada empresa en rubros como: costos, calidad de materias primas, estructura del negocio y portafolios de productos, que al final de cada ejercicio contable son mezclados en los estados financieros, especialmente en el estado de pérdidas y ganancias.

El promedio mensual aproximado de ventas del sector de la pastelería en Cali es de mil trescientos millones de pesos, equivalentes a 50 mil tortas mensuales, tomando como referencia de tamaño la torta para 10 a 15 personas, de la línea refrigerada.

5.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Las dos empresas referentes del mercado son: Postres y Ponqués Don Jacobo y Ventolini, principalmente por su estrategia de mercadeo dirigida (sector habitacional) a la ocasión de compra, por su imagen y preferencia derivada de la calidad de la exhibición y de sus productos.

Cuadro 5. Pastelerías de referencia del mercado de Cali.

EMPRESAS IMPORTANTES	PRODUCTOS PRINCIPALES	ESTRATEGIAS	PARTICIPACION EN CALI
<p>POSTRES Y PONQUES DON JACOBO</p>	<p>GENOVESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potencia la ocasión de compra • Exhibición del producto • Plan de mercadeo • Plan de Publicidad • Atención al cliente • Alta inversión en la comercialización • Cobertura nacional con más de 60 puntos de venta • Innovación de productos • Foco hacia la Pastelería • Plan de expansión en costa rica • Eficiencia en planta 	<p>Aproximadamente en el 14% del volumen y el 18% en el valor de las ventas</p>
<p>VENTOLINI</p>	<p>LINEA PLATA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mercadeo • Venta de helado como complemento ideal de la torta • Concepto de experiencias • Cobertura local con 20 puntos de venta • Plan de expansión hacia municipios vecinos • Alianzas con industrias de food services 	<p>Aproximadamente el 5% en el volumen y el 7% en el valor de las ventas</p>

Las estrategias realizadas le ha permitido a Postres y Ponqués Don Jacobo ser la pastelería mas grande en Colombia, con amplias perspectivas de crecimiento y de expansión al nivel nacional e internacional, manejando su

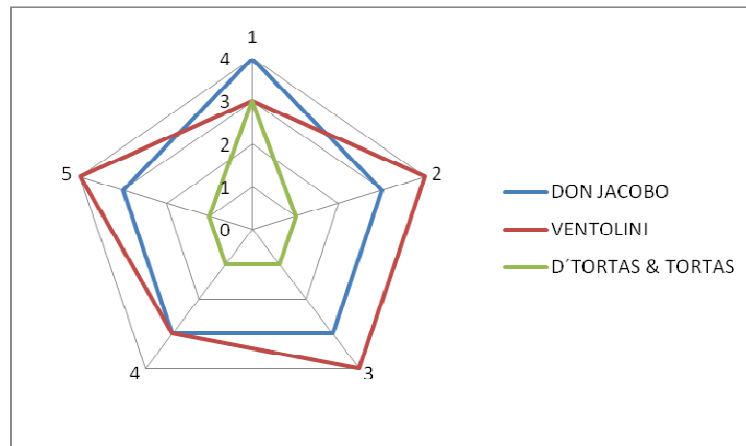
marca patentada conocida como la torta genovesa (torta fría bañada en un jarabe de tres leches), y a Ventolini ser reconocida al nivel local como la más grande pastelería regional, bajo el concepto de “vivir experiencias en los puntos de venta”, también con planes de expansión al nivel local y en municipios aledaños, comercializando la marca Doña Ramona y con su línea plata que son torta de naranja, vainilla, choco naranja y banano.

5.3.1 Matriz de perfil competitivo. Los factores que le han permitido a Don Jacobo y Ventolini liderar el mercado de tortas, son los a tener en cuenta en esta matriz, se adoptaron como las variables a evaluar, para determinar el perfil competitivo D´tortas & tortas y se considerarán adicionalmente como punto de partida, para plantear las estrategias a desarrollar, para alcanzar el nivel en el que éstos se encuentran.

Cuadro 6. Matriz de perfil competitivo de referidos.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	DON JACOBO		VENTOLINI		D´TORTAS & TORTAS	
PRODUCTO	30%	4	1,2	3	0,9	3	0,9
ESTRATEGIAS DE MERCADEO	20%	3	0,6	4	0,8	1	0,2
UBICACIÓN	15%	3	0,45	4	0,6	1	0,15
ATENCION AL USUARIO	15%	3	0,45	3	0,45	1	0,15
INVERSION PUNTO VENTA	20%	3	0,6	4	0,8	1	0,2
TOTAL	100%		3,3		3,55		1,6

Figura 4. Referentes y pastelería D´tortas & tortas.



En la matriz del perfil competitivo, estas calificaciones son altas en las dos empresas referentes, también se puede observar que la pastelería tiene como puntos débiles frente a estos competidores: la carencia de estrategias de mercadeo, la ubicación, la atención al usuario e inversión en el punto de venta, sin embargo se tiene un punto relevante que es el producto.

Como área de oportunidad que presenta esta gráfica, se deberán fortalecer las actividades de mercadeo, la apertura de puntos de venta en ubicaciones estratégicas, la inversión en adecuaciones de los puntos de venta, la innovación en productos de pastelería y la capacitación del personal en atención al cliente.

5.4 PLAN DE MERCADEO (ANALISIS DE LA EMPRESA)

5.4.1 Análisis interno

5.4.1.1 Planteamiento de la Misión. D'tortas & tortas es una organización soportada en el talento humano, quienes con pasión producen y comercializan productos de pastelería, diferenciándose por su calidad, sabor y servicio, generando sostenibilidad y rentabilidad a los socios.

5.4.1.2 Planteamiento de la Visión. D'tortas & tortas será la mejor opción en pastelería en el mercado regional, conquistando permanentemente la preferencia del consumidor y de los clientes, logrando un crecimiento, mediante innovación, desarrollando productos, proyectando personas, abriendo puntos de venta en armonía con el desarrollo urbanístico y el medio ambiente.

5.4.1.3 Planteamiento de los principios y valores corporativos

Principios

- Honestidad: siempre pensar, actuar y comunicarnos con la verdad.
- Respeto: estaremos siempre enfocados en mantener un ambiente de respeto entre nuestro equipo de trabajo, nuestros clientes, proveedores y demás personas con las cuales interactuamos.
- Confianza: el equipo de trabajo crea un ambiente de trabajo basado en una plataforma de confianza y de integridad personal fomentando transparencia en nuestro actuar y pensar.

- **Ética:** actuaremos siempre bajo un patrón correcto de conducta, enfocado en la honestidad, respeto y transparencia tanto con los clientes internos y externos de la empresa.

Valores

- **Orientación al cliente:** en la pastelería, se entiende que el cliente es la razón de ser del negocio y como tal, enfocamos nuestros esfuerzos en satisfacer de forma integral, todas sus necesidades y expectativas.
- **Recursividad:** se utilizara de manera óptima los recursos suministrados por la organización, con el fin de ser cada día más eficaces y eficientes con los resultados, garantizando el servicio y la entrega oportuna de nuestros productos.
- **Trabajo en equipo:** colaboración permanente con orientación al resultado, del cumplimiento y satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.
- **Innovación y creatividad:** propender permanentemente ideas alcanzables para el beneficio común y del consumidor.

5.4.1.4 Historia general de la compañía. La empresa D'tortas & tortas, es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de tortas y ponqués, fue constituida en la ciudad de Santiago de Cali el 27 de abril de 2009, conformada por tres socios, de los cuales dos trabajan tiempo completo en la pastelería, mas la presencia de un pastelero.

La idea surgió como proyecto de grado de uno de los socios, que a su vez es el autor de este trabajo, respaldado por la asesoría y amplio conocimiento del sector pastelero de uno de los socios.

Desde su inicio la empresa se ha caracterizado por su pasión por lo que hace, ha pasado por muchas adversidades, como falta de recursos y poca venta, sin embargo han sobrepasado estos obstáculos a punta de perseverancia y aguante, siempre mostrando una excelente actitud de atención al cliente, es de resaltar que el equipo de trabajo que conforma esta pastelería, ha estado atento en el aprendizaje de conocimientos para cada una de las áreas de trabajo que tiene la empresa, asistiendo a seminarios y capacitaciones.

Estos esfuerzos por salir adelante, han permitido iniciar un reconocimiento en el sector de influencia, reflejándose en la recompra de productos.

5.4.1.5 Historia general del producto. En las visitas realizadas a los diversos negocios de pastelería en la ciudad de Cali, se observó que las decoraciones eran similares, con un glass que caía alrededor de la torta, exceso de fruta y crema, con un bizcochuelo seco, propio de la fórmula tradicional a base harina, azúcar y huevos.

Elementos comunes que motivaron a pensar en decoraciones diferentes, sobre un bizcochuelo más húmedo y suave, detectándose una alta oportunidad de mejora, como también una invitación a investigar y explorar como hacerlo.

De lo anterior surgió la idea de diseñar productos diferenciadores en calidad, sabor y presentación, es ahí cuando se contacto con una empresa nueva en

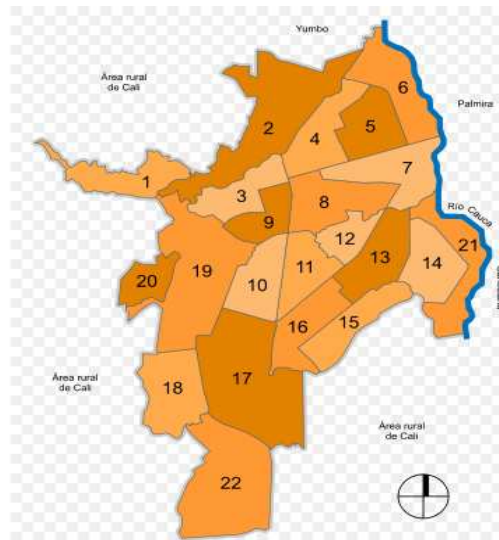
el mercado, que además de traer una nueva premezcla con tecnología de punta, brindaba asesoría sobre como implementar esta nueva materia prima y las nuevas tendencias en decoraciones.

De acuerdo a esta asesoría la empresa maneja estilos de decoración modernos, que son más llamativos, dándole más status al producto, propiciando una mejor alternativa como producto de celebración.

5.4.2 Análisis del mercado meta

5.4.2.1 Segmentación del mercado. La pastelería está ubicada en la ciudad Santiago de Cali, en el sector centro-sur, en la avenida pasoancho con 53 local 2, y desde allí se piensa atender las comunas 10, 17 y 19.

Figura 5. Mapa de la ciudad de Cali por comunas.



Fuente: Departamento administrativo de planeación municipal; Alcaldía de Santiago de Cali (2005).

- **Grupo primario:** todas las personas o familias ubicadas en las comunas o el sector de influencia, ubicándose alrededor de la pastelería, es decir se atenderá a las comunas 10, 17 y 19 que son aproximadamente 305.319 habitantes.
- **Grupo secundario:** canal institucional empresarial, universidades, casas de eventos, floristerías, pymes, área administrativa de las clínicas, casinos.

Cuadro 7. Comunas de Santiago de Cali.

Comuna N°	Población	área ha	Densidad hab./ha	Comuna N°	Población	área ha	Densidad hab./ha
1	65.333	384,22	170,04	12	67.638	232,94	290,37
2	103.022	1.131,30	91,06	13	169.659	473,73	358,14
3	44.088	370,45	119,01	14	151.544	454,33	333,55
4	56.933	452,50	125,82	15	126.496	406,04	311,53
5	100.358	419,76	239,08	16	94.383	220,74	239,44
6	166.906	501,17	333,04	17	103.975	1.255,59	82,81
7	78.097	498,76	156,58	18	100.276	542,86	184,72
8	96.991	526,67	184,16	19	98.257	1.136,69	86,44
9	47.830	289,94	164,96	20	65.440	243,95	268,25
10	103.087	429,77	239,86	21	92.170	482,89	190,87
11	98.172	369,96	265,36	22	8.971	1.058,91	8,47

Fuente: Departamento administrativo de planeación municipal; Alcaldía de Santiago de Cali (2005).

5.4.3 Análisis de ventas

5.4.3.1 Ventas totales de la empresa. A continuación se mostrara las ventas registradas de un año, desde Mayo de 2009, con su respectiva participación relativa.

Cuadro 8. Ventas totales de Mayo 2009 a Mayo 2010.

MES	VENTAS 2009 -2010	% RELATIVO
MAYO	3.477.000	8%
JUNIO	2.432.900	6%
JULIO	2.044.100	5%
AGOSTO	2.165.600	5%
SEPTIEMBRE	3.391.300	8%
OCTUBRE	2.643.600	6%
NOVIEMBRE	2.969.100	7%
DICIEMBRE	4.238.000	10%
ENERO	2.259.500	5%

Cuadro 8. (Continuación)

FEBRERO	2.720.275	7%
MARZO	3.273.800	8%
ABRIL	3.673.400	9%
MAYO	5.897.200	14%
TOTAL	41.185.775	100%

La estacionalidad de las ventas del mercado pastelero, están determinadas por el calendario comercial y escolar del año; como las que se presentan en Mayo por el día de las madres, Septiembre por la temporada de amor y amistad y Diciembre por la temporada decembrina, son las de mayor venta y las ventas bajas se presentan en los meses Julio, Agosto y Enero, por vacaciones escolares y laborales.

Se observa que la pastelería inicio en los dos primeros meses (Mayo y Junio) con un muy buen comportamiento de ventas, luego decreció coincidentalmente en los dos meses proyectados de baja venta, seguidamente empezó a recuperar la venta en el mes de Septiembre jalonado por la temporada, para luego volver a decaer en Octubre y Noviembre, pero no tan marcado como en los meses de Julio y Agosto, el mes de Diciembre muestra los mejores resultados del año pasado en ventas, el 2010 inicia con ventas bajas propio del mes de Enero, sin embargo la venta muestra una tendencia de crecimiento mes a mes, hasta el mes de Abril.

5.4.3.2 Participación en el mercado. En el siguiente cuadro registra las ventas del sector de pastelería en Cali y la participación de las ventas de la pastelería D'tortas y tortas, el promedio de ventas mensual de la pastelería es de \$2.959.289.

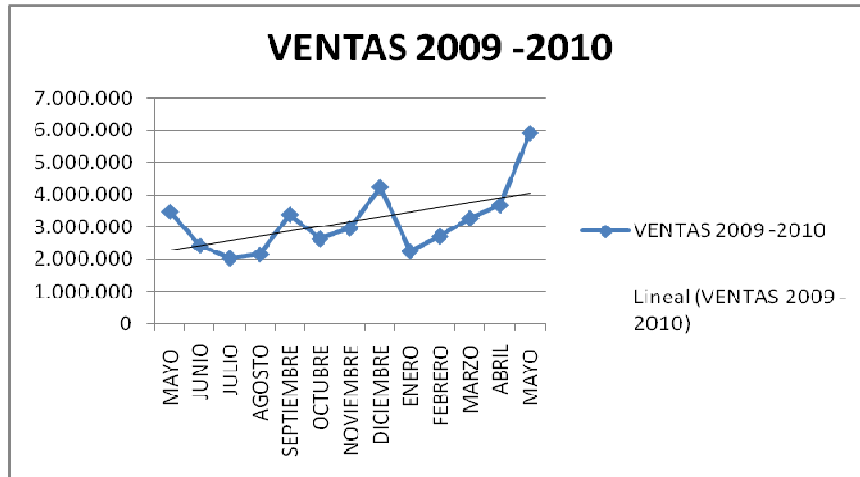
Cuadro 9. Participación en el mercado 2009-2010.

AÑO	PROMEDIO DE VENTAS DEL SECTOR PASTELERO EN CALI	PARTICIPACION %
2009-2010	1.333.300.000	0,2

Podemos analizar que la participación de las ventas de la empresa en relación con las ventas del sector es mínima, es apenas del 0,2%, tener en cuenta que es una empresa nueva en el mercado; este pequeño porcentaje de participación es visto por la pastelería D'tortas & tortas como un gran potencial de crecimiento.

5.4.3.3 Estacionalidad de las ventas de la pastelería. En el sector de alimentos, las ventas tienen unos comportamientos diferentes mes a mes, dependiendo la temporada comercial y las variaciones del clima; para el sector pastelero las ventas se comportan de la siguiente manera: los meses de Enero, Julio y Agosto disminuyen las ventas básicamente por vacaciones y matriculas escolares y puntualmente Enero por festividades y vacaciones laborales, el mes de Mayo, es el mes de mayor venta en el sector pastelero por la temporada de las madres, ya que se acostumbra a celebrar con torta, luego viene el mes de Junio de las primera comuniones, Septiembre temporada del amor y la amistad, estos dos últimos meses con un leve crecimiento en las ventas, y para terminar el año el mes de Diciembre con la temporada navideña y también primeras comuniones.

Figura 6. Estacionalidad de las ventas 2009-2010 de la pastelería.



Del gráfico podemos observar que tiene un comportamiento muy similar a la estacionalidad de venta general del sector pastelero, también se observa un crecimiento de las ventas mes a mes como lo refleja la línea de tendencia, especialmente en el 2010.

5.4.4 Marketing mix

5.4.4.1 Producto. El portafolio de productos de La Pastelería está constituido por tres categorías:

Cuadro 10. Categoría de los productos de D´tortas & tortas.

CATEGORIAS	PRODUCTOS (TORTAS)
REFRIGERADA	Línea vainilla: fresa, durazno, mora, arequipe y veneciana. Línea chocolate: milky way, moca y selva negra.
NO REFRIGERADA	Naranja, banano, piña, choco naranja zepelín vainilla y chocolate y ponqué.
ANTOJOS	Brownies, muffins (vainilla, chocolate y naranja), tortas personales de naranja y ponqué y volcanes de chocolate

El producto estrella de todo el portafolio de la pastelería es la torta veneciana, que es una torta fría remojada en un jarabe de tres leches, con dos tipos de decoración como son con viruta de chocolate y fresas y milo y fresas. Es estrella por dos razones, es la de mayor precio de venta y la que deja mayor margen de rentabilidad, sumado a que es una torta muy deliciosa apetecida por los consumidores.

5.4.4.2 Precio. Para facilitar el análisis de precios, las pastelerías de Cali se clasificaron según el rango de precios de venta de la misma torta (ver tabla 11) y su respectivo porcentaje de participación que están dentro de esa categoría, como referencia tomamos la torta de vainilla en tamaño de libra, el precio de venta en la Pastelería D´tortas & tortas es de \$30.000.

Cuadro 11. Segmentación de precios del mercado 2009.

SEGMENTOS DE PRECIOS		
CATEGORIAS	RANGO DE PRECIOS	% DE PASTELERIAS
I	40000-50000	6
II	31000-39000	14
III	23000-30000	30
VI	16000-22000	50

Según la tabla anterior se puede analizar que la Pastelería D´tortas & tortas se encuentra en el límite superior de la categoría III, en donde está el 30% de las pastelerías de la ciudad de Cali, pero también muy cerca a la categoría II que es el objetivo a corto plazo, una vez este mas posicionado el producto, alcanzando el status al que se quiere llegar, pero con la calidad de la categoría I.

5.4.4.3 Promoción. La empresa ha aplicado el método del marketing directo, como herramienta básica para darse a conocer, también los medios publicitarios como es el directorio, volantes, vallas, referidos y voz a voz.

La comercialización del producto se hace a través del método de venta personal, por medio del responsable de ventas, que ha estado en contacto directo con los clientes potenciales. Adicionalmente asisten a seminarios sobre panadería y Pastelería organizadas por Fenalco y Levapan, con el objetivo de aprender, conocer y hacer relaciones con clientes y proveedores.

Aparte de estos eventos un representante de la empresa realiza visita a pymes donde se ofrece los productos y servicios.

Como publicidad se tiene una aviso, tarjetas y volantes con el logo de la pastelería.

Figura 7. Logo de la pastelería D'tortas & tortas.



5.4.4.4 Plaza. La pastelería cuenta con una planta de producción pequeña, donde también es el punto de exhibición y venta de los productos, allí mismo

es el epicentro de operación fabril y administrativa y el único sitio de contacto visual de los consumidores.

El sector en el que se encuentra es estratégico para el crecimiento de la empresa, porque está rodeado de unidades residenciales de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, que son nuestro mercado meta.

La empresa maneja como canal de distribución la venta directa, que se realiza en el punto de venta, aquí se tiene contacto directo con el cliente y el servicio a domicilio, se tiene proyectado contratar para iniciar un mensajero, con su medio de transporte y adecuación para el traslado del producto y de acuerdo al crecimiento de la venta se contratara otro mensajero.

Para la apertura de puntos de venta se tendrá en cuenta sectores estratégicos, de alta concentración de potenciales clientes (sector habitacional), como también alto tráfico primario y secundario.

Se tiene proyectado aperturar un punto de venta en el primer trimestre del 2011, en Marzo, que es dos meses antes de la temporada más esperada en el año, Mayo (mes de madres), y así sucesivamente para los años del 2011 a 2014.

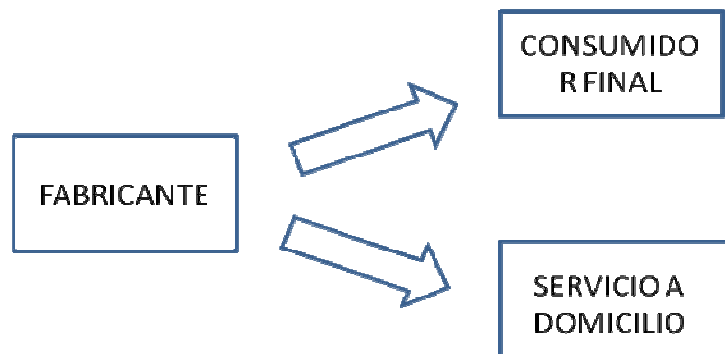
5.4.5 Distribución

5.4.5.1 Tipos de canales. En cuanto a los lugares más frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia, las estadísticas revelan el siguiente comportamiento: las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las

panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas.

Actualmente la pastelería D´Tortas & Tortas, maneja un canal de distribución directo, en donde el equipo de colaboradores se encarga de vender directamente en el punto de venta y servicio a domicilio.

Figura 8. Canal de distribución.



Mientras la empresa adquiere un mayor volumen de ventas y mayor cobertura en el mercado, se mantendrán estos dos canales de distribución, sin embargo se tiene pensado fortalecer el canal de domicilios con la contratación de uno o dos mensajeros, abrir más puntos de ventas en los años proyectados, buscando siempre mejorar la atención y servicio al consumidor directamente.

5.4.6 Análisis de las 4cs.

5.4.6.1 Compañía. La pastelería D´tortas & tortas es una reciente organización soportada principalmente por la gente, por las personas que

conforman la empresa, quienes han sido seleccionadas, con un criterio de integridad personal, que sea relevante en la persona el don de gente, con principios bien marcados como la transparencia y la confianza, luego estas personas han sido capacitadas para sus respectivas funciones y responsabilidades.

En cuanto al portafolio de productos, se ha decidido trabajar con las mejores materias primas del mercado, pero que a su vez garanticen un diferenciador en la calidad del producto, como es el caso de las premezclas importadas y con una decoración diferente a lo ofrecido por el mercado y que a su vez sea apetitosa y aceptada por el consumidor final. También se ha trabajado en estandarizar la mejor atención y servicio al cliente y consumidor, asegurando fidelización.

Los anteriores puntos han sido alineados y enfocados en garantizar recompra de productos, en ganar más clientes por referenciación, estimulando un crecimiento por encima del natural.

5.4.6.2 Clima organizacional. El selecto equipo de personas que conforman la empresa, ha permitido trabajar en un ambiente muy armonioso, con alto sentido de pertenencia y trabajo en equipo, aplicando los principios y valores que son la base de la cultura organizacional.

También se resalta la pasión por lo que se hace en las diferentes áreas, la perseverancia, el cumplimiento de las labores diarias; aunque las ventas no han sido las esperadas, pero con la firme convicción de que se está construyendo empresa y que se requiere de estos esfuerzos y en el corto tiempo llegar primero al punto de equilibrio y luego conseguir al margen de utilidad deseado.

5.4.6.3 Clientes. Los clientes que habitualmente han venido comprando en la pastelería, presentan un perfil hogareño, es decir de celebrar con una torta en familia, también los clientes que trabajan en entidades corporativas, que celebran cumpleaños de compañeros con una torta en su oficina.

Además se observa un amplio espectro en cuanto a género y edades, lo que significa que no está muy marcado un segmento de este público consumidor, de los clientes que visitan la pastelería se identifica una leve concentración en mujeres en edades de 25 a 45 años.

5.4.6.4 Competencia. En la ciudad de Cali existe una gran variedad de pastelerías como lo mencionamos en el análisis del mercado, con dos principales: Postres y Ponqués Don Jacobo y Ventolini, que van a ser referentes en el proyecto.

5.4.7 Análisis de la demanda. La demanda de los productos de Pastelería, cada vez aumenta más, debido a que la población está en pleno crecimiento y este producto no tiene restricciones en los clientes, ya que pueden ser consumidos desde niños hasta adultos, por lo tanto hace que la demanda del producto aumente, propiciando interés en el sector.

Las temporadas en que se incrementan las ventas son los meses de Mayo, Junio, Septiembre y Diciembre, la demanda crece especialmente en el mes de Mayo.

5.4.8 Productos sustitutos. Partiendo de que las tortas son un producto de celebración, podemos encontrar como productos sustitutos de la pastelería, los confites, chocolates, muffins, tortas caseras e incluso los helados, que son también productos adecuados para celebrar todo tipo de ocasión.

Otro grupo de alimentos para celebrar son los diferentes menús de comidas que ofrecen los restaurantes, también se detecto otras alternativas de celebración como son las flores, los mariachis y otros de menor utilización.

5.4.9 Matriz DOFA de la pastelería.

Cuadro 12. Matriz DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en pastelería. • Premix con tecnología de punta. • Baja estructura de costos. • Precio competitivo. • Clima organizacional. • Procederes en función del cliente. • Profesionalización del personal. • Decoración sobria en la línea refrigerada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pobre cubrimiento del mercado. • Débil estructura de mercadeo y ventas. • Falta de recursos. • Personal en proceso de aprendizaje en el arte de la pastelería. • Poco trafico primario y secundario en el punto de venta. • Poca inversión en el punto de venta. • Poca inversión en la estructura de comercialización. • Un solo punto de venta. • Débil portafolio de la línea no refrigerada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos y decoraciones. • Pocas empresas especializadas. • Crecimiento de la población. • Desarrollar la ocasión de compra. • Desarrollar nuevas estrategias de mercadeo. • Apertura de puntos de venta. • Desarrollar el portafolio de la línea infantil. • Desarrollar un producto de identificación de la pastelería. • Diseño de empaque diferenciador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se compite con sabores y marcas tradicionales. • Existencia de empresas que ofrecen el producto con una variedad de servicios complementarios y con características similares. • Apertura de nuevos negocios de pastelería. • Productos sustitutos. • Nuevos métodos y procesos. • Competencia con larga trayectoria, tradición fuerte y posicionada en la ciudad. • Promociones y descuentos de la competencia.

5.4.10 Estrategias de mercado

5.4.10.1 Objetivos de venta

- A Diciembre del 2010, pasar de un promedio de ventas de \$3.000.000 a un nivel de ventas mensuales de \$7.000.000.
- A Diciembre del 2011, alcanzar un nivel de ventas mensuales de \$15.000.000.
- Pasar de un promedio de transacción de \$23.000 a \$26.000 a Diciembre de 2011.

5.4.10.2 Objetivos de mercadeo a corto plazo

- Llegar a un 1% de participación de mercado para diciembre a 2011.
- Desarrollar el canal institucional al 2011.

5.4.10.3 Objetivo de mercadeo a largo plazo. Al 2015 haber aperturado cinco puntos de venta entre Cali y municipios aledaños, como motor de crecimiento en las ventas y mayor cubrimiento del mercado

5.4.10.4 Estrategias al mercado meta

- Potencializar la ocasión de consumo

Justificación: a través de un programa de actividades y publicidad encaminadas a darle status a la torta, como producto principal para celebrar o disfrutar los mejores momentos con familia, amigos y compañeros de trabajo.

- Construir una estrategia de fidelización, que incentive a los clientes de manera directa a la compra y la recompra de las tortas.

Justificación: partiendo de la base de datos, desarrollar el tele mercadeo, con el objetivo de motivar a los clientes actuales, a retomar e incrementar el nivel de recompra, recordándole fechas especiales con la entrega personal de un mini producto de pastelería y/o promoción puntual.

5.4.10.5 Estrategia de posicionamiento. Desarrollar un producto que identifique a la pastelería, con el objetivo que nos reconozcan o nos prefieran por la innovación y la calidad que puedan encontrar en la pastelería.

Cuadro 13. Posicionamiento de la empresa.

TIPO DE POSICIONAMIENTO	ESTRATEGIA	TACTICA
Producto identificador	Diseñar un producto que identifique a la pastelería, por la innovación, calidad, sabor y presentación, que genere preferencia en el cliente, como la torta victoriana.	Diseñar un plan de lanzamiento del producto por un tiempo adecuado, entre ellos, pautar en los diferentes medios de comunicación el lanzamiento del nuevo producto, dar degustación del producto por un periodo largo de tiempo, vestir el punto de venta con el nuevo producto, con el fin de crear recordación de la marca.

5.4.10.6 Estrategia de producto. Desarrollar nuevos productos, por medio de paneles de degustación.

Cuadro 14. Estrategia para la variable producto.

ESTRATEGIA	TACTICA	JUSTIFICACION
Diseñar nuevos productos, con diferentes sabores y presentaciones.	Por medio de paneles de degustación al consumidor, determinar cuál es el producto elegido.	Partiendo del producto elegido, codificarlo y diseñar el plan de lanzamiento.
Realizar productos al gusto de los clientes con sabores y antojos que elijan.	Los ingredientes serán elegidos por los mismos clientes siendo este un premio de fidelidad con la empresa, dándole la oportunidad de escoger las frutas e ingredientes a su gusto.	Los productos se fabricaran sobre pedido y las entregas serán personalizadas.

5.4.10.7 Empaque. Diseñar un empaque que genere status, generando en el cliente comodidad.

Cuadro 15. Estrategia de empaque.

ESTRATEGIA	TACTICA	JUSTIFICACION
Diseñar un empaque que genere status.	Bien puede ser una bolsa, una caja o un domo bien decorado, que contenga el logo, slogan y los productos que ofrece la compañía.	Que el consumidor perciba vanidad o status al llevar una torta con este empaque.

5.4.10.8 Distribución. Apertura de nuevos puntos de venta, buscando siempre la cercanía con el cliente; ampliación del canal de servicio a domicilio.

Cuadro 16. Estrategia de distribución.

ESTRATEGIA	TACTICA	JUSTIFICACION
Apertura de nuevos puntos de venta.	Ubicando puntos estratégicos, donde haya alto tráfico o concentración de consumidores, sector habitacional.	A partir de un estudio de mercado, se escogerán locales pequeños, poco costosos, teniendo en cuenta el tráfico de personas, y las horas de influencia del sector.
Contratación de dos mensajeros para el servicio a domicilio, en el sector habitacional e institucional.	Selección de personal apto para los cargos, que cuenten con medio de transporte.	Por medio de esta ampliación del canal, se pretende mejorar la eficiencia y los tiempos de entrega, atrayendo nuevos clientes.

5.4.10.9 Venta. Asignar una persona para la venta institucional, capacitar el personal del área de ventas, definir una estructura de precios por canal.

Cuadro 17. Estrategia de ventas.

ESTRATEGIA	TACTICA	JUSTIFICACION
Asignar personal para desarrollar venta institucional.	Definir funciones y estrategias del área de mercadeo ventas con enfoque en el crecimiento de las ventas.	Al tener un líder o responsable en ventas, con presupuesto, garantiza un aumento en las ventas.
Capacitación del personal en el área de ventas, por medio de seminarios y conferencias.	Instruir al personal en el conocimiento del producto, técnicas de ventas y fomentar la actitud de servicio al cliente.	El tener personal capacitado, motivado y con un protocolo de venta unificado, denota identidad y facilita la venta.
Definir estructura de precios por canal.	Determinar una lista de precios y descuentos en los canales, que son venta directa, servicio a domicilio y canal institucional.	Da claridad y facilita las proyecciones de ventas en el canal.

5.4.10.10 Medios publicitarios. Darnos a conocer y a su vez ser un medio de comunicación, y utilizar el correo voz a voz.

Cuadro 18. Estrategia de medios publicitarios.

ESTRATEGIA	TACTICA	JUSTIFICACION
<p>Utilizar los medios de comunicación disponibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pautar en el directorio publicar: salir en el directorio e internet, con el logo, nombre, teléfono, dirección y nombre de los productos. • Pautar en la revistas catering y la barra: promocionar los productos por temporadas, como día de las madres, día del padre, amor y amistad y navidad. • Pautar en el periódico el País: propaganda por temporadas para publicidad de los productos. • Diseño de flayer virtual: para enviar a la base de datos de los clientes de la pastelería, promocionando los productos. • Diseño de página web: plataforma para mostrar los productos, tener contacto con el cliente y mostrar los servicios. 	<p>Estos medios facilitan la comunicación y se convierten en la puerta de entrada de los clientes a la pastelería.</p>
<p>Correo de voz a voz, por medio de familia, amigos y clientes.</p>	<p>Asegurando un producto de alta calidad y buen sabor, garantiza la referenciación entre el núcleo familiar y social del consumidor.</p>	<p>Según últimos estudios de efectividad de medios, uno de los más efectivos es el correo voz a voz.</p>

5.4.11 Presupuesto de mercadotecnia. Para realizar el presupuesto de mercadotecnia, se tuvo en cuenta que es a partir de Julio hasta Diciembre de 2010, que se toma como año 1, y también se tiene en cuenta el año 2 (2011)

porque en ese año también se van a realizar algunas de las estrategias propuestas como la apertura de un punto de venta.

Cuadro 19. Presupuesto mercadotecnia.

PRESUPUESTO				
	AÑO 1 (2010)		AÑO 2 (2011)	
ESTRATEGIAS	TRIMESTRE III	TRIMSTRE IV	SEMESTRE I	SEMESTRE II
POSICIONAMIENTO				
producto identificador		500.000		
PRODUCTO				
diseño de nuevos productos	300.000			
EMPAQUE				
diseño de empaque	2.000.000			
DISTRIBUCION				
apertura puntos de venta			15.000.000	
contratación 2 mensajeros			650.000	
VENTAS				
capacitación personal	150.000			
MEDIOS PUBLICITARIOS				
pauta Publicar	2.000.000			2.000.000
pauta revista Catering			1.000.000	
pauta revista La Barra			1.000.000	
pauta periódico El País	600.000			
diseño flayer virtual	500.000	500.000	500.000	100.000
diseño pagina web	500.000			
TOTAL	6.050.000	1.000.000	18.150.000	2.100.000

5.4.12 Indicadores de gestión. Con el propósito de evaluar el desempeño y la efectividad de las estrategias planteadas en el presente plan de mercadeo, se implementaran los siguientes indicadores de gestión.

5.4.12.1 Fuerza comercial. Se implementara un comité de ventas el cual tiene como finalidad realizar un seguimiento continuo a la gestión realizada por el equipo de ventas. Este comité se llevara a cabo quincenalmente, y servirá para reevaluar las aspectos que estén dando resultados y lograr generar correctivos. Los indicadores son:

- Crecimiento en las ventas: $\frac{\text{Ventas Actuales}}{\text{Ventas mes anterior}}$ y $\frac{\text{Venta Proyectada}}{\text{Venta realizada}}$

5.4.12.2 Medios publicitarios. Este indicador permitirá medir la efectividad de la mezcla de los medios publicitarios sobre el nivel de ventas. La evaluación se llevara a cabo de forma cuantitativa, mediante la siguiente fórmula:

- Efectividad de los medios publicitarios: $\frac{\text{Ventas}}{\text{Presupuesto para publicidad}}$

5.4.12.3 Producto, posicionamiento y empaque. Este indicador permitirá verificar el liderazgo del producto identificador de la pastelería sobre el nivel de ventas totales, mediante la siguiente fórmula:

- Liderazgo del producto : $\frac{\text{Ventas del producto}}{\text{Ventas totales}}$

5.4.12.4 Distribución: este indicador permitirá medir el cumplimiento de la venta por canal de distribución, es decir lo proyectado, mediante la siguiente fórmula:

- Cumplimiento de venta: $\frac{\text{Numero de ventas por canal}}{\text{Total de clientes pos canal}}$

5.4.13 Proyecciones. Del 2008 hacia acá se observa un estancamiento en el sector panificador en donde la mayoría de las panaderías y pastelerías vienen presentando un decrecimiento leve tanto en su producción como en su venta año tras año, generado por varios factores macroeconómicos y factores propios de la ciudad como el mismo desempleo, lo que pone en dificultades de sostenimiento a estos negocios, por lo tanto las proyecciones de ventas están basadas en sostener la venta actual, como se espera que suceda con nuestros dos referentes Tortas y Tartas y Ponqué Sabroso.

Cuadro 20. Proyecciones de venta 2010-2014.

MES/AÑOS	CANTIDAD	PROMEDIO TRANSACCION	INGRESOS
ACUMULADO SEM I	952	23.000	21.894.050
JULIO	184	23.000	4.238.652
AGOSTO	179	23.500	4.196.266
SEPTIEMBRE	202	24.000	4.846.687
OCTUBRE	218	24.500	5.331.356
NOVIEMBRE	235	25.000	5.864.491
DICIEMBRE	284	25.000	7.096.034
TOTAL AÑO 1(2010)	2.253	23.734	58.022.461
TOTAL AÑO 2 (2011)	4.054	26.000	105.397.958
TOTAL AÑO 3 (2012)	6.187	27.000	167.050.814
TOTAL AÑO 4 (2013)	7.612	28.500	216.945.556
TOTAL AÑO 5 (2014)	8.499	30.000	254.977.445

Enfocándonos en las proyecciones de la pastelería D´tortas & tortas, objeto de mejora de este proyecto, la situación se torna diferente, partiendo de que es una empresa nueva que está en un proceso de introducción-crecimiento con un enfoque muy diferente a las referentes y que su crecimiento se debe dar por los programas de mercadeo y ventas propuestos en este trabajo, mas el concepto de celebración.

Respecto al cuadro que muestra las proyecciones del segundo semestre del 2010 y los cuatro años siguientes, están ventas fueron registradas teniendo en cuenta la estacionalidad en las ventas de cada mes, el calendario comercial del año y las proyecciones de crecimiento soportadas, en los programas de mercadeo.

Se proyecta crecer el segundo semestre del 2010 un 45% vs el primer semestre, para el segundo año (2011) se proyecta un crecimiento del 97% sobre el primer año (2010), impulsado por los programas del mercadeo desarrollados a finales del segundo semestre del 2010 como también la apertura de un punto de venta a principios del año del 2011.

Para todos los años proyectados, el crecimiento de ventas es jalonado por las actividades programáticas de mercadeo y ventas y las aperturas de puntos de ventas en cada año, proyectado de la siguiente manera: 2012 del 58%, 2013 del 30% y 2014 del 18%.

Los anteriores porcentajes de crecimiento de cada año, fueron evaluados, considerando la curva de introducción y crecimiento de un nuevo negocio en el mercado; como también los factores externos económicos de la región y de los comportamientos esperados de la competencia y la posible incursión de nuevos actores en el mercado.

5.5 ESTUDIO TECNICO

5.5.1 Caracterización del producto. Son tortas elaborada a base de harina y azúcar, que en nuestro caso la encontramos en una premezcla, que además contiene micro ingredientes especiales que permiten obtener un bizcochuelo de la más alta calidad, suavidad y humedad por más tiempo que la fórmula tradicional; para luego ser rellena de diferentes sabores, sean fresa, mora, durazno y arequipe, formula diseñada por la Pasteleria y luego es cubierta con una crema vegetal importada que tiene un sabor diferenciador y finalmente es decorada con cubierta de glasé adornada con fresas y filigranas de chocolate.

5.5.2 Proceso de producción y decoración de una torta. El proceso de producción y decoración de una torta consta de varias etapas, algunos de los implementos que se necesitan son la materia prima, maquinaria y el personal calificado.

Materiales:

- Premezcla
- Huevo
- Agua
- Margarina
- Aceite
- Polvo de hornear
- Esencia
- Preservantes
- Harina
- Crema vegetal para decorar

- Fresas
- Glases de diferentes colores
- filigranas
- chocolate liquido
- hidrogenado

Maquinaria y equipo:

- Batidora
- Horno industrial
- Mesa taller
- Gramera
- Utensilios para decoración y preparación
- Moldes
- Latas para moldes
- Refrigeradores

Personal:

- Pastelero
- Auxiliar

5.5.3 Descripción del proceso de producción. En la descripción del proceso de producción de la torta veneciana se llevan a cabo 6 etapas:

- **Alistamiento de materiales.** seleccionar y ubicar los insumos en la mesa taller para ser procesados.
- **Pesaje.** basado en la formula, se pesa cada uno de los insumos en la granera o pesa electrónica.

- **Batido.** se adicionan todos los ingredientes en el tazón y se bate por 7 minutos.
- **Llenado de moldes.** A continuación se procede a verter la mezcla manualmente en los moldes correspondientes y se envían al escabiladero o directamente al horno.
- **Horneado.** el horno se debe de prender 15 minutos antes de ingresar los moldes para que alcance la temperatura requerida, se hornea por un tiempo aproximado de 60 minutos y una temperatura aproximada de 140°C.
- **Reposo y desmolde.** Luego de haber horneado los bizcochuelos se colocan en el escabiladero para que reposen, durante dos horas y puedan ser desmoldadas.

Cuadro 21. Resumen de etapas de proceso de producción.

ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
Alistamiento de materiales	3
Pesaje	10
Batido	7
Llenado de moldes	8
Horneado	60
Reposo y desmolde	120
Total	208

5.5.3.1 Descripción del proceso de relleno. Para el relleno de la torta se llevan a cabo 3 etapas:

- **Corte.** se parte la torta horizontalmente en tres partes iguales, con un cuchillo sierra para que su corte sea fino y no maltrate la torta.
- **Relleno.** se rellena la torta con diferentes sabores de relleno en dos rodajas de la torta.
- **Ensamble.** se procede a ensamblar las rodajas rellenas para que vuelvan a quedar una sola y pasar a decoración.

Cuadro 22. Resumen de las etapas de Relleno.

ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
Corte	1
Relleno	2
Ensamble	1
Total	4

5.5.3.2 Descripción del proceso de decoración. Para la decoración de la torta de sabores se lleva a cabo 4 etapas:

- **Alistamiento de materia prima para decorar.** se selecciona los insumos y herramientas para decorar, como la crema base, los glases dependiendo de que sabor es la torta, los filigranas, el chocolate liquido, y por último las fresas y el brillo, que son el complemento de la decoración y se colocan en la mesa taller.

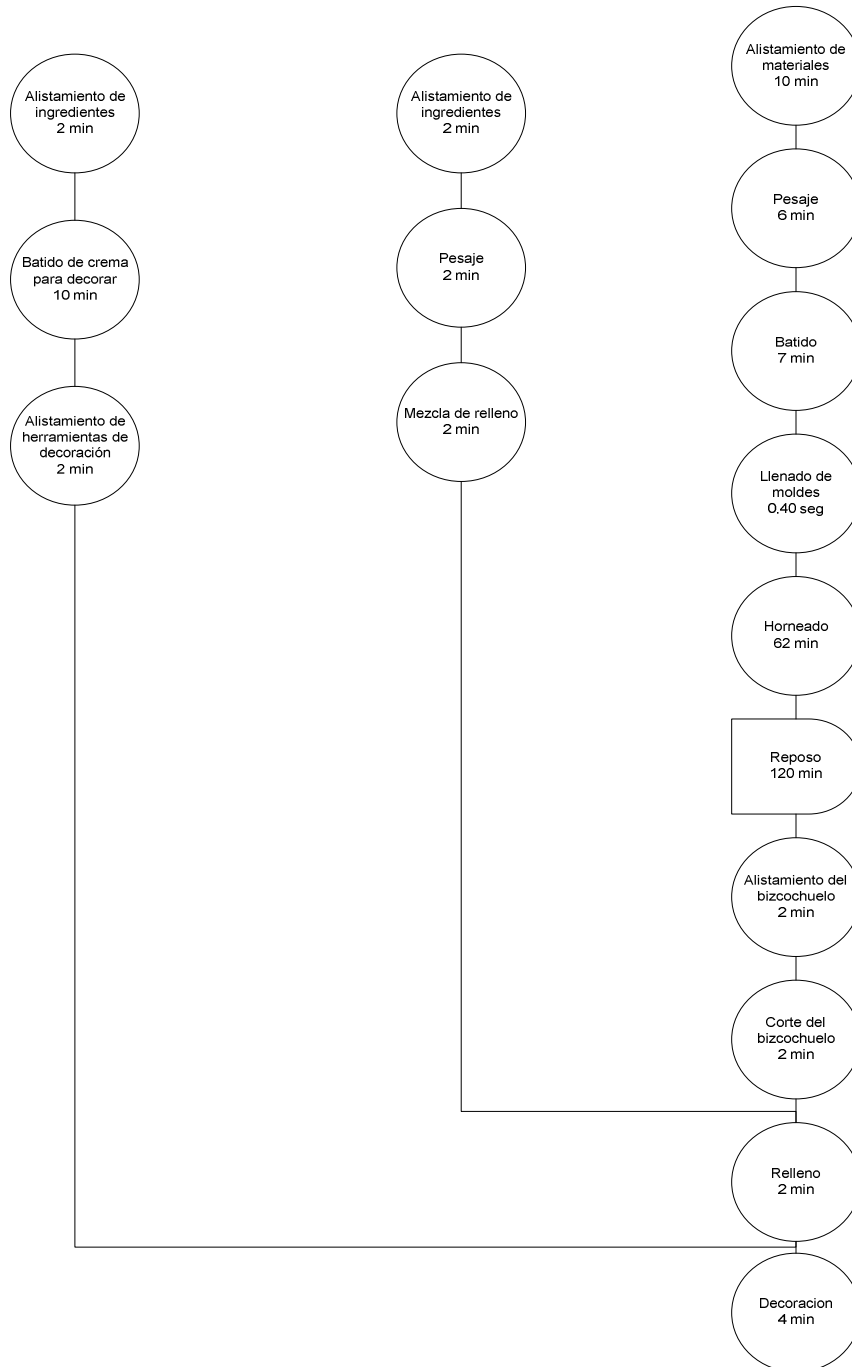
- **Batido.** la crema base, se verte en la batidora y se bate en un tiempo de 10 minutos en velocidad media.
- **Decoración.** se procede a cubrir la torta con la crema base, luego verter el glass en la cara superior de la torta, adornar con filigranas alrededor de la torta, hacer figuras encima del glass con el chocolate liquido, y por último se adorna con fresas.

Cuadro 23. Resumen de las etapas de Decoración.

ACTIVIDAD	TIEMPO EN MINUTOS
Alistamiento de materia prima	3
Batido	10
Decoración	4
Total	17

5.5.4 Diagrama de flujo del proceso de producción, relleno y decoración de una torta

Figura 9. Diagrama de flujo de la Pastelería.



5.5.5 Ficha técnica de los equipos. Los equipos que tiene la Pastelería D´tortas & tortas, son similares a los que tiene el mercado, según las visitas en planta realizadas por el asesor del trabajo a las diferentes pastelerías del sector, corroborado con el proveedor de equipos; conformado básicamente por un horno rotatorio con capacidad de 8 latas, una batidora con capacidad de 20 litros, una nevera de 25 pies y una vitrina exhibidora de 3 entrepaños por dos metros de ancho.

Cuadro 24. Ficha técnica de la batidora 5 litros.

	<p>FICHA TECNICA DE LA BATIDORA 5 LITROS.</p>
<p>Descripción del producto:</p>	<p>KitchenAid KSM500WH.</p>
<p>Color:</p>	<p>Blanco.</p>
<p>Potencia:</p>	<p>350 watts.</p>
<p>Capacidad:</p>	<p>5 litros.</p>
<p>Revestimiento :</p>	<p>Tazón de acero inoxidable pulido.</p>
<p>Garantía:</p>	<p>1 año.</p>
<p>Alimentación:</p>	<p>Motor de uso rudo de 120 V.</p>
<p>Accesorios:</p>	<p>Batidor plano, gancho para masa y batidor de alambre.</p>

Cuadro 25. Ficha técnica del refrigerador.

	FICHA TECNICA DEL REFRIGERADOR.
Descripción del producto:	Refrigerador mecanomega R507
Color:	Gris
Peso:	240 kg
Régimen de temperatura	+ 1 /+ 10
Potencia:	738 watts.
Capacidad:	1400 dm3
Revestimiento :	Acero inoxidable
Garantía:	1 año.
Alimentación:	Motor 220 V.

Cuadro 26. Ficha técnica del compresor.

	FICHA TECNICA DEL COMPRESOR.
Descripción del producto:	Compresor craftsman 921.153101.
Color:	Rojo- negro
Peso:	80 kg
Capacidad del tanque	3 galones
Presión de carga	125 PSI
Potencia:	1HP
Revestimiento :	Hierro
Garantía:	1 año.
Alimentación:	Motor monofasico 110v.

Cuadro 27. Ficha técnica del aerógrafo.

	<p>FICHA TECNICA DEL AEROGRAFO.</p>
<p>Descripción del producto:</p>	<p>Aerografo PS-9</p>
<p>Color:</p>	<p>Plata</p>
<p>Peso:</p>	<p>15 kg</p>
<p>Revestimiento:</p>	<p>Acero inoxidable</p>
<p>Presión de carga:</p>	<p>15-50 PSI</p>
<p>Revestimiento :</p>	<p>Hierro</p>
<p>Accesorios:</p>	<p>5 piezas</p>

Cuadro 28. Ficha técnica de la vitrina no refrigerada.

	<p>FICHA TECNICA DE LA VITRINA NO REFRIGERADA.</p>
<p>Descripción del producto:</p>	<p>Vitrina wescold</p>
<p>Color:</p>	<p>Gris</p>
<p>Régimen de temperatura</p>	<p>Ambiente</p>
<p>Entrepaños:</p>	<p>3</p>
<p>Vidrios:</p>	<p>Vidrio frontal templado de 1,15 mts. Laterales 6 mm.</p>
<p>Iluminación:</p>	<p>Tubo encendido t-8</p>
<p>Revestimiento :</p>	<p>Acero inoxidable</p>
<p>Garantía:</p>	<p>1 año.</p>
<p>Alimentación:</p>	<p>Motor 110 V.</p>
<p>Rodachines:</p>	<p>Tipo industrial 2 ½ ".</p>

Cuadro 29. Ficha técnica del horno industrial.

	<p>FICHA TECNICA DEL HORNO INDUSTRIAL.</p>
<p>Descripción del producto:</p>	<p>Horno Mecanomega</p>
<p>Color:</p>	<p>Gris</p>
<p>Cantidad de bandejas:</p>	<p>8 latas.</p>
<p>Consumo de gas oil:</p>	<p>1.8 lts/hora</p>
<p>Consumo de gas:</p>	<p>2,6 mts/hora</p>
<p>Consumo eléctrico:</p>	<p>11kw</p>
<p>Motores:</p>	<p>2</p>
<p>Potencia:</p>	<p>1 HP. 1500 RPM</p>
<p>Revestimiento :</p>	<p>Acero inoxidable AISI 304/430</p>
<p>Garantía:</p>	<p>1 año.</p>
<p>Alimentación:</p>	<p>Motor 220 V.</p>

Cuadro 30. Ficha técnica de la batidora 20 litros.

	<p>FICHA TECNICA DE LA BATIDORA 20 LITROS.</p>
<p>Descripción del producto:</p>	<p>Mecanomega VFM-20B, 3 velocidades de batido</p>
<p>Potencia:</p>	<p>750 watts.</p>
<p>Capacidad:</p>	<p>20 litros.</p>
<p>Revestimiento :</p>	<p>Tazón de acero inoxidable pulido.</p>
<p>Garantía:</p>	<p>1 año.</p>
<p>Alimentación:</p>	<p>Motor de uso rudo de 120v.</p>
<p>Accesorios:</p>	<p>Batidor plano, gancho y batidor de alambre.</p>

Cuadro 31. Ficha técnica de la vitrina refrigerada.

	<p>FICHA TECNICA DE LA VITRINA REFRIGERADA.</p>
<p>Descripción del producto:</p>	<p>Vitrina Mecanomega SCLG4-378FS</p>
<p>Color:</p>	<p>Negro</p>
<p>Régimen de temperatura</p>	<p>+2/+10</p>
<p>Potencia.</p>	<p>690 W</p>
<p>Peso:</p>	<p>180 kgs</p>
<p>Vidrios:</p>	<p>Vidrio curvo Vidrios laterales</p>
<p>Revestimiento :</p>	<p>Acero inoxidable y hierro.</p>
<p>Garantía:</p>	<p>1 año.</p>
<p>Alimentación:</p>	<p>Motor 110 V.</p>
<p>Rodachines:</p>	<p>Tipo industrial 2 ½ pulgadas.</p>

5.5.6 Políticas de inventario. Las políticas de inventario se encuentran categorizadas en la siguiente tabla con los días de rotación y el porcentaje sobre el costo de inventario.

Cuadro 32. Políticas de inventario.

CATEGORIA	ROTACION DIAS	% COSTO/INVENTARIO
MATERIA PRIMA		
Perecederos	3	15%
No perecederos	20	60%
PRODUCTO EN PROCESO	4	10%
PRODUCTO TERMINADO	3	20%

En la categoría de materia prima los productos perecederos son aquellos que tienen una corta fecha de vencimiento; no deben pasar el límite de días de su vida útil; como son las frutas, los huevos, la crema de leche y en los productos no perecederos que son aquellos que tienen una larga duración, son las harinas como la premezcla, el polvo de hornear, harina, esencias, aceite, chocolates en barra, brillo, entre otros que el tiempo de vencimiento es a largo plazo, sin embargo no deben pasar los 20 días de inventario; la categoría de producto en proceso son los bizcochuelos que se almacenan en el refrigerador, no deben pasar de 5 días para mantener los estándares de calidad del producto como son sabor, frescura, humedad y absorción; y el producto terminado es la torta decorada en vitrina, que debe venderse en menos de 3 días.

5.5.7 Capacidad. La pastelería cuenta con un pastelero de planta, con turno de 10 horas diarias, con una hora de almuerzo y dos descansos de 20 minutos, que da un total de minutos disponibles de 500.

La capacidad actual de la pastelería está determinada por cada uno de los equipos que hacen parte del proceso y la persona que lo realiza, se tomo como referencia el tamaño de media libra (700 gr), porque representa el 70% del volumen de la producción. Los equipos son:

Cuadro 33. Resumen de estaciones de la pastelería.

ESTACIONES	TOTAL MIN	# BATIDOS/DIA	TOTAL GR/DIA	# TORTAS/DIA
BATIDORA	9	53	720000	1143
HORNO	62	8	260129	372

- **Batidora (20 litros).** La capacidad real del tazón de la batidora en peso del batido es de 15.000 gr, el tiempo total requerido para el batido es de 9 minutos, lo que determina la capacidad total de la batidora de 1143 tortas en el día.
- **Llenado.** El tiempo de llenado por torta es de 40 segundos, de acuerdo a esto la capacidad de llenado es de 750 tortas/día.
- **Horno.** La capacidad del horno es de 8 horneadas/día, con un tiempo total requerido de 62 minutos, total número de tortas/día es de 372.
- **Escabiladero.** La capacidad del escabiladero está determinada por el número de entrepaños, en este caso tiene para albergar 10 latas, con un total de almacenar 72 tortas.
- **Nevera fría de almacenamiento.** La capacidad de almacenamiento de la nevera es para 72 tortas.
- **Mesa de trabajo.** La capacidad de la mesa de trabajo, está determinada por sus dimensiones 2 mt por 90 cm, medidas que permiten trabajar simultáneamente 18 tortas para el proceso de decoración.
- **Bailarina.** Es una mesa circular giratoria de 40 cm de diámetro, donde solo se puede trabajar una torta a la vez, para determinar el número de tortas que se pueden decorar en el día, se tiene en cuenta el tiempo que gasta el pastelero en el proceso de decoración, tiempo total 6 minutos, numero de tortas/día 80.

- **Batidora (5 litros).** Es utilizada para batir crema para decorar, su tiempo promedio son 10 minutos, por lo tanto su capacidad diaria es de 40 batidos/día, y numero de tortas/día decoradas 200.
- **Proceso de corte, relleno, ensamble y decoración.** El pastelero se toma 4 minutos para ejecutar el proceso de corte, relleno y ensamble de una torta, y para el proceso de decoración 4 minutos, lo que da un total de tiempo de 8 minutos incluidos tiempos muertos, total de 60 tortas decoradas/día.
- **Vitrina fría.** La capacidad de exhibición de la vitrina fría es para 28 totas.

Cuadro 34. Resumen de los procesos de la pastelería.

ESTACIONES	# TORTAS/DIA
BATIDORA 20 LT	1143
HORNO	372
ESCABILADERO	72
NEVERA	72
MESA DE TRABAJO	18
BAILARINA	80
BATIDORA 5 LT	200
PROCESO CORTE, RELLENO Y DECORACION	40
VITRINA FRIA	28

La capacidad de la planta está determinada por la estación de menor producción o almacenamiento de tortas, en este caso la restricción es la vitrina fría, que tiene capacidad de exhibición para 28 tortas como producto terminado, es de aclarar que por el nivel de ventas actual de 6 tortas diarias, se tiene una capacidad suficiente, se reconoce que esta subutilizada, que nos permite crecer con un mínimo de inversión, también es importante

resaltar que la programación de producción de batido y horneado se hace dos veces por semana, ya que se cuenta con un bizcochuelo que garantiza humedad, suavidad y durabilidad por más de 15 días y las decoraciones se hacen todos los días a medida que va rotando el producto, programación que genera disponibilidad de mano de obra. Se tiene pensado en la adquisición de un cuarto frío, para almacenar producto en proceso y producto terminado, con capacidad de aproximadamente 80 tortas.

Con un solo pastelero y en orden cronológico, se pueden decorar hasta 24 tortas en el día, sin embargo se puede aprovechar el tiempo del horneo para hacer otras labores.

Para producir y decorar 24 tortas se necesitan los siguientes tiempos:

Cuadro 35. Balanceo para una producción de 24 tortas.

BALANCEO PARA UNA PRODUCCION DE 24 TORTAS			
ESTACIONES	TOTAL MIN	# EVENTOS/DIA	TIEMPO REQUERIDO
BATIDO	9	2	18
LLENADO	0.67	24	16
HORNO	62	1	62
DECORACION	8	24	192
BAILARINA	6	24	144
BATIDORA 5 LT	12	5	60
		TOTAL	492

5.5.8 Estado de costos. Para determinar el costo de la torta se parte de la formula y el costo gramo por cada ingrediente, se multiplica por la cantidad que se requiere de cada tamaño, y así se obtiene el costo del bizcochuelo,

luego se suman los costos de los otros componentes que hacen parte de la torta, como también el empaque.

Luego se calcula los tiempos de la mano de obra y su respectivo valor, también se calculan los tiempos de cada proceso, con su respectivo costo de consumo de energía y gas.

Cuadro 36. Estado de costos de una torta fría de media libra.

PRECIO DE VENTAS							21.000,00	
COSTO VARIABLE							11.539,39	% representacion 54,95%
BIZCOCHUELO 1/2 TORTA FRIA								
Base	Crema	Relleno	Empaque	Blonda	Fruta /Glaze	Materiales	% precio venta	
3.540,00	2.500,00	1.000,00	900,00	120,00	1.500,00	9.560,00	45,52%	
MOD	Salario		Factor Prestacional	Tiempo Minutos	Tiempo \$ Minuto	Costo de MOD	% precio venta	
1 Pastelero	1.000.000		1.520.000	12.000	126,67	1.746,94	8,32%	
Preparacion	Batido		Llenado	Horneado	Decoracion	Tiempo Muerto	total Minutos	
0,208	0,833		0,417	3,3	8	1	13,792	
MARGEN BRUTO						9.460,61	45,05%	

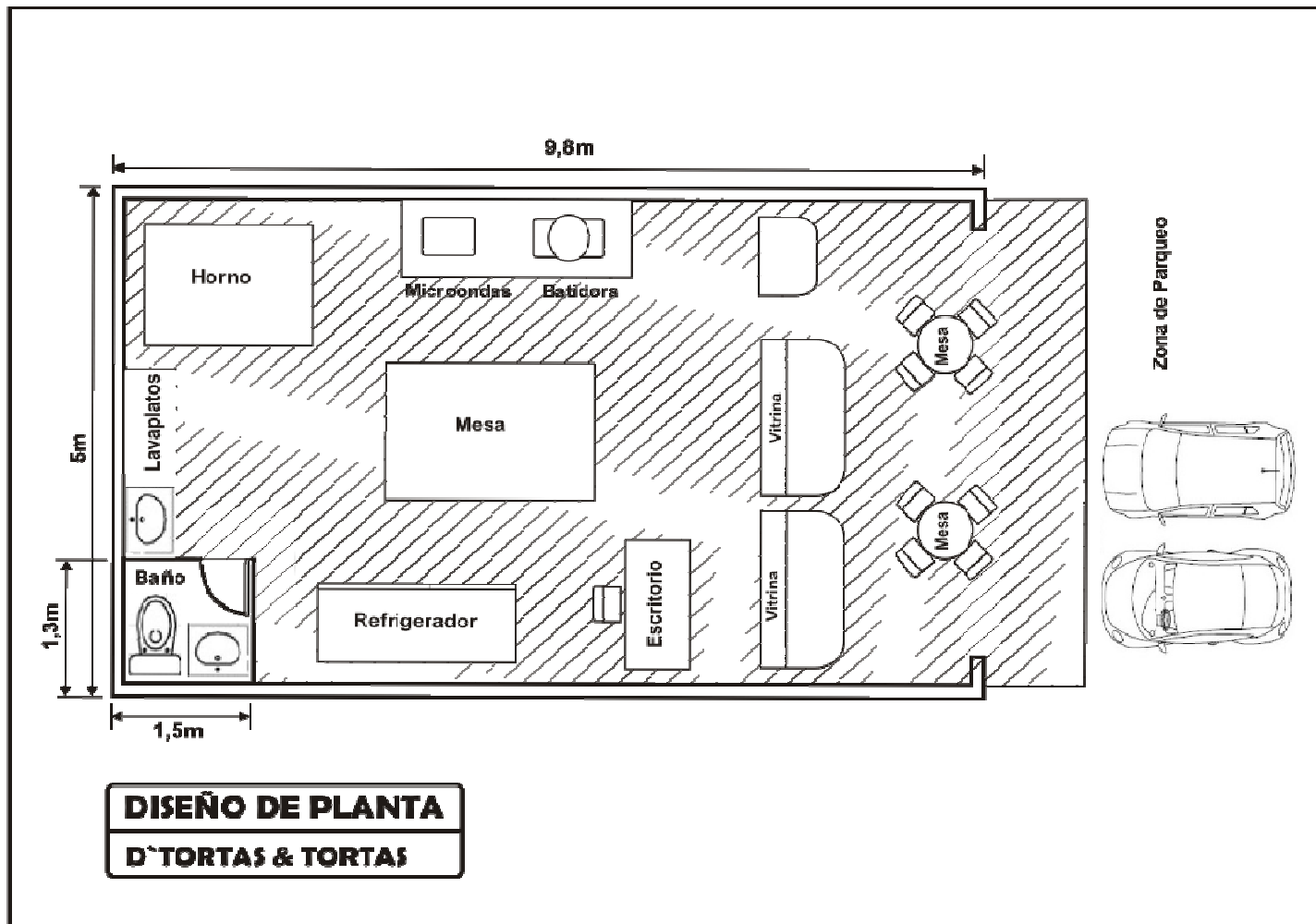
Para este tamaño de torta el costo de la materia prima es del 45, 5% del precio de venta, el costo de la mano de obra es del 8,3% del precio de venta, lo que determina un costo variable (incluidos los CIF variables que están calculados en aproximadamente 1,6% del costo variable) del 54,9% del precio de venta, dejando como margen bruto operacional el 45%.

5.5.9 Diseño de planta. El área de la planta es muy pequeña, de apenas 61 metros cuadrados, pero adecuada para el nivel de producción actual y cantidad de equipos instalados, las ubicaciones de las estaciones de trabajo se encuentran alrededor de la mesa taller, que sirve de soporte para cada una de las etapas del proceso de producción.

Las estaciones de trabajo como batido, llenado de moldes, horneado y almacenamiento, se encuentran alineadas de tal manera que el recorrido entre ellas sea mínimo, como se muestra en la figura 6, la estación de batido se encuentra al lado norte junto con la estación de horneado, debido a que en ese lado se encuentra el voltaje requerido por la maquinaria (220 voltios), la estación de almacenamiento se encuentra en el lado sur al igual que una de las vitrinas de exhibición por la instalación del voltaje requerido (110 voltios).

En este mismo espacio se realizan las funciones administrativas (escritorio) y el punto de venta (vitrinas exhibidoras y mesas), como lo muestra la figura 6.

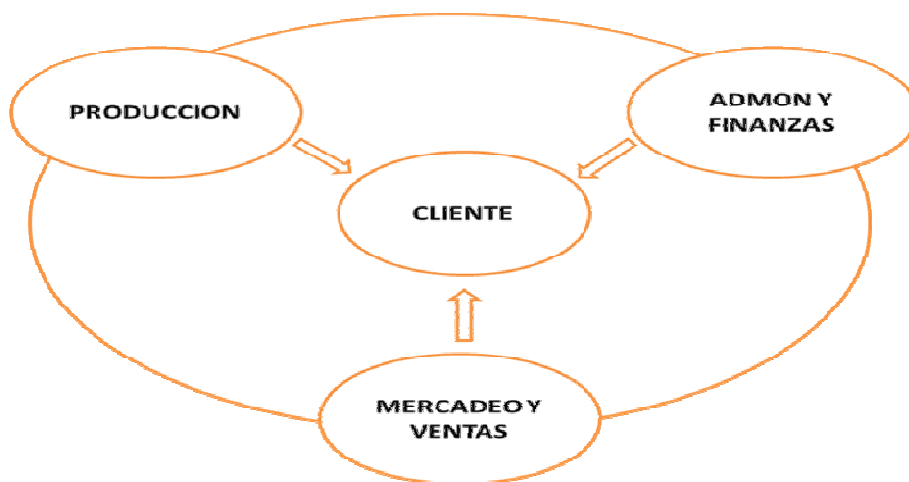
Figura 10. Diseño de planta



5.6 ADMINISTRACION

La empresa D´tortas & tortas emplea un organigrama con orientación al cliente, es decir, las áreas funcionales de la empresa trabajan con enfoque hacia la satisfacción y requisitos del cliente, soportada sobre tres pilares básicos, como son producción, administración y finanzas y mercadeo y ventas.

Figura 11. Organigrama de la pastelería.



- **El área de administración y finanzas:** está conformada por uno de los socios y es la encargada de llevar la contabilidad de la empresa, como también las compras y pedidos de los clientes.
- **El área de producción:** está conformada por un pastelero, que es el encargado de planear y realizar la producción, cumpliendo con los requerimientos de los clientes.
- **El área de mercadeo y ventas:** está conformada por una socia, que es la encargada de realizar actividades de mercadeo, visitas a pymes y unidades residenciales.

El total de empleados en la pastelería son 3, dos socios y un pastelero, debido a que es una empresa nueva en el mercado y no ha llegado a punto de equilibrio, sus salarios correspondientes se encuentran por debajo del salario mínimo, estos son: los socios \$500.000 c/u y el pastelero \$300.000, para un total de salarios \$1.300.000.

En el aspecto locativo, la planta cuenta con un área aproximada de 61 metros cuadrados, con un arrendamiento de \$1.500.000, que genera los siguientes gastos:

Servicios públicos	\$280.000
Línea telefónica e internet	\$140.000
Papelería	\$50.000
Transporte	\$200.000
Gastos de mercadeo	\$500.000
Otros gastos	\$100.000
Gastos de administración:	\$1.270.000

5.7 ESTUDIO FINANCIERO

Para el desarrollo de este proyecto se evaluará la viabilidad financiera del plan de mercadeo, para ello se aplicarán las siguientes herramientas técnicas, proyectadas a 3 años:

- **Balance general:** nos muestra la estructura y composición de los recursos financieros que maneja la empresa y la relación entre fuentes y usos de los mismos, en un punto de tiempo específico.

- **Estado de resultados:** nos permite visualizar todos los ingresos, gastos administrativos, costos y nos refleja si tuvimos pérdidas o ganancias, es decir nuestro margen de utilidad.
- **Flujo de efectivo:** nos permite determinar las entradas y salidas del efectivo, cuáles son sus comportamiento y los gastos representativos.
- **Razones financieras:** nos sirve para medir el impacto en la empresa, como el retorno sobre capital, margen bruto, punto de equilibrio, porcentaje de costo de ventas, entre otros que son igual de importantes.

5.7.1 Balance general

Cuadro 37. Balance general de la pastelería.

HOJA DE BALANZA														D'tortas & tortas Plan de Negocio		
	Balance Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año Año 1	Año Año 2	Año Año 3
Activos Fijos																
Tl/ Equipo de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Planta y Maquinaria	22.288.799	21.917.319	21.552.030	21.192.830	20.839.616	20.492.289	20.150.751	19.814.905	19.484.657	19.159.912	18.840.581	18.526.571	18.217.795	18.217.795	14.574.236	11.659.389
Activos Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Activos Fijos	2.718.500	2.673.192	2.628.638	2.584.828	2.541.747	2.499.385	2.457.728	2.416.766	2.376.487	2.336.879	2.297.931	2.259.632	2.221.971	2.221.971	1.777.577	1.422.062
	25.007.299	24.590.511	24.180.669	23.777.658	23.381.363	22.991.674	22.608.479	22.231.671	21.861.144	21.496.791	21.138.511	20.786.203	20.439.766	20.439.766	16.351.813	13.081.450
Activos Actuales																
Efectivo	-	35.313.340	35.472.777	34.275.056	33.727.439	32.402.686	32.172.226	36.094.824	36.368.683	35.347.869	35.701.319	36.317.872	35.960.538	35.960.538	52.565.901	84.826.991
Deudores Comerciales	-	4.033.320	3.155.519	3.797.608	4.261.144	6.840.752	8.592.468	4.916.836	4.867.669	5.622.157	6.184.373	6.802.810	8.231.399	8.231.399	8.231.399	8.231.399
	-	39.346.660	38.628.296	38.072.664	37.988.583	39.243.438	40.764.694	41.011.661	41.236.352	40.970.026	41.885.692	43.120.682	44.191.937	44.191.937	60.797.300	93.058.390
Pasivos Actuales																
Acreedores Comerciales	-	1.032.567	1.031.689	1.032.331	1.032.794	1.035.374	1.037.126	1.033.450	1.033.401	1.034.155	1.034.718	1.035.336	1.036.765	1.036.765	1.036.765	1.036.765
IVA Credito (Deuda)	-	146.863	230.888	129.990	293.162	640.999	473.236	683.347	889.938	260.602	561.451	906.572	447.388	447.388	-	-
Otros Creditos	-	1.179.430	1.262.577	1.162.321	1.325.957	1.676.373	1.510.361	1.716.797	1.923.339	1.294.758	1.596.169	1.941.908	1.484.153	1.484.153	1.036.765	1.036.765
	-	38.167.230	37.365.719	36.910.343	36.662.626	37.567.065	39.254.332	39.294.864	39.313.013	39.675.268	40.289.523	41.178.774	42.707.784	42.707.784	59.760.535	92.021.626
Activos Fijos Actuales	-	38.167.230	37.365.719	36.910.343	36.662.626	37.567.065	39.254.332	39.294.864	39.313.013	39.675.268	40.289.523	41.178.774	42.707.784	42.707.784	59.760.535	92.021.626
Activos Fijos menos Pasivos	25.007.299	62.757.740	61.546.388	60.688.001	60.043.989	60.558.739	61.862.812	61.526.535	61.174.157	61.172.059	61.428.035	61.964.977	63.147.550	63.147.550	76.112.348	105.103.076
Acreedores de Largo Plazo																
Prestamos a Largo Plazo	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Prestamos de Directores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Creditos	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
	23.507.299	60.757.740	59.546.388	58.688.001	58.043.989	58.558.739	59.862.812	59.526.535	59.174.157	59.172.059	59.428.035	59.964.977	61.147.550	61.147.550	74.112.348	103.103.076
ACTIVOS NETOS	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)	(14.568.701)
CAPITAL DE ACCIONISTAS																
Capital por Accion y Dividendo	38.076.000	75.326.441	74.115.089	73.256.702	72.612.690	73.127.440	74.431.513	74.095.236	73.742.858	73.740.760	73.996.736	74.533.678	75.716.251	75.716.251	88.681.049	117.671.777
Estado de Perdida y Ganancia	-	(825.559)	(2.036.911)	(2.895.298)	(3.539.310)	(3.024.560)	(1.720.487)	(2.056.764)	(2.409.142)	(2.411.240)	(2.155.264)	(1.618.322)	(435.749)	(435.749)	12.529.049	41.519.777

5.7.1.2 Análisis del Balance General. El balance general registra un capital inicial de \$38.076.00, y los proyectados para los siguientes años son los siguientes, año 1 \$75.716.251, año 2 \$88.681.049 y año 3 \$117.671.777, aumentos soportados por el proyectado de crecimiento en ventas (ver tabla 19) y expansión de los puntos de venta.

También se puede observar que el valor resultante de los activos corrientes menos los pasivos alcanza para pagar las deudas al llegar su vencimiento, como se puede observar para el año 1 da una diferencia positiva de \$63.147.550, para el año 2 de \$76.112.348 y para el año 3 de \$105.103.076, esto demuestra la liquidez de la empresa para el cumplimiento de los pasivos.

La posición financiera al final de cada uno de los años proyectados para la pastelería arroja un balance positivo, por el mayor valor de sus activos fijos y el crecimiento del patrimonio de los socios, proyectando viabilidad y sostenibilidad en los años proyectados.

El mayor valor de los pasivos esta representado en un 88% en los acreedores comerciales y se mantiene hasta diciembre que es la fecha de vencimiento.

Los activos en maquinaria y efectivo representan el 87% del total de los activos, con el tiempo la mayor participación la tomara el efectivo, ya que la maquinaria registrara una depreciación del 20% por año.

5.7.2 Estado de pérdidas y ganancias

Cuadro 38. Estado de pérdidas y ganancias de la pastelería.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS													D'tortas & tortas Plan de Negocios		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año Año 1	Año Año 2	Año Año 3
Ventas	3.477.000	2.720.275	3.273.800	3.673.400	5.897.200	7.407.300	4.238.652	4.196.266	4.846.687	5.331.356	5.864.491	7.096.034	58.022.461	105.397.958	167.050.814
Costo de Ventas	1.564.650	1.224.124	1.473.210	1.653.030	2.653.740	3.333.285	1.907.393	1.888.320	2.181.009	2.399.110	2.639.021	3.193.215	26.110.107	47.429.081	75.172.866
Ganancia Bruta	1.912.350	1.496.151	1.800.590	2.020.370	3.243.460	4.074.015	2.331.259	2.307.946	2.665.678	2.932.246	3.225.470	3.902.819	31.912.354	57.968.877	91.877.948
Costos Administrativos															
Oficinas y Rentas	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000	1.044.000	1.513.800
Salarios y Obligaciones	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	15.600.000	22.620.000	32.799.000
Utilidades (agua, luz, etc.)	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	280.000	406.000	588.700
Teléfonos	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	1.680.000	2.436.000	3.532.200
Seguros															
Papelería y Envíos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000	1.740.000	2.523.000
Renta de Equipo de Oficina															
Costos de Sitio Web	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000	870.000	1.261.500
Costos de Contabilidad															
Honorarios Legales															
Viajes y Subsistencia	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000	1.740.000	2.523.000
Gastos de Autos	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000	2.610.000	3.784.500
Gastos Generales	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000	1.392.000	2.018.400
Cargos Bancarios															
Otros Servicios	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000	870.000	1.261.500
Gastos de Mercadotecnia	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	1.600.000	2.320.000	3.364.000
Gastos de Investigación															
Provisión de Malas Deudas	3.477	2.720	3.274	3.673	5.897	7.407	4.239	4.196	4.847	5.331	5.864	7.096	58.022	105.398	167.051
	2.190.144	2.189.387	2.189.940	2.190.340	2.192.564	2.194.074	2.190.905	2.190.863	2.191.513	2.191.998	2.192.531	2.193.763	26.298.022	38.153.398	55.336.651
Costos de Ventas y Distribución	104.310	81.608	98.214	110.202	176.916	222.219	127.160	125.888	145.401	159.941	175.935	212.881	1.740.674	3.161.939	5.011.524
Depreciación	416.788	409.842	403.011	396.294	389.689	383.195	376.808	370.528	364.352	358.280	352.309	346.437	4.567.533	4.087.953	3.270.363
Ganancia Operativa (EBIT)	- 798.892	-1.184.686	- 890.576	- 676.466	484.291	1.274.527	- 363.614	- 379.332	- 35.589	222.027	504.696	1.149.738	- 693.876	12.565.587	28.259.410
Interés a Pagar															
Interés Moratorio (Interés Recibido)															
Interés de Prestamo a Pagar	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	320.000	320.000	320.000
Ganancia (Sin Impuesto X Caja)	825.559	-1.211.352	- 858.387	- 644.012	514.749	1.304.073	- 336.276	- 352.379	- 2.097	255.975	536.942	1.182.574	- 435.749	12.964.798	28.990.728
Impuesto Corporativo															
Ganancia Neta / (Pérdida)	- 825.559	-1.211.352	- 858.387	- 644.012	514.749	1.304.073	- 336.276	- 352.379	- 2.097	255.975	536.942	1.182.574	- 435.749	12.964.798	28.990.728
Dividendos a Pagar															
Ganancia a Reservas	- 825.559	-1.211.352	- 858.387	- 644.012	514.749	1.304.073	- 336.276	- 352.379	- 2.097	255.975	536.942	1.182.574	- 435.749	12.964.798	28.990.728

5.7.2.1 Análisis del estado de pérdidas y ganancias. Se puede analizar que los ingresos (ventas) proyectados aumentaran en un 45%, 97% y 58% respectivamente para los siguientes tres años, en el año 1 será \$58.022.461, para el año 2 será \$105.397.958 y para el año 3 será \$167.050.814, el costo de las ventas se estima en un 45% para todos los años. Así mismo el margen bruto se estima en el 55%. Los gastos se ven representados en arriendo, nómina, servicios, papelería, entre otros; el gasto más representativo es la nomina con un 59% del total de los gastos, también se puede observar que a lo largo del año 1 hay variaciones, es decir unos meses representan pérdida y otras ganancias.

Para el primer año el resultado esperado es una pérdida de apenas \$435.749, para los años 2 y 3, ya se ve una cifra positiva generada de varias actividades de mercadeo que la pastelería ha programado para mejorar su nivel de ventas, como son de \$12.964.798 y \$28.990.728 respectivamente.

El estado de resultado de la pastelería muestra un comportamiento propio de una empresa en crecimiento, donde en el primer año presenta pérdidas y ya a partir del año 2 se empiezan a generar ganancias.

5.7.3 Flujo de efectivo

Cuadro 39. Flujo de efectivo de la pastelería

FLUJO DE EFECTIVO													D'tortas & tortas Plan de Negocio			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año Año 1	Año Año 2	Año Año 3	
GENERACION DE EFECTIVO																
Efectivo de Ventas	-	3.477.000	2.720.275	3.273.800	3.673.400	5.897.200	7.407.300	4.238.652	4.196.266	4.846.687	5.331.356	5.864.491	58.022.461	105.397.958	167.050.814	
IVA de Ventas	-	556.320	435.244	523.808	587.744	943.552	1.185.168	678.184	671.403	775.470	853.017	938.319	8.148.228	16.863.673	26.728.130	
Prestamos de Directores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Prestamos a Largo Plazo	500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.000	-	-	
Inversión en Capital por Acciones	38.076.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38.076.000	-	-	
GENERACION DE EFECTIVO POR PERIODO	38.576.000	4.033.320	3.155.519	3.797.608	4.261.144	6.840.752	8.592.468	4.916.836	4.867.669	5.622.157	6.184.373	6.802.810	97.650.655	122.261.631	193.778.944	
SALIDAS DE EFECTIVO																
Financiamiento e Inversión																
Compras de Stock	1.564.650	1.224.124	1.473.210	1.653.030	2.653.740	3.333.285	1.907.393	1.888.320	2.181.009	2.399.110	2.639.021	3.193.215	26.110.107	47.429.081	75.172.866	
Interés Bancario Pagado / (Recibido)	-	-	(58.856)	(59.121)	(57.125)	(56.212)	(54.004)	(53.620)	(60.158)	(60.614)	(58.913)	(59.502)	(578.127)	(719.211)	(1.051.318)	
Interés de Prestamos Pagado	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	320.000	320.000	320.000	
Pago Sobre Capital de Prestmos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pago de Prestamos Directivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos Administrativos																
Oficinas y Rentas	-	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	660.000	1.044.000	1.513.800	
Salarios y Obligaciones	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	15.600.000	22.620.000	32.799.000	
Utilidades (agua, luz, etc.)	-	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	256.667	406.000	588.700	
Teléfonos	-	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	1.540.000	2.436.000	3.532.200	
Papelera y Envíos	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.100.000	1.740.000	2.523.000	
Renta de Equipo de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Costos de Sitio Web	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	550.000	870.000	1.261.500	
Viajes y Subsistencia	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.100.000	1.740.000	2.523.000	
Gastos de Autos	-	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.650.000	2.610.000	3.784.500	
Gastos Generales	-	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	880.000	1.392.000	2.018.400	
Cargos Bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otros Servicios	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	550.000	870.000	1.261.500	
Gastos de Mercadotecnia	-	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	133.333	1.466.667	2.320.000	3.364.000	
Gastos de Investigación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Provisión de Malas Deudas	-	3.477	2.720	3.274	3.673	5.897	7.407	4.239	4.196	4.847	5.331	5.864	50.926	105.398	167.051	
Costos de Ventas y Distribución	104.310	81.608	98.214	110.202	176.916	222.219	127.160	125.888	145.401	159.941	175.935	212.881	1.740.674	3.161.939	5.011.524	
IVA																
IVA en Compras y Pago de Gastos	16%	267.034	351.340	393.730	424.508	595.359	711.691	468.580	464.818	514.764	552.090	593.113	687.780	6.024.807	10.579.907	
IVA de Aduanas y Administracion	-	-	230.888	-	-	640.999	-	-	889.938	-	-	906.572	2.668.397	6.731.154	10.292.604	
SALIDA DE EFECTIVO POR PERIODO	3.262.660	3.873.882	4.353.240	4.345.225	5.585.897	7.071.212	4.669.869	4.642.977	5.888.483	5.268.707	5.567.820	7.160.144	61.690.118	105.656.268	161.517.854	
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	35.313.340	159.438	(1.197.721)	(547.617)	(1.324.753)	(230.460)	3.922.599	273.859	(1.020.814)	353.450	616.553	(357.335)	35.960.538	16.605.363	32.261.090	
EFECTIVO INICIAL	-	35.313.340	35.472.777	34.275.056	33.727.439	32.402.686	32.172.226	36.094.824	36.368.683	35.347.869	35.701.319	36.317.872	-	35.960.538	52.565.901	
BALANCE DE EFECTIVO	35.313.340	35.472.777	34.275.056	33.727.439	32.402.686	32.172.226	36.094.824	36.368.683	35.347.869	35.701.319	36.317.872	35.960.538	35.960.538	52.565.901	84.826.991	

5.7.3.1 Análisis del flujo de efectivo. Nos muestra los movimientos de ingresos y egresos, es decir el dinero que ingresa (ventas) y los pagos que se hacen, como pago a proveedores, pago de nomina, pagos administrativos, compras de materia prima, gastos de mercadotecnia, entre otros.

Los flujos netos de efectivo para el año 1 será de \$35.950.558, para el año 2 será de \$16.605.363 y para el año 3 será de \$32.261.090, proyectando liquidez y solvencia para los años presupuestados.

El balance de efectivo nos muestra el resultado del ejercicio contable de ingresos y egresos, que puede ser positivo ó negativo teniendo en cuenta el efectivo inicial; los resultados para el año 1 se estiman en \$35.960.558, para el año 2 \$52.566.901 y para el año 3 \$84.826.991.

El flujo de efectivo demuestra que la pastelería mantendrá una solvencia para cumplir con los gastos y las obligaciones anuales.

5.7.4 Razones financieras

Cuadro 40. Razones financieras de la pastelería.

RAZONES FINANCIERAS													D´ tortas & tortas Plan de Negocios		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año Año 1	Año Año 2	Año Año 3
RAZONES OPERATIVAS															
MARGEN BRUTO DE GANANCIA %	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
COSTO DE VENTAS %	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN %	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
GANANCIA EN VENTAS %	-23%	-44%	-27%	-18%	8%	17%	-9%	-9%	-1%	4%	9%	16%	-1%	12%	17%
RAZONES DE RETORNO SOBRE ACTIVO															
RETORNO NETO SOBRE ACTIVO	-1%	-2%	-2%	-1%	1%	2%	-1%	-1%	0%	0%	1%	2%	-1%	17%	27%
RETORNO SOBRE CAPITAL	-1%	-2%	-1%	-1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	-1%	17%	38%
PUNTO DE EQUILIBRIO Y NIVELES DE CONSUMO DE EFECTIVO															
PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENT. (Asumiendo CDV + Distribución como % de Ventas)	5.064.613	5.049.799	5.037.727	5.025.579	5.017.154	5.007.568	4.989.192	4.977.034	4.966.408	4.955.663	4.945.205	4.936.281	59.972.222	81.848.752	113.321.180
QUEMA DE EFECTIVO - ANTES DE (Excluyendo Capital)	1.300.000	2.190.144	2.189.387	2.189.940	2.190.340	2.192.564	2.194.074	2.190.905	2.190.863	2.191.513	2.191.998	2.192.531	25.404.260	38.153.398	55.336.651
QUEMA DE EFECTIVO - ANTES DE (Incluyendo Capital)	1.326.667	2.216.810	2.216.054	2.216.607	2.217.007	2.219.231	2.220.741	2.217.572	2.217.530	2.218.180	2.218.665	2.219.198	25.724.260	38.473.398	55.656.651
QUEMA DE EFECTIVO - INCLUYENI (Incluyendo Capital)	1.430.977	-1.178.581	-464.863	-1.006.112	-1.336.602	-3.511.963	-5.113.404	-1.948.812	-1.893.494	-2.529.181	-2.995.670	-3.491.914	-24.039.620	-64.481.832	-107.433.957
RAZONES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO															
ACTIVOS NETOS ACTUALES	38.167.230	37.365.719	36.910.343	36.662.626	37.567.065	39.254.332	39.294.864	39.313.013	39.675.268	40.289.523	41.178.774	42.707.784	42.707.784	59.760.535	92.021.626
RAZÓN DE CIRCULANTE	33,4	30,6	32,8	28,6	23,4	27,0	23,9	21,4	31,6	26,2	22,2	29,8	29,8	58,6	89,8
ACTIVOS NETOS LIQUIDOS	38.167.230	37.365.719	36.910.343	36.662.626	37.567.065	39.254.332	39.294.864	39.313.013	39.675.268	40.289.523	41.178.774	42.707.784	42.707.784	59.760.535	92.021.626
RAZÓN DEL ACIDO (liquidez)	33,4	30,6	32,8	28,6	23,4	27,0	23,9	21,4	31,6	26,2	22,2	29,8	29,8	58,6	89,8
POLITICA DE DEPRECIACIÓN															
Activos fijos son depreciados a razón	20%	por año, en base a reducción balanceada.													

5.7.4.1 Análisis de las razones financieras. El costo de venta está estimado en un 45%, resultando un margen bruto del 55%, proyectado para todos los años, el punto de equilibrio en ventas mensuales es de aproximadamente \$5.000.000, la tasa de retorno sobre el capital para el año 1 es de -1%, para el año 2 es del 17% y para el año 3 del 38%, quiere decir que por cada 100 pesos invertidos retornaran 17 pesos y respectivamente para los siguientes años.

La razón circulante muestra la solvencia a corto plazo, es decir en la pastelería para el año 1 será de 29.8%, año 2 será de 58.6% y para el año 3 será de 89.9%, que representa el porcentaje que los activos cubren los pasivos.

La razón del ácido o liquidez es el porcentaje que se tiene para cubrir los pasivos con los activos excluyendo la materia prima, para el año 1 será de 29.8%, 58.6% y 89.9% respectivamente.

5.8 ESTUDIO ECONOMICO

5.8.1 Tasa interna de retorno (TIR). Tasa de descuento que representa el costo de oportunidad de una inversión, es decir sobre este cálculo se basa para tomar decisiones sobre inversión y que tan rentable es el negocio de acuerdo al valor del retorno de la inversión.

Tasa interna de retorno de la pastelería.

TIR	110%
-----	------

La tasa interna de retorno que arroja el proyecto teniendo en cuenta el capital de inversión, es del 110%, lo que representa una alta oportunidad de inversión para los socios, este valor indica la alta rentabilidad del proyecto.

5.8.2 Valor presente neto (VPN). Es un método que en términos de hoy, pone los ingresos futuros y los egresos futuros, facilita la decisión del inversionista si debe realizarse el proyecto o no.

Valor presente neto de la pastelería.

VPN \$ 175.161.309,53

El valor presente neto del proyecto se realizó con un porcentaje del 22%, muestra un resultado muy positivo para la pastelería, generado de las actividades de mercadeo programadas, representa en dinero de hoy que los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto generan utilidades y sostenibilidad para la empresa.

6. CONCLUSIONES

- Dentro del sector industrial manufacturero, el sector de alimentos y bebidas es el que más contribuye en la economía nacional del país, dentro de este se encuentra el subsector de molinería y por lo tanto el de Panadería y Pastelería.
- Los planes de mercadeo son estrategias que llevan a una empresa a proyectar su crecimiento a mediano y largo plazo, convirtiéndose en la carta de navegación del futuro posicionamiento de marca en el mercado.
- La matriz DOFA, es una herramienta técnica que permitió oscilar a profundidad las fortalezas y debilidades de la Pastelería como también, se identificaron las ventajas y oportunidades con respecto al mercado del gremio pastelero.
- Desarrollar productos únicos que identifiquen a la Pastelería y aplicar el concepto de celebración, son los factores que más impactarán en diferenciarse con la competencia y que le darán mayor reconocimiento por los consumidores.
- Las empresas que se enfocan en calidad y no en costos, sumado a la innovación, como las dos Pastelerías referentes, son las que marcan la diferencia y recordación en los consumidores. La Pastelería en estudio va encaminada por ese enfoque, augurando sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

- Los estados financieros de la pastelería muestran un comportamiento natural de una empresa en crecimiento, en el primer año se genera una pérdida, pero ya en el segundo y tercer año se ve un valor positivo, que asegura sostenibilidad y liquidez para la pastelería.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Pastelería defina el líder de Mercadeo e implemente lo más pronto posible la propuesta del plan de mercadeo desarrollada en el presente trabajo, sin duda alguna será el camino a seguir facilitándole el desarrollo y crecimiento esperado.

El análisis de la Matriz del perfil de la competencia de referencia, refleja el camino por recorrer y que debe ejecutar la Pastelería D'tortas y tortas, como son ampliar el portafolio de productos, reevaluar si debe continuar en el punto de venta actual, por otro de mayor tráfico sin salirse del sector; invertir en uno o dos puntos de ventas nuevos para el 2011, implementar el plan de mercadeo, buscar mas cercanía con los consumidores objetivos y así asegurar el crecimiento en ventas.

Conseguir las fuentes de financiación e invertir en el negocio, ya que el estudio del presente trabajo garantiza la viabilidad financiera, siempre y cuando se ejecute el plan de mercadeo y de crecimiento con cada una de las acciones propuestas.

Continuar con la perseverancia que ha caracterizado a las personas que lideran la Pastelería y mantener la pasión como factor clave en un proceso de emprendimiento y desarrollo de empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Bogotá, DC: 3R Editores, 1998.p.235.

Análisis e interpretación de estados financieros de infomipyme [en línea]. Santiago de Cali: infomipyme, 2010 [consultado 12 de Noviembre de 2010]. Disponible en internet:

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/analisisfinanciero.htm>

CHASE AQUILANO. “Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones”. Editorial McGraw Hill. Bogotá 1997. 50P.

Cuáles son los sectores de la economía de la Biblioteca Luis Ángel Arango [en línea]. Santiago de Cali: Biblioteca Luis Ángel Arango, 2010 [consultado 15 de Junio de 2010]. Disponible en internet:

<http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

Construcción de Escenarios [en línea]. Santiago de Cali, 2010 [consultado 12 de Noviembre de 2010]. Disponible en internet:

<http://www.conduces.com.ar/escenarios-completos.pdf>

Diseño en planta [en línea]. Santiago de Cali, 2010 [consultado 12 de Noviembre de 2010]. Disponible en internet:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/distriplantaivan.htm>

Informes sectoriales de Bancoldex [en línea]. Santiago de Cali: Bancoldex, 2010 [consultado 12 de Junio de 2010]. Disponible en internet: http://www.bancoldex.com/documentos/2240_Alimentos_Mayo.pdf

KLOTTER Philip y Armstrong. Fundamentos de marketing. 6 ed. Gary Prentice Hall. 46p.

KLOTTER Philip. Las preguntas mas frecuentes sobre marketing. 6 ed. Norma. 21p.

MARTINEZ, Paola. Panificación el negocio nuestro de cada día [en línea]. Santiago de Cali: Catering, 2006 [consultado el 20 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION17/informe_negocionuestro.pdf

ROSENAU Milton, "Innovación a la gerencia en el desarrollo de nuevos productos". Editorial Legis. Tercera Edición. Bogota 1988. 88P.

STANTON ETZEL, Walker. Fundamentos del marketing. 11 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2001.p.62.

VILLAMAR Yenny, RODRIGUEZ Yheison. "Guía del Emprendedor". Editorial Vanegas. Primera Edición. Bogotá 2009. 42P.