

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PASTELERÍA GOURMET PERSONALIZADA, MEDIANTE ESTRATEGIAS DE
ECOMMERCE EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.**



VIGILADA MINEDUCACIÓN

Presentado por:

LUZ KARIME SILVA MÁRQUEZ

COD: U00136867

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA – COLOMBIA**

2021

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PASTELERÍA GOURMET PERSONALIZADA, MEDIANTE ESTRATEGIAS DE
ECOMMERCE EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.**

Proyecto de grado para obtener el título de Magister en Administración de Empresas

Presentado por:

LUZ KARIME SILVA MÁRQUEZ

ID:

U00136867

Director del trabajo de grado:

ADOLFO SEGURA MOYA, Mag.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - MBA
BUCARAMANGA – COLOMBIA**

2021

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi Madre y hermana
por ser mi gran apoyo, comprensión y motivación para seguir adelante.

A mi Padre desde el cielo siempre me acompañas

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por darme siempre la fortaleza y la capacidad para enfrentar los retos,

A mi familia por su apoyo incondicional,

A todos los profesores de la Maestría por las enseñanzas recibidas.

RESUMEN

La globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han revolucionado los planes de negocios tradicionales, siendo una exigencia para subsistir en el mercado a través del uso de éstas en función de la competitividad, razón que obliga a las empresas a replantear en una propuesta de valor que le permita diferenciarse de los demás.

Hoy en día las empresas tienen grandes oportunidades, debido a que existen diferentes formas de generar ingresos y una de estas es a través de la creación de modelos de negocios digitales. El surgimiento de las redes sociales ha permitido que muchas MiPymes empiecen a tener mayor posibilidad de dar a conocer su marca, sus productos y servicios para darse a conocer logrando tener espacios de posicionamiento que antes solo estaban dispuestas para las grandes organizaciones.

La propagación de la pandemia Covid-19 en todo el mundo terminó afectando la cadena de suministro y comercialización llevando a nuevos escenarios de interacción entre empresas y mercados. Los canales comerciales en línea y el análisis de la tasa de consumo ayudan a las empresas a trabajar más allá de las restricciones impuestas debido a la pandemia. (S. Venkata Krishna, 2020). Por lo tanto, el eCommerce se ha convertido en la opción más segura para que los consumidores se abastezcan y satisfagan sus necesidades sin exponerse al contagio, al tiempo que ha permitido a muchos negocios mantenerse a flote (Republica, n.d.)

El propósito del actual trabajo es presentar una propuesta de plan de negocios que articule la factibilidad de creación de una pastelería gourmet personalizada (modelo de negocio basado en pastelería gourmet personalizada), con estrategias de comercialización que incluya el uso de

nuevas tecnologías como compras electrónicas que faciliten a los clientes la adquisición de productos sin tener que desplazarse a un establecimiento.

Para el funcionamiento de este modelo de negocio se ha considerado tener en cuenta la estructura general que debe tener un plan de negocio, tal como los señala (José Antonio Naveros & Maria del Mar Cabrerizos, n.d.) sugiriendo definir con máximo detalle posible las actividades de forma correcta para poder llevarlas a la práctica. Durante la estructuración de este proyecto, se ha realizado una recolección de datos a partir de públicos considerados como objetivo y un análisis que ha permitido conocer los requerimientos del mercado en cuanto a tipos de productos a comercializarse, validación de canales de comercialización y compra, así como la revisión de tipo tecnológico necesario para la puesta en marcha del proyecto. De manera similar el estudio administrativo que propone un orden y direccionamiento y una valoración financiera en términos de rentabilidad financiera y recuperación de inversión.

PALABRAS CLAVES: Plan de negocio, eCommerce, Factibilidad, Pastelería, Comercialización, Personalizada.

ABSTRACT

Globalization and the development of modern technologies have revolutionized traditional business plans, being a requirement to survive in the market by these based on competitiveness, a reason that forces companies to rethink a value proposition that allows you to differentiate yourself from others.

Today companies have great opportunities, because there are diverse ways to generate income and one of these is through the creation of digital business models. The emergence of social networks has allowed many Mipymes to begin to have a greater possibility of publicizing their brand, their products and services to make themselves known, achieving positioning spaces that were previously only available for large organizations.

The spread of the Covid-19 pandemic around the world ended up affecting the supply and marketing chain, leading to new scenarios of interaction between companies and markets. Online business channels and consumption rate analysis help companies work beyond the restrictions imposed due to the pandemic. (S. Venkata Krishna, 2020). Therefore, eCommerce has become the safest option for consumers to source and satisfy their needs without exposing themselves to contagion, while allowing many businesses to stay afloat (Republica, n.d.)

The purpose of the current work is to present a business plan proposal that articulates the feasibility of creating a personalized gourmet pastry (business model based on specialized pastry), with marketing strategies that include the use of modern technologies such as electronic purchases that facilitate customers the acquisition of products without having to go to an establishment.

For the operation of this business model, it has been considered to consider the general structure that a business plan must have, as indicated by (José Antonio Naveros & Maria del Mar

Cabrerizos, nd), suggesting that the activities of correct way to be able to put them into practice. During the structuring of this project, a data collection has been conducted from audiences considered as target and an analysis that has allowed to know the market requirements in terms of types of products to be marketed, validation of marketing and purchase channels, as well such as the revision of the technological type necessary for the implementation of the project. Similarly, the administrative study that proposes an order and direction and a financial valuation in terms of financial profitability and investment recovery.

KEYWORDS: Business plan, eCommerce, Feasibility, Pastry, Marketing, Personalized.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	20
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	21
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.3 OBJETIVOS.....	25
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	25
1.3.2 <i>Objetivo Especifico</i>	25
1.4 MANEJO DE HIPÓTESIS	26
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	26
1.6 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES.....	27
1.6.1 <i>Limitaciones</i>	27
1.6.2 <i>Delimitaciones</i>	27
1.7 ALCANCE.....	27
1.8 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	28
2. MARCO REFERENCIAL Y ESTADO DEL ARTE.....	32
2.1 MARCO REFERENCIAL	32
2.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA	35
2.3. MARCO TEÓRICO	42
2.2.1 <i>Lienzo del modelo de Negocio</i>	43
2.2.2 <i>Plan de Negocio</i>	45
2.2.3 <i>eCommerce</i>	47
2.2.4 <i>Marketing Digital</i>	50
2.2.5 <i>Calidad</i>	50

3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	53
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3.2 POBLACIÓN.....	53
3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	55
3.3.1 Métodos de recolección de información.....	56
4. RESULTADOS	59
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO DE LOS CONSUMIDORES DE PASTELERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA Y SU INTERÉS POR EL COMERCIO ELECTRÓNICO QUE PERMITA UNA PROPUESTA DE VALOR AJUSTADA.....	59
4.1.1 Interpretación de los resultados	59
4.1.2 Análisis del mercado.....	72
4.1.3 Análisis del sector	73
4.1.4 Análisis de la competencia	76
4.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN ELECTRÓNICA DE PASTELERÍA GOURMET PERSONALIZADA EN BUCARAMANGA.	78
4.2.1 Modelo de negocio Canvas.....	78
4.2.2 Propuesta de valor	82
4.2.3 Ventaja competitiva	82
4.2.4 Estrategia e introducción al mercado	82
4.2.4.1 Producto	83
4.3 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS Y LEGALES PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN MEDIANTE EL COMERCIO ELECTRÓNICO DE PASTELERÍA GOURMET PERSONALIZADA.	86
4.3.1 Tamaño y capacidad del proyecto.	86
4.3.2 Localización del Proyecto	87

4.3.3	<i>La tecnología en la Producción</i>	88
4.3.4	<i>Instalaciones</i>	91
4.3.5	<i>Descripción del proceso de producción</i>	92
4.3.6	<i>Selección del personal de producción</i>	96
4.3.7	<i>Gestión de calidad</i>	99
4.3.8	<i>Estructura organizacional</i>	99
4.3.9	<i>Marco legal de la organización</i>	103
	<i>Nombre de la empresa</i>	104
4.4	ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ELECTRÓNICA DE UNA PASTELERÍA GOURMET PERSONALIZADA MEDIANTE INDICADORES DE BONDAD (VPN, TIR, RELACIÓN/COSTO-BENEFICIO).....	104
4.4.1	<i>Presupuesto de inversión</i>	105
4.4.2	<i>Proyección Ventas y contribución operativa 2021 – 2025</i>	108
4.4.3	<i>Punto de equilibrio</i>	108
4.4.4	<i>Estado de Resultados</i>	110
5.1	CONCLUSIONES	113
5.2	RECOMENDACIONES.....	116

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Cuadro de Autores.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 2.Tabla de precios de las empresas competidoras</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 4. Maquinaria y Equipo.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 5. Utensilios y herramientas.</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 6. Muebles y enseres.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 7. Equipo de computo.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 8. Instalaciones.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 9.Capacidad de la producción.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 10. Materia prima.</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 11. Insumos y empaques.</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 12. Costo Total Materia prima, insumos y empaques.</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 13. Costos Planes internet y móvil</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 14. Costos Planes hosting y dominio.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 15. Costos mano de obra</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 16. Costo mano de obra profesional</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 17. Costo mano de obra personal ventas.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 18. Costos mano de obra mensual y anual.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 19. Gerente/Contabilidad</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 20. Jefe de producción/Recurso Humano.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 21. Operario de producción</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 22.Oficios varios.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 23. Ventas.....</i>	<i>103</i>

<i>Tabla 24. Presupuesto estudio técnico.</i>	105
<i>Tabla 25. Activos corrientes Capital trabajo.</i>	105
<i>Tabla 26. Pasivo + Patrimonio</i>	105
<i>Tabla 27. Depreciación de activos fijos</i>	106
<i>Tabla 28. Costos de operación anual</i>	106
<i>Tabla 29. Gastos de operación.</i>	107
<i>Tabla 30. Ventas 2021</i>	107
<i>Tabla 31. Costos anuales de cada producto</i>	108
<i>Tabla 32. Proyecciones</i>	108
<i>Tabla 33. Estado de resultados proyectados</i>	110
<i>Tabla 34. Flujo financiero neto del proyecto</i>	111
<i>tabla 35. Ubicación geográfica de los encuestados.</i>	125
<i>Tabla 36. Género</i>	125
<i>Tabla 37. Rango de edad.</i>	125
<i>Tabla 38. Ocupación</i>	126
<i>Tabla 39. Estado Civil.</i>	126
<i>Tabla 40. Consume productos de pastelería.</i>	126
<i>Tabla 41. Producto de mayor preferencia.</i>	127
<i>Tabla 42. Sabor de Preferencia</i>	127
<i>Tabla 43. Ocasiones para comprar productos de pastelería</i>	127
<i>Tabla 44. Frecuencia de consumo</i>	128
<i>Tabla 45. Pastelería de preferencia.</i>	128
<i>Tabla 46. Características de una pastelería</i>	128
<i>Tabla 47. Medio de información para productos de pastelería.</i>	129
<i>Tabla 48. Aspecto más importante al elegir un producto de pastelería</i>	129
<i>Tabla 49. Producto que le gustaría encontrar en una pastelería.</i>	129

<i>Tabla 50. Presentación - Tamaño</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 51. Disposición para adquirir productos de pastelería gourmet.</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 52. Medio con el que realiza el de sus compras.</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 53. Preferencia al realizar la compra de productos de pastelería.....</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 54. Compraría un producto de pastelería personalizado.</i>	<i>131</i>

GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Ubicación Geográfica.</i>	59
<i>Gráfico 2. Género</i>	60
<i>Gráfico 3. Rango de edad.</i>	60
<i>Gráfico 4. Ocupación</i>	61
<i>Gráfico 5. Estado Civil</i>	61
<i>Gráfico 6. Consume o le gustan los productos de pastelería</i>	62
<i>Gráfico 7.Producto de mayor preferencia</i>	63
<i>Gráfico 8.Sabor de preferencia</i>	63
<i>Gráfico 9. Ocasiones para comprar productos de pastelería</i>	64
<i>Gráfico 10. Frecuencia de consumo</i>	64
<i>Gráfico 11. Pastelería de preferencia</i>	65
<i>Gráfico 12. Características de una pastelería</i>	66
<i>Gráfico 13. Medio de información.</i>	66
<i>Gráfico 14.Aspectos importantes al comprar productos de pastelería</i>	67
<i>Gráfico 15.Producto que le gustaría encontrar en una pastelería</i>	68
<i>Gráfico 16.Tamaño – Precio de los Ponqués</i>	68
<i>Gráfico 17.Disposición para adquirir productos de pastelería gourmet</i>	69
<i>Gráfico 18.Medio con el que realiza el de sus compras.</i>	70
<i>Gráfico 19.Preferencia al realizar la compra de productos de pastelería.</i>	70
<i>Gráfico 20.Compraría un producto de pastelería personalizado.</i>	71
<i>Gráfico 21. Punto de Equilibrio – Fuente: (Simulador, n.d.)</i>	109

FIGURAS

<i>Figura 1. Proyección crecimiento de Pastelería a nivel mundial 2011 - 2017</i>	32
<i>Figura 2. Consumo per cápita de pan mundial</i>	33
<i>Figura 3. Cadena productiva de las molinerías, panaderías, reposterías y galleterías</i>	35
<i>Figura 4. Uso de la información contenida en el plan de negocios</i>	46
<i>Figura 5. Fusión de la innovación y la factibilidad en la construcción de los elementos del plan de negocios</i>	46
<i>Figura 6. Proceso para seleccionar una muestra</i>	54
<i>Figura 7. Perfil del consumidor</i>	55
<i>Figura 8. Población proyectada en Bucaramanga y su área metropolitana</i>	56
<i>Figura 9. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra</i>	57
<i>Figura 10. Producto Interno Bruto – PIB Fuente: DANE (DANE, 2021)</i>	73
<i>Figura 11. Producto Interno Bruto – PIB Miles de millones de pesos 2005 – 2021 Segundo trimestre</i>	74
<i>Figura 12. Índice de producción de panadería</i>	75
<i>Figura 13. Índice de producción real productos panadería</i>	76
<i>Figura 14. Logo de la pastelería D'kary Cakes</i>	83
<i>Figura 15. Página Web D'Kary Cakes</i>	85
<i>Figura 16. Plano Pastelería gourmet personalizada</i>	87
<i>Figura 17. Localización del proyecto</i>	87
<i>Figura 18. Presentación comercial de productos</i>	92
<i>Figura 19. Diagrama de proceso de elaboración de productos de Pastelería</i>	93
<i>Figura 20. Estructura organizacional</i>	100
<i>Figura 21. Costo para constituir la empresa en cámara de comercio de Bucaramanga</i>	104

ANEXOS

<i>ANEXO A. Encuesta</i>	121
<i>ANEXO B. Fichas Técnicas</i>	132
<i>ANEXO C. Cronograma del plan de negocios</i>	136

CAPITULO I

PROBLEMA U OPORTUNIDAD

CAPITULO I. PROBLEMA U OPORTUNIDAD

1. INTRODUCCIÓN

La globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han revolucionado los modelos de negocios tradicionales, convirtiéndose en una exigencia para subsistir en el mercado, por lo tanto, se hace necesario el uso de éstas en función de la competitividad, lo que obliga a las empresas a replantear sus modelos de negocio tradicionales.

En Colombia se presenta un acelerado crecimiento y adaptación a las nuevas tecnologías. Con la declaración de pandemia de covid19 se impulsó aún más el comercio electrónico logrando registrar un crecimiento en ventas de aproximadamente el 31% con respecto al año 2019. Según (CCCE, 2020). Esto nos muestra un cambio en los hábitos de consumo y preferencia de compra, ya que una amplia parte de la población colombiana se animó a comprar por primera vez a través de una plataforma digital, sin dejar de lado la preocupación por la seguridad de los datos personales y bancarios al realizar las transacciones en línea.

Debido a la pandemia COVID-19 muchas empresas se vieron obligadas a cerrar sus puertas y asumir cambios que le permitiera adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias de un consumidor que esta siempre conectado a internet y redes sociales para acceder fácilmente a la información que necesita de los productos que quiere adquirir. Por esto es necesario la creación de un sitio web, mantener actualizadas las redes sociales para tener una comunicación más estrecha con el consumidor y poder ofrecerle un servicio de atención personalizada. A su vez, tener la oportunidad de conocer mejor a los clientes y por medio de la página web y redes sociales ofrecer contenidos interesantes como descuentos y novedades para generando una cercanía estrecha.

Con base en lo anterior, se vio como oportunidad ofrecer mi portafolio de productos por medio de una tienda online que me permita llegar a un mayor número de clientes, al prestar un servicio personalizado que cumpla con las necesidades de mis clientes de comprar un producto de pastelería según sus requerimientos, que le evite pérdidas de tiempo en desplazamiento, que facilite el pago y asegure un producto de alta calidad en sus procesos y materias primas que garantice la salud del consumidor.

Desde el contexto de la fabricación el estudio se concentra en advertir la importancia de la optimización de recursos y la selección de materias primas que brinden mayor rendimiento y desempeño.

Desde la revisión de la subactividad pastelera, el estudio presenta datos de crecimiento y evolución en el territorio nacional con la imperiosa necesidad por parte de los nuevos formatos de modelo de negocio en ser más creativos y diferenciadores.

1.1 Antecedentes del problema

Desde una aproximación etimológica, hay quienes argumentan que la palabra pastelería proviene del griego “paste” que a su vez significa una mezcla entre harina y salsa, mientras que otros aseguran que esta expresión viene del francés “meal” que quiere decir alimento. Como sea que intente definirse el concepto de pastelería, lo único seguro es que es una combinación perfecta de colores, sabores y sobre todo de mucha imaginación.

Según (Cristina Salinas López, 2014) en el diccionario de la Real Academia de la lengua se encuentran varias definiciones para el termino pastelería. Así pues, está el “local donde se hacen pasteles, pastas u otros dulces”, el “arte de trabajar pasteles, pastas, etc. De igual manera para (Cristina Salinas López, 2014) se define como el arte de elaborar, cocinar, decorar (porque en esta

especialidad gastronómica se le presta especial atención a la decoración) diversos productos que cuentan entre sus materias primas fundamentalmente con harina, huevos, mantequilla, chocolate, vainilla y/o azúcar.

Todo indica que la idea de ofrecer una amplia variedad de productos cargados de sabores, formas y colores se ha convertido en una necesidad para las mesa de muchas familias lo que ha incrementado la demanda de pastelería, ya que se considera un complemento ideal para cualquier ocasión. Por lo que no se concibe ningún evento o celebración en el que no encontremos algún producto de pastelería como; galletas, cupcakes, pasteles, postres, entre otros, los cuales no pasan desapercibidos por su aroma y atractivo visual.

Sobre el comportamiento de la pastelería como subsegmento, según el análisis del sector que hizo la directora del Instituto Colombiano de Panadería y Pastelería (ICPP) Ángela Montenegro para la revista La Barra, menciona que este subsegmento se encuentra en evolución y crecimiento en el país, no solo por el surgimiento de negocios abiertos al público, sino por la oferta de productos dirigidos a los restaurantes por ser el postre una parte fundamental del menú. Indica que este surgimiento en Colombia ha generado la existencia de aproximadamente más de 25.000 panaderías y pastelerías, que registran ventas por más de tres billones de pesos y más de 400.000 empleos directos. Esto da cuenta de la importancia del sector, y de la potencialidad de un negocio a todas luces rentable, que facilita además el emprendimiento. (Revista La Barra, 2019).

La pandemia COVID-19 que inicio en marzo del año 2020 en Colombia, modifico la forma de trabajar en el sector de la panadería, no solo por el cambio de un modelo de atención de la mesa a una venta sin contacto, sino por los cambios en las tendencias de consumo como agrega el Grupo Levapan, que más de 20.000 personas entre panaderos artesanales e industriales, se vieron afectados por la coyuntura. Lo que conlleva a que, al inicio de la pandemia cerca del 40% de panaderías cerraran sus puertas por temor y desconocimiento. (Mejía, 2020)

Esta situación hizo que las panaderías y pastelerías encontraran nuevas formas de venta como optar por los domicilios, entre otros. Según Ana Milena Celis, Gerente de Asuntos Corporativos. (Mejía, 2020) “Uno de los principales retos del sector ha sido generar cambios que permitan adaptarse a las nuevas realidades que vive el país y las nuevas tendencias del consumidor, ya sea en sus procesos de producción, protocolos de bioseguridad o en la oferta que este necesita y como lo requiere. Asimismo, se ha tenido que adoptar nuevos canales de ventas y digitalizarse al ritmo de la sociedad para lograr visibilidad frente al consumidor”,

Por lo tanto, el uso de nuevas tecnologías ha sido una opción para interactuar en el mercado, dónde la presencia física, de compradores y vendedores, ya no es necesaria. La red de redes, Internet, se ha convertido en una herramienta clave para llevar a cabo transacciones económicas, donde los bienes físicos dejan paso a los intangibles. A todas las transformaciones producidas en los últimos años consecuencia de la irrupción de las TIC se ha denominado “Sociedad de la Información”. La Comisión Europea entiende por Sociedad de la Información: “El conjunto de cambios sociales y organizativos producidos como resultado de la acción de las nuevas tecnologías aparecidas en el campo de la información y las comunicaciones”. (Conde, 2004)

1.2 Planteamiento del problema

La necesidad de conocer el sector, la competencia y el mercado influyen en el desarrollo de cualquier modelo de negocio interesado en tomar decisiones de manera acertada para su éxito en el tiempo. Desde la concepción de la generación de nuevos modelos de negocio y su puesta en marcha es indispensable desde lo estratégico contar con un plan que oriente el que hacer empresarial advirtiendo estrategias, acciones y escenarios que permitan ambientar el impacto de futuros inciertos en la organización garantizando con ello una toma de decisiones más profunda.

El creciente número de Pymes que están transformando sus medios transaccionales, generan cerca del 23 % de sus ingresos a través de éstos, de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). Las redes sociales, las comunicaciones móviles y la actual medida de contingencia obligatoria impuesta por el gobierno a razón de la pandemia del virus COVID-19, han generado un cambio en los hábitos de la sociedad de realizar en lo posible todas las compras y pagos por medios digitales.

De acuerdo con un informe del Ministerio de las TIC y de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), en abril de 2020, primer mes de la cuarentena, el eCommerce se incrementó en un 73 por ciento. Los confinamientos empujaron a cientos de miles de colombianos a cambiar sus hábitos de consumo y adquirir a través de internet elementos de salud, deportivos y las compras diarias. (Miranda, 2020).

Colombia se encuentra en un proceso de crecimiento y adaptación a esta revolución tecnológica, gracias a la gran aceptación por parte de sus internautas y a la comodidad para la realización de actividades tales como; compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo gracias a la alianza liderada por Colombia Productiva, la red social empresarial ‘Compra Lo Nuestro’, StoreON y el hub de servicios de eCommerce, buscan que las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas tengan la posibilidad de acceder a herramientas para impulsar sus ventas en línea y fortalecer su presencia en el comercio electrónico y en importantes Marketplace. (MINCIT - Ministerio de Comercio, 2020)

Frente a este panorama de alta complejidad para el entorno empresarial, pero con interesantes oportunidades para la generación de nuevos modelos de negocio, en especial en la actividad de

producción y comercialización de productos de pastelería, se plantea la siguiente pregunta problema.

¿Qué plan de negocio especializado en pastelería gourmet, podría ser viable a partir de la incorporación de un plan con estrategias de eCommerce en Bucaramanga y su área metropolitana?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un Plan de negocio para la producción y comercialización de una Pastelería Gourmet personalizada, mediante estrategias de eCommerce en el área metropolitana de Bucaramanga.

1.3.2 Objetivo Especifico

- 1.** Caracterizar el segmento del mercado de los consumidores de Pastelería en el área metropolitana de Bucaramanga y su interés por el comercio electrónico que permita una propuesta de valor ajustada.
- 2.** Describir el modelo de negocio para la comercialización electrónica de pastelería gourmet personalizada en Bucaramanga.
- 3.** Determinar las características técnicas administrativas y legales para la producción y comercialización mediante el comercio electrónico de Pastelería gourmet personalizada.
- 4.** Analizar la viabilidad financiera para la producción y comercialización electrónica de una Pastelería gourmet personalizada mediante indicadores de bondad (VPN, TIR, Relación/costo-beneficio).

1.4 Manejo de hipótesis

La incorporación de negocios digitales para la comercialización de pastelería gourmet en el área metropolitana de Bucaramanga, será aceptada por el mercado y le permitirá a modelos de negocio relacionados con esta actividad ser sustentables.

1.5 Justificación

Colombia está viviendo una evolución digital donde las empresas, gobierno, academia, sociedad e individuos están migrando a la transformación digital, según el informe de comportamiento del eCommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021, el cierre de los canales físicos como una medida de contención para reducir el contagio de la pandemia del COVID-19, llevó tanto a las empresas como a los usuarios hicieron uso de los canales digitales rápidamente, trasladando sus transacciones del mundo físico al virtual.

Si bien entre los meses de abril y julio de 2020 las ventas y transacciones realizadas a través de comercio electrónico crecieron de forma muy acelerada, desde agosto se evidencia un desplazamiento de transacciones del canal virtual al físico derivado de la reapertura del comercio. No obstante, la pandemia del coronavirus generó un cambio estructural en el sector, modificando las categorías de compra de los colombianos y aumentado el número de usuarios del comercio electrónico en el país (CCCE, 2021).

A nivel general, el eCommerce se está convirtiendo en una posibilidad para generar ingresos en las organizaciones y para el surgimiento de pymes con la opción de crear una tienda digital, que a su vez facilita a los consumidores traslados y pérdidas de tiempo.

Por tal razón, la definición modelo de negocio enfocado en la producción y comercialización de pastelería gourmet personalizada en el área metropolitana de Bucaramanga, con la incorporación de un plan de negocio orientado hacia el eCommerce se convierte en una oportunidad creativa

para cumplir los requerimientos y especificaciones del mercado que acepta la adquisición de productos a través de compras online.

1.6 Limitaciones y delimitaciones

Este proyecto presenta la definición de un modelo de negocio para una microempresa dedicada a la producción y comercialización de pastelería gourmet personalizada que se ubica en el municipio de Floridablanca, Santander. Considerando las características de esta actividad económica y las potencialidades de la organización a constituir se presentan las siguiente limitaciones y delimitaciones.

1.6.1 Limitaciones

Desde la recolección de datos y la preocupación social generada por el contagio de COVID-19 la aplicación del instrumento utilizado se desarrolló de manera digital, lo que por un lado permitió recolectar datos, pero al no contar con bases de datos se utilizaron redes sociales para la divulgación del instrumento.

1.6.2 Delimitaciones

Se considero en el estudio que el cubrimiento del alcance fuera en personas residentes en el área metropolitana de Bucaramanga, preferiblemente de nivel socioeconómico medio y alto.

1.7 Alcance

Este proyecto se enfoca en la definición del modelo de negocio, para la producción y comercialización de pastelería gourmet que incorpore herramientas de comercio electrónico para la venta de sus productos. Así mismo presenta estrategias asociadas a un plan de negocio para garantizar la visibilidad, diferenciación y comercialización de la oferta gourmet de este modelo de negocio.

1.8 Definición de términos

Asociación: Grupo de personas, instituciones o empresas que voluntariamente se organizan y actúan conjuntamente para alcanzar un fin común.

Activo: Conjunto de bienes y derechos de propiedad de la empresa que pueden valorarse en dinero.

Capital: Total de recursos materiales (terrenos, bienes, equipos), financieros (dinero, acciones) y humanos (personal) que posee una empresa. El capital puede ser tangible (dinero, bienes materiales) o intangible (contactos, patentes, prestigio de una marca, imagen).

Capital de trabajo: Es la cantidad de dinero que requiere una empresa para poner en marcha sus operaciones. El capital de trabajo, a diferencia del capital para inversiones, suele cubrir las compras de materia prima, pago de mano de obra, alquiler del local, publicidad, servicio de luz, servicio de agua, servicio de teléfono y todos aquellos gastos en los que una empresa tenga que incurrir para producir el bien o servicio que debe vender (no incluye inversiones en maquinarias o equipos).

Cliente potencial: Se refiere al cliente que conociendo o no el producto o servicio de una empresa probablemente consumiría el producto o servicio si lo conociera.

Competencia: Es el conjunto de empresas que producen o elaboran productos o servicios similares o sustitutos a los que desarrolla una determinada empresa. Se denomina competidor directo a aquel que produce el mismo producto o servicio para el mismo mercado objetivo, satisfaciendo la misma necesidad del cliente.

Competitividad: Es la capacidad de atraer, generar y/o desarrollar las capacidades y talentos necesarios en una empresa, para lograr altos niveles de productividad que permitan a la empresa generar ventajas frente a la competencia.

Costo: Es el monto en el que se incurre para la elaboración de un bien o prestación de un servicio.

Demanda: Es la cantidad de productos y/o servicios que los consumidores desean y están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades.

Depreciación: disminución o pérdida del activo fijo (propiedades, plata y equipo) ocasionadas por el desgaste, envejecimiento y la obsolescencia.

Diferenciación de productos: Estrategia de marketing que se basa en la creación de un producto o servicio (o añadir valor agregado a un producto o servicio ya existente) que sea percibido por los consumidores como algo único o diferente.

Distribución: Conjunto de actividades que se realizan con el fin de poner los bienes o servicios al alcance de los clientes o consumidores finales.

Innovación: Desarrollo y aplicación de nuevas técnicas, procesos o ideas que significan un cambio o transformación positivos en un producto o servicio y que son validados por el mercado.

Mercado: Conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad, dinero para satisfacerla y voluntad para hacerlo (demanda), y vendedores que ofrecen productos o servicios que pueden satisfacer dichas necesidades (oferta).

Marketing digital: Es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales.

Plan de negocios: El Plan de Negocios es un documento en el cual se describen las características que tendrá el negocio a futuro y en el que se detallan de manera ordenada los aspectos operacionales y financieros de una empresa. El plan de negocios es una herramienta a través de la cual se desarrollan estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos de un negocio; además, sirve como medio informativo y de presentación para los miembros de la empresa, socios o posibles inversionistas.

Planificación: Se refiere al proceso de establecer objetivos y determinar los cursos de acción más adecuados para poder alcanzar dichos objetivos, con los recursos disponibles y en el tiempo determinado. El proceso de planificación implica la determinación de: visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, tácticas, procedimientos, programas y presupuestos.

Promoción: Son aquellas actividades que buscan informar y persuadir al público objetivo o consumidor para que adquiera determinado producto o servicio. La estrategia de promoción incluye el uso de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, entre otras.

Proveedor: Persona (natural o jurídica) que vende o proporciona productos o servicios que luego serán transformados en nuevos productos o servicios.

Producto Gourmet: Se define como productos que se caracterizan por ser productos de calidad, a menudo elaborados de forma artesanal y exclusiva, es decir, que no se encuentran en todos los puntos de venta. Se definen pues, como alimentos de alta calidad que se diferencian del resto por cumplir, al menos, con una o varias de las siguientes características.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II.

2. MARCO REFERENCIAL Y ESTADO DEL ARTE

2.1 Marco Referencial

2.1.1 Consumo de Productos de Panadería, Pastelería y Galletería en el Mundo

En el año 2017 se pronosticó que el mercado global de productos panadería y pastelería alcanzaba los US\$447 millones en 2017, según un estudio de GIA Market Report. Las principales encabezados de la industria a nivel mundial son: Los mercados de EE. UU y de Europa Occidental son los de mayor tamaño y más maduros. Los crecimientos deberían venir por Latinoamérica, Asia Pacífico, Europa Oriental y el Medio Oriente. El crecimiento en áreas urbanas aumentará el consumo de productos panadería y pastelería. (GIA Market Report, 2017)

Figura 1. Proyección crecimiento de Pastelería a nivel mundial 2011 - 2017



Fuente: Elaboración propia

2.1.2 Consumo de pan per cápita anual

Durante el transcurso del congreso **International Union of Bakers and Confectioners** con sus siglas **UIBC** (*Consumo de Pan per Cápita Anual – Pandecalidad*, n.d.) que ha contado con la presencia de los delegados de Rusia, China, Taiwán, México, Brasil, Chile, Suiza, España,

Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Polonia, Suecia y Ucrania. Se manifestó acerca de los datos sobre el consumo de pan, hábitos y costumbres de cada país, donde quedo de manifiesto que el número de panaderías y pastelerías alrededor del mundo, y quienes trabajan para que siempre haya un producto de panadería o pastelería fresco, sabroso y nutritivo es enorme. En el congreso se manifestó por parte de cada uno de los delegados de los países presentes la información sobre los consumos de pan per cápita:

Figura 2. Consumo per cápita de pan mundial

PAIS	KG/AÑO	PAIS	KG/AÑO
ALEMANIA	56,5	RUMANIA	82
RUSIA	116	GRECIA	70
POLONIA	50	TAIWAN	39
SUECIA	62	UCRANIA	82
CHINA	18,7	CHILE	90
SUIZA	47	FRANCIA	58
HUNGRIA	47	BRASIL	33
ESLOVAQUIA	23	MEXICO	32
REP.CHECA	39	ESPAÑA	37,78

Fuente: (Consumo de Pan per Cápita Anual – Pandecalidad, n.d.)

En el sector de la Pastelería en Colombia se destaca un estudio de mercado sectorial, en línea con la política pública de desarrollo económico de Medellín en el año 2019 para la alcaldía de Medellín. (Andrés et al., n.d.) Durante la última década, el consumo per cápita de trigo en Colombia ha sido estable.

Sin embargo, la dinámica competitiva de las empresas del sector ha experimentado cambios importantes; hay en el país, organizaciones innovadoras que se abren campo en un mercado altamente competido y muestran crecimientos significativos; mientras que en el resto del mundo, la gran mayoría, parecieran estar totalmente adormecidas, no muestran preparación para hacerse

más productivas, no se preparan desde la cualificación de su recurso humano; cada día pierden espacio en sus mercados y decrecen en su nivel de ventas. Según la Cámara FEDEMOL¹

El consumo de trigo se ha mantenido en los mismos niveles (31 kilogramos per cápita promedio) al igual que el consumo de harina de trigo (cerca a los 22 kilogramos per cápita promedio). (Catering, 2014) según el DANE², la industria de galletería y productos de panadería en Colombia aportó al valor agregado de la elaboración de productos de panadería y molinería un total de \$3.16 billones en 2015. Esta actividad productiva en particular registró un crecimiento de 4,3% en 2015 frente a 2014, mientras la industria manufacturera creció el 1,2% del mismo año.

En 2015 el valor del mercado de productos de galletería y de panadería en Colombia sumó US\$ 2.400 millones y registró una tasa de crecimiento promedio anual negativa (-0,1%) entre 2011 y 2015. La categoría de panes, con una participación de 59,7%, lideró este importante segmento del mercado de galletería y productos de panadería en Colombia. La segunda categoría según participación de mercado fue la de galletas saladas (15,3%) y la tercera categoría correspondió a galletas dulces (10,8%).

Con participaciones minoritarias, se situaron tortas (8,2%); pasteles (3,5%) y postres (2,5%). Se estima que para el año 2020, las ventas nacionales de productos como tortas y pasteles serán las más dinámicas del mercado colombiano, registrando tasas de crecimiento promedio anual de 2,2% y 2,1% respectivamente, entre los años 2016 y 2020. (Cámara de Comercio de Cali, 2017).

¹ Entidad gremial sin ánimo de lucro que representa los intereses de las industrias colombianas de trigo y derivados.

² Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

En Colombia existen aproximadamente 25 mil panaderías, en donde predominan las microempresas. El primer lugar en cuanto a participación, lo ocupa Bogotá con cerca de 8.000 establecimientos, seguida está Medellín y el Valle de Aburrá con 2.700 y la capital del Valle del Cauca con aproximadamente 2.500.(Andrés et al., n.d.)

Para conocer como está estructurada en el ámbito nacional, la industria de productos de panadería, repostería y galletería, a continuación, se presenta de manera gráfica, como es la conformación de la cadena de la industria de la panificación, la repostería y la galletería en Colombia, donde puede observarse su importancia para el sector agropecuario como proveedor de insumos y también para el sector comercio (mayorista, minorista, tiendas de barrio), como dinamizador de sus ventas.



Figura 3. Cadena productiva de las molinerías, panaderías, reposterías y galleterías.

2.2 Revisión de la literatura

A continuación, en la tabla 1 se desarrolló una matriz que contiene los principales autores que han trabajado en el eCommerce a nivel internacional, nacional y regional. Durante los últimos 4 años, destacando el más reciente, el cual concluye:

Tabla 1. Cuadro de Autores.

AUTOR	TITULO	OBJETIVO	MUESTRA	METODOLOGIA	CONCLUSIONES
Gutiérrez, Edimer. Año 2016	Impacto del comercio electrónico en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá, Colombia	Uso que hacen las empresas del comercio electrónico, como un canal válido para distribuir los productos y servicios, con el fin de mejorar su competitividad	La información recolectada de 53 empresas, las cuales cumplen con la condición de estar en el segmento de grandes y medianas empresas según datos suministrados por la Cámara de Comercio de la ciudad en mención	Tipo descriptiva, se utilizaron técnicas tales como el análisis de documentación sobre el tema, entrevistas vía telefónica e internet y conversaciones directas con los funcionarios encargados del área de mercadeo.	No se percibe conocimiento acerca de comercio electrónico como instrumento para mejorar su competitividad, desconociendo de las regulaciones y los sistemas de seguridad existentes. Más de la mitad de las empresas analizadas, el 54.72% utilizan el comercio electrónico como medio de negociación con sus clientes y proveedores locales y nacionales.
Guzmán Alba, Abreo Carlos. Año 2017	Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia	Establecer cómo las organizaciones han adoptado esta estrategia para mejorar la eficiencia en la comercialización de sus productos y servicios.	la base de los parámetros del muestreo aleatorio simple (Sampieri, collado, Bautista y de la Cruz, 1998), considerando un 95% de confiabilidad y un error máximo del 9%.	Tipo cuantitativa, La recolección de información se realizó en abril de 2015. El instrumento utilizado una encuesta virtual y medida, bajo la escala de Likert. Las técnicas estadísticas como análisis de datos y descriptivas, se optó por la Tau-b de Kendall para medir las relaciones entre las variables categóricas con el paquete estadístico SPSS.	Las empresas comercializadoras de calzado de la ciudad de Bucaramanga reflejan interés por la adopción del comercio electrónico como mecanismo para mejorar sus indicadores; no obstante, aún temen hacer inversiones al respecto por el desconocimiento de su implementación y la desconfianza que se genera en torno a las negociaciones en la red.
Centro Nacional de Consultoría S.A Año 2019	Medición de Indicadores de oferta del Observatorio eCommerce	Línea de base de las tendencias de la oferta del comercio electrónico. Periodo evaluado (Enero a Diciembre 2018)	Fase 1: 1700 empresa Fase 2: 205 empresas con carro de compras	Fase 1: Probabilístico y estratificado. La estratificación quedó establecida por el tamaño de la empresa y el municipio de ubicación de la empresa. Fase 2: Probabilístico y estratificado. La estratificación se estableció por el cruce de tamaño de la empresa y municipio de ubicación de la empresa.	Un poco más del 50% de las empresas medianas y grandes están vinculadas a actividades del comercio electrónico (carro de compras propio, market place o recaudo).
Corrales Juan, Ruiz Cindy, Angulo Milton AÑO 2019	Evaluación de impacto del comercio electrónico en las ventas de las pymes en Colombia: un análisis econométrico	el presente estudio pretende determinar la influencia del e-commerce en las ventas de las pequeñas y medianas empresas (pymes) colombianas	Este documento comienza analizando un panel de 2 177 empresas, donde se analizan los sectores de industria, comercio y servicios entre los años 2012 a 2016	análisis econométrico, aplicando el modelo de medición de impacto denominado "Diferencias en Diferencias".	Se encontró que la adopción del comercio electrónico en las empresas medianas tiene mayor impacto que en las empresas pequeñas y que la actividad en el que más influye el comercio electrónico es en el sector servicios.

Fuente: Elaboración propia

En Colombia el auge del eCommerce ha sido muy significativo, ya que muchas empresas han logrado implementar esta herramienta y ingresar a la era digital garantizando un surgimiento y preferencia por parte de una sociedad que tiene fácil acceso a internet.

De acuerdo con las Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas, (Perdigón Llanes et al., 2018), se realiza un análisis de las principales estrategias de desarrollo de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. Para este modelo se utilizó como método de investigación la revisión sistemática de la literatura y se empleó como base de datos científica Google Scholar.

Las Revisiones Sistemáticas de la Literatura son estudios científicos de investigación secundaria e integrativa que brindan un resumen fiable, válido y actualizado de la mejor evidencia científica disponible respecto a determinado tema (Ramírez, Meneses y Flórez, 2013). Este trabajo tiene como objetivo fundamental determinar las tendencias actuales de implementación y desarrollo del comercio electrónico y el marketing digital en el sector empresarial mundial, con el fin de impulsar la adopción de estos modelos de negocio en pequeñas y medianas empresas.

Con relación al Impacto del comercio electrónico en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá, Colombia. (Gutiérrez Tobar, 2016) por el uso que hacen las empresas del comercio electrónico, como un canal válido para distribuir los productos y servicios, con el fin de mejorar su competitividad.

Por tal razón La información recolectada de 53 empresas, las cuales cumplen con la condición de estar en el segmento de grandes y medianas empresas según datos suministrados por la Cámara de Comercio de la ciudad en mención. Quienes utilizan la metodología tipo descriptiva, con

técnicas tales como el análisis de documentación sobre el tema, entrevistas vía telefónica e internet y conversaciones directas con los funcionarios encargados del área de mercadeo.

2.3 Usos del comercio electrónico

No se percibe un buen conocimiento de lo que es el comercio electrónico como medio de venta para mejorar su competitividad. De las 53 empresas entrevistadas, el 54.72% de las mismas, respondió que hace negocios por comercio electrónico, mientras que el 45.28% no lo hacen.

Dentro de las empresas que afirmaron (54.72%) que hacen comercio electrónico, se encontró que el 20.64% corresponden a empresas de manufactura, 27.41% empresas de servicios, 6.67% empresas de comercio y 1% empresas agrícolas.

2.3.1 Clientes con quienes se realiza comercio electrónico

Las empresas que utilizan comercio electrónico lo hacen con otras empresas periódicamente durante el mes con un 28.84%, es similar en todas las empresas por ciudad y tamaño, generalmente son las que se dedican a la manufactura, al servicio y en menor proporción empresas comerciales. Las empresas efectúan comercio electrónico con consumidores en un 6.14% predominando la frecuencia semanal y mensual, generalmente empresas del sector de los servicios como bancos, hoteles y las de turismo. Con el gobierno local: 10.43% y gobierno nacional: 9.31%.

2.3.2 Ventajas del comercio electrónico

Las ventajas del comercio electrónico están relacionadas con la agilidad en los procesos de la negociación, representado en un 28.2%, con la reducción de costos el 10,32%, más contacto con los clientes 7.21% y una mayor cobertura del mercado 5.72% para la promoción de los productos

y servicios de las empresas. En menor grado se mencionan la seguridad en los pagos, a pesar de que se percibe desconfianza al respecto.

2.3.3 Porcentaje de ventas por comercio electrónico

El volumen de ventas que realizan las empresas a través del comercio electrónico es relativamente bajo, con relación al total de ventas anuales. El 42.33% de las empresas venden anualmente por este medio el 20%, el 24.54% de las empresas venden por este medio más del 30%, el 20.86% de las empresas venden el 10% y el 12.27% de las empresas venden anualmente el 5%.

2.3.4 Soluciones tecnológicas y medios de pago

La mayoría de las empresas que hacen negocios por comercio electrónico, el 36.45% utiliza la página web como elemento institucional para la presentación de la empresa, de sus productos y servicios. El 9.48% de este tipo de, usan este medio para sus operaciones de comercio electrónico, pero no necesariamente para negocios online.

2.3.5 Empresas que no utilizan el comercio electrónico

El 45.28% de las empresas entrevistadas no usan el comercio electrónico. La principal razón para no acudir a este medio es la desconfianza en la seguridad del sistema, por parte de un 21.19% de las empresas consultadas, debido a que implicaría incluir cuentas o números de tarjetas para hacer los pagos. Un segundo factor es el desconocimiento de los procesos, en un 10.21% de las empresas. Otros factores menores son: el que no es viable para el tipo de productos que manejan, en un 8.45% y los productos que requieren venta personal, 5.43%.

Según las investigaciones realizadas por (Gutiérrez Tobar, 2016) concluyó que no se percibe conocimiento acerca de comercio electrónico como instrumento para mejorar su competitividad, desconociendo de las regulaciones y los sistemas de seguridad existentes. Más de la mitad de las

empresas analizadas, el 54.72% utilizan el comercio electrónico como medio de negociación con sus clientes y proveedores locales y nacionales.

Por otro lado, Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. (Guzmán Duque & Abreo Villamizar, 2017) buscan establecer, de qué manera las organizaciones han adoptado esta estrategia para mejorar la eficiencia en la comercialización de sus productos y servicios.

La base de los parámetros del muestreo aleatorio simple (Sampieri, collado, Bautista y de la Cruz, 1998), considerando un 95% de confiabilidad y un error máximo del 9%. La metodología Tipo cuantitativa, La recolección de información se realizó en abril de 2015. El instrumento utilizado una encuesta virtual y medida, bajo la escala de Likert. Las técnicas estadísticas como análisis de datos y descriptivas, se optó por la Tau-b de Kendall para medir las relaciones entre las variables categóricas con el paquete estadístico SPSS.

El 52,2% de las empresas comercializadoras de calzado de la ciudad de Bucaramanga tienen una antigüedad de 3 a 5 años; el 26,5% tienen más de 5 años; el 18,6%, entre 1 y 3 años; y solo el 2,7% fueron creadas hace menos de un año. Por otro lado, el 44,2% de las empresas cuentan con 1 a 5 empleados; el 31,0%, con 5 a 10 empleados; y el 24,7% cuenta con más de 10 empleados. Ello evidencia que las empresas comercializadoras de calzado de la ciudad de Bucaramanga tienen un tamaño pequeño, lo cual puede impedir un mayor desarrollo del negocio en el ámbito internacional.

Los autores concluyen, (Guzmán Duque & Abreo Villamizar, 2017) Las empresas comercializadoras de calzado de la ciudad de Bucaramanga reflejan interés por la adopción del comercio electrónico como mecanismo para mejorar sus indicadores; no obstante, aún temen

hacer inversiones al respecto por el desconocimiento de su implementación y la desconfianza que se genera en torno a las negociaciones en la red.

Estudios de aplicación de comercio electrónico para microempresas comerciales peruanas, (Borja Castillo, 2020) a partir de la investigación desarrollada presentó una alternativa de negocios (comercio electrónico) aplicado para microempresas comerciales que son constituidas por personas naturales, a este tipo de negocios se les denominó bodegas de barrio, que han tenido una permanencia sostenible de comercialización en el tiempo.

Sin embargo, con la llegada de franquicias importadas en el formato de tiendas de conveniencia están representando una amenaza para sus negocios. La investigación propuso como hipótesis general: la aplicación de comercio electrónico si influye para mejora de la rentabilidad de las microempresas comerciales.

Se analizó 380 muestras de bodegas ubicadas en la zona norte y este de la ciudad, lugares de mayor población de este tipo de negocios y para medir la correlación de variables se utilizó la prueba Rho-Spearman a través del software SPSS v25, dando como resultado una alta correlación y por la tanto de aceptación de la hipótesis planteada equivalente a 0.958.

Se desarrolló un estudio descriptivo con enfoque cualitativo debido a que se analizaron cada una de las variables en estudio y no se manipularon las mismas. Fue un diseño transversal correlacional porque se describe las relaciones de las dos variables. La recolección de datos se desarrolló a través de las encuestas realizadas a los dueños de las bodegas seleccionadas para encuestar. Se elaboraron técnicas e instrumentos de determinación de la muestra de 380 bodegas. Se utilizó la muestra aleatoria probabilística, donde se precisa el tamaño de la muestra, selecciona el tipo de negocio y el territorio de investigación más representativo a través de la muestra aleatoria simple.

En los resultados (Borja Castillo, 2020) menciona la conformación del sector empresarial peruano, de acuerdo a la fuente del Ministerio de la Producción (Oficina de estudios económicos) correspondiente al total de microempresas formales en Perú representa el 96% del total de empresas, cifra muy significativa como contribución al Producto Bruto Interno del país, sin embargo, son negocios de poca duración en el mercado y se requiere alternativas de solución.

Se realizó la prueba Rho-Spearman tanto a la hipótesis general como a las tres hipótesis específicas para la investigación obteniendo los siguientes resultados registrados en la Tabla 3: La prueba de hipótesis investigada: la aplicación de comercio electrónico si influye para mejora de la rentabilidad de las microempresas comerciales, a través de la información del mercado de bodegas registradas en las encuestas de carácter cuantitativo, ha permitido probar la hipótesis de investigación a través de la prueba de Rho-Spearman aplicando un nivel de coeficiente de correlación del 0,958, aceptando que hay una correlación entre la variable dependiente microempresas peruanas y la variable independiente comercio electrónico.

En conclusión, Los escenarios de investigación internacionales y nacionales permiten demostrar que hay una relación muy directa con el planteamiento sugerido de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente y por lo tanto grandes posibilidades de permanencia en el mercado. Crear una plataforma de comercio electrónico que permita ampliar el surtido de productos, las modalidades de pago, que sean rentables y permitan hacer una mayor competitividad en el mercado. La presente investigación servirá como base para una segunda etapa de investigación experimental aplicado a este tipo de negocio sobre la aplicación de comercio electrónico.

2.3. Marco teórico

La idea de negocio y las de nuevas inversiones tienen como finalidad resolver los problemas de los individuos en ámbitos como educación, vestuario, alimentación, salud, habitación, cultura y

entretención. Una idea puede dar origen a nuevos productos y servicios o puede modificar los existentes. Se puede inventar nueva tecnología, nuevos sistemas de producción, nuevos puntos de venta o, incluso, nuevas fuentes de materia prima. Las ideas de las personas solucionan los problemas que surgen en las empresas privadas, en las instituciones públicas, en los ministerios, en el ámbito internacional, a nivel sectorial y también a nivel individual.

Las oportunidades de nuevos negocios también surgen de un problema que la población tiene referido a la vivienda, educación o salud, entre otros. Sus necesidades deben ser resueltas y es el emprendedor el que debe crear el producto o servicio que las satisfaga.

Una idea se transforma en un proyecto de inversión cuando considera una acción a largo plazo que demanda desembolsos y promete beneficios cuantitativos y cualitativos. Los resultados de esta alternativa de inversión son examinados a nivel de perfil y prefactibilidad, aunque solo a nivel de factibilidad puede transformarse en un proyecto de emprendimiento. Estos resultados pueden ser evaluados como parte del negocio, como algo conveniente para los inversionistas o como algo adecuado para la población que se verá afectada o beneficiada con el proyecto. (Castro, 2016).

2.2.1 Lienzo del modelo de Negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” según (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2011), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y éstos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

Segmento del mercado

Los clientes son el centro del modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos, con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Propuesta de valor

Es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

Canales

Los canales de distribución, comunicación y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Relación con los clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

Fuentes de ingreso

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Recursos clave

Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funciones. Estos permiten a las empresas crear y ofrecer un propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercados y percibir ingresos.

Actividades clave

Se describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, son necesarias para crea y ofrecer una propuesta de valor, además las actividades varían en función del modelo de negocios.

Asociaciones clave

Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos, o adquirir recursos.

Estructura de costos

Se describen todos los costos que implica la puesta en marcha el modelo de negocio, tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo.

2.2.2 Plan de Negocio

Gracias al plan de negocios es posible esclarecer cuál es la razón de ser y rumbo de la empresa, su ubicación, fecha de inicio de operaciones, entre otros factores vitales para su arranque, así como un primer análisis sobre los riesgos que se afrontarán y alguna idea sobre cómo podrán ser superados; la resolución de estos aspectos permitirá conocer qué tipo de financiamiento o apoyo requerirá nuestro proyecto para ser llevado a cabo. Todos estos elementos darán paso a la planeación del proyecto, el pronóstico de escenarios, la elaboración de presupuestos, el control, medición y análisis de resultados que, desde luego, catalizarán la consolidación y desarrollo de la empresa (figura 4). (Carlos Prieto Sierra, 2014).

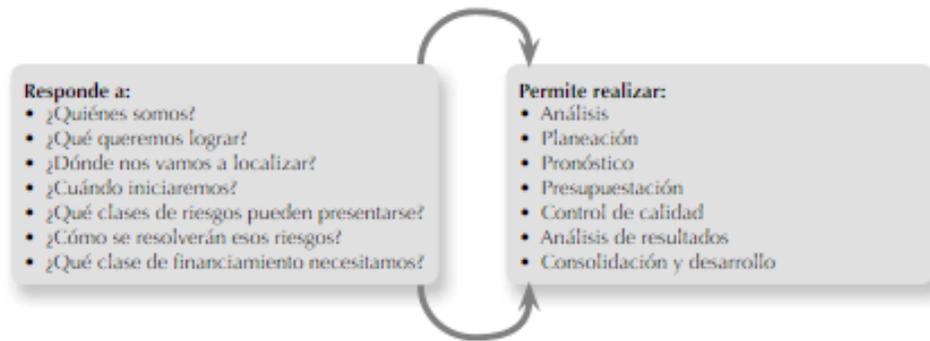


Figura 4. Uso de la información contenida en el plan de negocios.

2.2.2.1 Partes que integran un plan de negocios

El núcleo del plan de negocios se constituye por la fusión de dos elementos: el aspecto innovador del producto que se ofrecerá o de su forma de operar y la factibilidad de introducir al mercado la idea de negocio que se presenta. (Carlos Prieto Sierra, 2014)

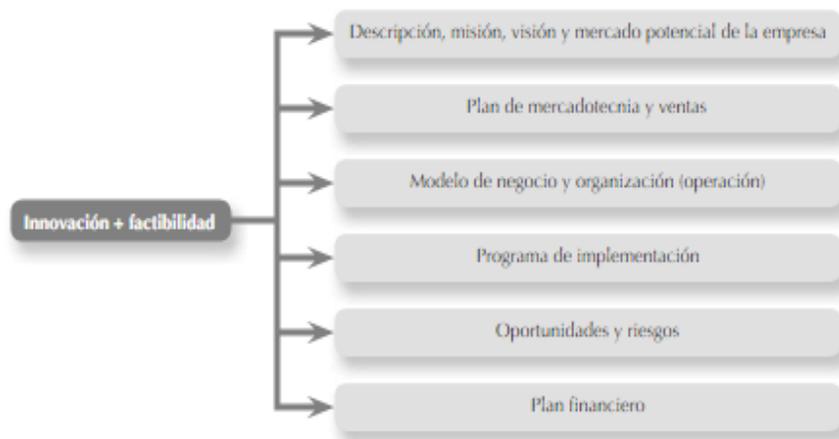


Figura 5. Fusión de la innovación y la factibilidad en la construcción de los elementos del plan de negocios

2.2.3 eCommerce

Cualquier tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y las comunicaciones se considera eCommerce. Es por ello este término alude a toda aquella actividad económica desarrollada a través de las redes de telecomunicaciones. ((CEA), 2016)

2.2.3.1 Tipos de eCommerce

Business to business o B2B (Comercio electrónico entre empresas).

El comercio electrónico entre empresas es el mayoritario en cuanto al número de transacciones comerciales. Este tipo de comercio se produce cuando una empresa vende productos o servicios a otra empresa (OCDE, 2011).

Business to consumer o B2C (Comercio electrónico de empresa a consumidor).

Los modelos de empresa - consumidor hacen referencia a aquellas empresas que venden servicios o productos a particulares. Estos modelos se pueden encontrar en varias categorías como por ejemplo la modalidad Pureplay o solo en línea. Pureplay hace referencia a un modelo de start up que únicamente trabaja a través de internet, de forma virtual, careciendo de tienda física. Esta nueva tendencia está en crecimiento ya que cada vez están más especializadas, permiten abaratar mucho los costes y está dirigido a un amplio sector de clientes. (OCDE, 2011).

m-Commerce.

El m-commerce, que es como se denomina al que se realiza a través de dispositivos móviles, es una variante del B2C que en la actualidad se emplea de forma puntual, sustituyendo el medio convencional e impulsado por la continua conexión. Los usuarios del m-commerce no están completamente satisfechos con su experiencia en lo relativo a las prestaciones de las versiones

móviles de los sitios web y de la calidad de estas, resultándoles lentas, difíciles y de precaria visualización. No obstante, se trata de una modalidad en crecimiento.

Consumer to consumer o C2C (Comercio electrónico entre consumidores).

Cada vez es más frecuente el intercambio entre consumidores, siendo las empresas C2C las que actúan como intermediarios favoreciendo la venta o alquiler de los bienes de los consumidores, promocionándolos y agilizando los procesos. Este tipo de comercio puede ser gratuito o no para los consumidores y se pueden encontrar de diferentes tipos: Subastas que permite a los usuarios realizar ofertas por los artículos en venta. Sistemas inter pares que permiten compartir archivos entre usuarios Portales de anuncios clasificados, facilitando la negociación entre compradores y vendedores. (OCDE, 2014). e.

Business to Administration o B2A (Comercio entre las empresas y la administración).

Este tipo de comercio hace referencia a aquellas transacciones comerciales por parte de las empresas, actuando como proveedores de la Administración. Es la interacción de las empresas con la Administración en términos de solicitudes y pago de tasas e impuestos entre otros. Este tipo de comercio entre estas partes tiene como positivo, con respecto al método tradicional, la agilidad y la tramitación de las gestiones con mayor rapidez.

Administration to Consumer o A2C (Comercio entre administración y consumidor).

Este tipo de transacción es el más novedoso, consistiendo en aquellas realizadas por parte de las instituciones de la Administración a los consumidores o particulares. Ejemplo de esta modalidad es la que se observa con respecto a las solicitudes de información, pago de impuestos, etc.

E-commerce en Colombia

El sector del eCommerce cada día toma más fuerza debido a las preferencias de los usuarios por las facilidades y comodidad que ofrecen los medios digitales. En el contexto colombiano, también hemos visto un crecimiento de webs e-commerce y plataformas digitales para compras. Sin embargo, las cifras que reveló el informe Digital 2020 ofrece un panorama más claro sobre este aumento. (Castro-Schez, 2015)

Penetración del comercio electrónico

La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico encontró que, hasta 2019, solo 11% de la población del país utiliza herramientas de comercio electrónico, mientras que en el mundo este porcentaje alcanza una tasa de 24%. La pandemia ha cambiado el panorama radicalmente, pues según la CCCE, entre el 22 de marzo y el 23 de julio, las ventas digitales en el país han crecido, en promedio, un 7,84% semanal.

Los sectores que demuestran mayor demanda entre esta nueva ola de compras en línea son comida, educación y medicamentos, indicó la entidad, que sugiere que “las compras digitales no solo han crecido de una manera importante, sino que, además, empiezan a suplir la demanda en torno a productos y servicios esenciales para el colombiano como la comida, la salud y la formación”.

Oportunidades

Para la presidenta ejecutiva de la CCCE, existen al menos seis ventajas que el comercio electrónico les ofrece a los emprendedores del país. Por ejemplo, según la experta, el comercio electrónico ofrece un modelo menos costoso de operación. Lo que redundaría en una rentabilidad mayor para los empresarios. Además, este modelo puede operarse desde cualquier lugar. “El comercio electrónico permite llegar a nuevos clientes. Si antes una empresa radicada en Boyacá estaba limitada a su zona geográfica, hoy puede llegar a muchos más lugares y tampoco tiene restricciones de horario”, aseguró Quiñones. (Dinero, 2020).

2.2.4 Marketing Digital

El concepto actual del marketing tiene su origen en 1950 en la Universidad de Harvard, con Theodore Levitt, que propone que las empresas deben orientar sus productos hacia un mercado de compradores que los van a consumir para satisfacer sus necesidades, lo que conocemos como orientación al marketing. (Sánchez Hervás, 2016)

2.2.5 Calidad

A lo largo de la Historia, el concepto de calidad ha tenido distintos significados. En un principio, la calidad dependía de la destreza de los individuos que realizaban una determinada tarea o función. Más adelante, la calidad era entendida como un control o inspección que comprobara que lo que se realizaba era correcto. Era la idea de cero defectos (José Luis Armendáriz Sanz, 2019).

La calidad siempre se ha definido como la superioridad de un producto o servicio en su categoría. En la actualidad, el concepto de calidad está totalmente ligado al cliente; la calidad es proporcionar a nuestros clientes aquello que esperan de un producto o servicio.

Los pasos hacia la calidad son los siguientes:

Liderazgo en calidad: La calidad debe enfocarse en lograr la excelencia en lugar de buscar los defectos. Esto consiste en mantener constante la conservación de la calidad. Este paso es muy exigente con la dirección ya que hay que poner especial énfasis en la administración y liderazgo de la calidad.

Técnicas de calidad modernas: Aquí, todos los miembros de la empresa deben implicarse en conseguir y mantener la calidad en su producto o servicio. Al departamento tradicional de control de calidad le resulta imposible resolver muchos de los problemas, por eso es necesario que todos los implicados en los procesos se integren en una producción o servucción libre de fallos y

considerando que el nivel de calidad de hoy puede ser insuficiente mañana, lo que requiere una mejora continua.

Compromiso de la organización: La calidad debe ser un elemento estratégico de la planificación de la empresa. Esto requiere la motivación y el reconocimiento del personal para que se identifique con la empresa y el producto o servicio producido (José Luis Armendáriz Sanz, 2019).

CAPITULO III

METODOLOGÍA

CAPITULO III METODOLOGÍA

3. DISEÑO METODOLÓGICO

En esta etapa se define cuál va a ser el alcance que va a tener la pastelería gourmet personalizada por medio de las variables que permitan la obtención de los datos e información a analizar según los objetivos propuestos en el proyecto. Según (Sampieri et al., 2014) la Investigación cuantitativa tiene los siguientes alcances que resultan de la revisión de la literatura, de la perspectiva del estudio y dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio.

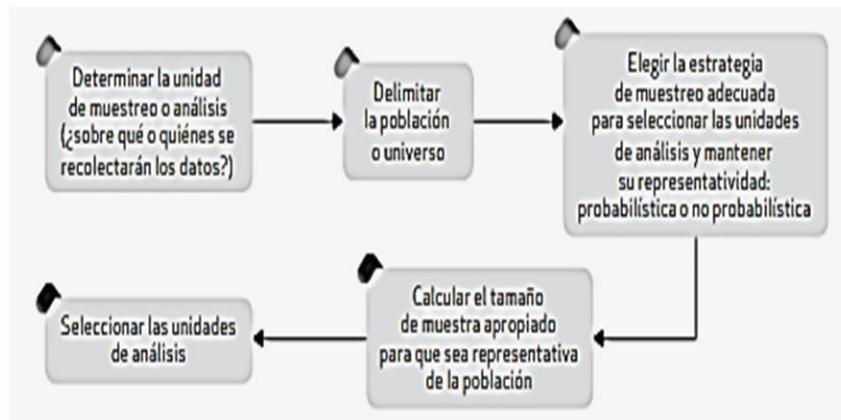
3.1. Tipo de investigación

Se realizó una investigación descriptiva utilizando una técnica cuantitativa para identificar cual es la periodicidad en que ocurren ciertos eventos asociados al proyecto, como es la frecuencia consumo de productos de pastelería, comportamiento de pago, entre otras variables como gustos, preferencias, motivaciones, frecuencias de compra, consumo, así como inversión estimada para la compra de productos de pastelería gourmet entre otras variables que se pueden cuantificar se consideraron objeto de estudio en esta investigación y son ayuda para la construcción del plan de negocio a partir de la caracterización y comportamiento del mercado.

3.2 Población

En la mayoría de las investigaciones es necesario precisar la muestra que según (Sampieri et al., 2017) nos permite tomar un subgrupo de la población (de manera probabilística) que nos interesa sobre el cual se recolectaran los datos, para generar los resultados encontrados en la muestra.

Figura 6. Proceso para seleccionar una muestra.



Fuente: (Sampieri et al., 2017)

Según (Sampieri et al., 2017) las muestras probabilísticas, las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos. Se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, cómo se menciona a continuación:

La población objetivo se obtuvo definiendo las características de las personas a ser encuestadas y el tamaño adecuado de la muestra, y que se encontraran dentro del rango de edad entre 18 y 65 años, residentes Bucaramanga y su área metropolitana, la cual se conforma por los municipios de Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Para la obtención de la muestra se tomaron en cuenta las estimaciones de proyección poblacional del DANE para este año 2021 la cantidad de habitantes en el AMB que cumple con estas características es de 812.730 habitantes, así como lo menciona el autor (Naresh K. Malhotra, 2016) de extraer una única muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una sola vez.

3.3 Instrumentos de recolección

El instrumento que se va a utilizar según el enfoque de la investigación corresponde al método de encuesta como herramienta para obtener la información solicitada por medio de preguntas.

En este caso, solo se aplicará una única vez a través de un formato de encuesta para utilizar en el proyecto y ha sido diseñada con la herramienta Google Forms, considerando que se aplicará de manera digital, dando la posibilidad de recolectar los datos en línea e ir alimentando la base de datos en tiempo real, que a su vez facilite compartir y publicar por correo electrónico y redes sociales, buscando con ello recolectar datos de manera apropiada, guardando el distanciamiento derivado de la situación actual de sanidad a nivel mundial.

Figura 7. Perfil del consumidor.

PERFIL DEL CONSUMIDOR	
Ubicación geográfica	Bucaramanga y su área metropolitana
Nivel socioeconómico	Empleados, Independientes, Estudiantes
Género	Mujeres y hombres
Rango de edad	De 18 a 65 años
Conducta de compra	Facilidades de acceso a internet desde su propio dispositivo, suelen realizar pedidos a través de app y páginas web en internet y utilizan las pasarelas de pago disponibles para la compra de productos y servicios en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Métodos de recolección de información

3.3.1.1 Encuesta Análisis de mercado

La encuesta (Ver Anexo B) fue la herramienta escogida para realizar la investigación que permitió conocer la aceptación y preferencia de las personas al momento de adquirir productos de pastelería, tales como: la conducta de pago al momento de pasar al proceso de compra y la percepciones que tienen hacia la compra de productos de pastelería gourmet personalizada en una tienda online. Los datos que arroje la encuesta serán de gran importancia y definirán si la estrategia planteada en el proyecto se constituye como una ventaja competitiva para el plan de negocio.

3.3.1.2 Marco de la muestra

De acuerdo con las proyecciones realizadas por el DANE se tiene en cuenta el total de la población total de hombres y mujeres de Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 8. Población proyectada en Bucaramanga y su área metropolitana



PROYECCIONES DE POBLACIÓN MUNICIPAL POR ÁREA, SEXO Y EDAD.						
DPTO	MPIO	ÁREA GEOGRÁFICA	Hombres	Mujeres	Total	
Santander	Bucaramanga	Cabecera Municipal	4,513	4,273	406,403	
Santander	Floridablanca	Cabecera Municipal	2,183	2,167	201,129	
Santander	Girón	Cabecera Municipal	1,191	1,198	102,797	
Santander	Piedecuesta	Cabecera Municipal	1,178	1,145	102,401	
					812,730	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.3 Características de la encuesta

Tipo de encuesta: Cerrada/ Online por medio de formulario de Google (Ver anexo A)

Mes de Levantamiento: Marzo del 2021

Cobertura geográfica: Bucaramanga y área metropolitana (Floridablanca, Piedecuesta y Girón)

Población objetivo: Habitantes entre 18 y 65 años

Muestra estimada: 99 personas (150 personas total)

3.3.1.4 Cálculo de tamaño de la muestra

Se seleccionó un muestreo probabilístico y aleatorio simple, que veremos en la siguiente fórmula, a continuación:

Figura 9. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Fuente: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

(N) Tamaño de la población = **812.730**

(e) Margen de error = **7%**

(z) Puntuación = **1.65**

(n) Tamaño de la muestra = **170**

CAPITULO IV

RESULTADOS

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

Este capítulo contiene los resultados y análisis para la formulación y estructuración de un plan de negocio para la producción y comercialización de pastelería gourmet personalizada. Se llevó a cabo una investigación de mercados que evaluó las tendencias actuales del comportamiento de compra del potencial cliente, sus preferencias nutricionales y de consumo, así como los canales y medios de pago para la adquisición de los productos de pastelería.

4.1 Caracterización del segmento del mercado de los consumidores de Pastelería en el área metropolitana de Bucaramanga y su interés por el comercio electrónico que permita una propuesta de valor ajustada.

4.1.1 Interpretación de los resultados

Tablas de la tabulación de los resultados (Ver anexo A).

Pregunta 1. ¿Vive actualmente en?

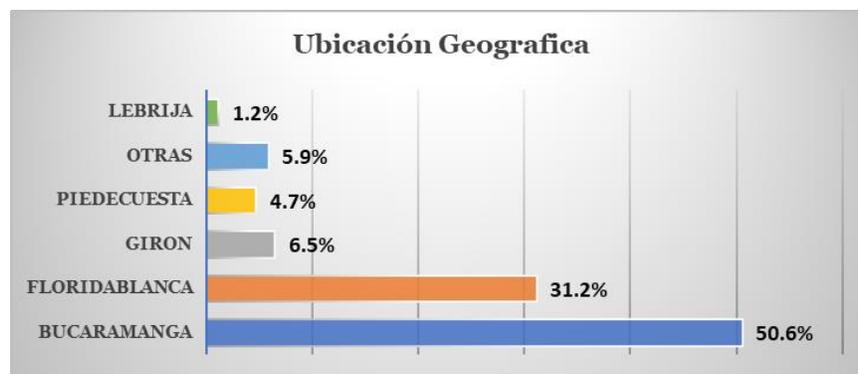


Gráfico 1. Ubicación Geográfica.

Análisis: Podemos observar en el gráfico 1, que la mayoría de población perteneciente a la muestra está ubicada en la ciudad de Bucaramanga con un 50.6% y Floridablanca 31.2% y una

seguida de Girón con un 6.5%, otras ciudades con un 5.9% Piedecuesta 4.7% y Lebrija con un 1.2%.

Pregunta 2. ¿Género?

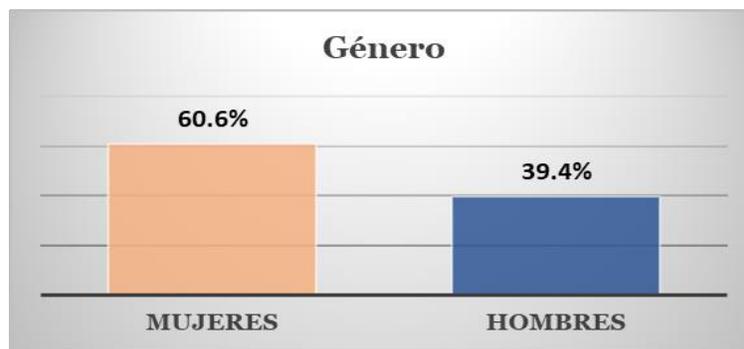


Gráfico 2. Género

Análisis: Se puede observar en el gráfico 2 que la mayoría de las personas encuestadas el 60.6% pertenece al género femenino a diferencia de un 39.4% del género masculino.

Pregunta 3. A que grupo de edad pertenece?

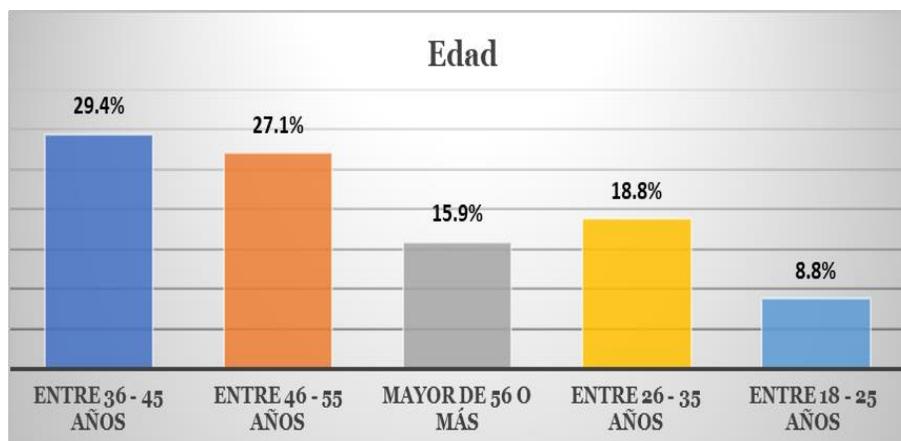


Gráfico 3. Rango de edad.

Análisis: Según los resultados obtenidos en el gráfico 3, la mayor población encuestada pertenece al rango de edad de 36 – 45 años con un 29.4% el cual hace parte en el rango seleccionado como cliente potencial.

Pregunta 4. ¿Cuál es su ocupación?



Gráfico 4. Ocupación

Análisis: Como se puede observar en el grafico 4, el rango más representativo en este caso pertenece a las personas que actualmente se encuentran empleadas laboralmente con un 58.2% en comparación con las ocupaciones seleccionadas por los encuestados.

Pregunta 5. ¿Estado Civil?

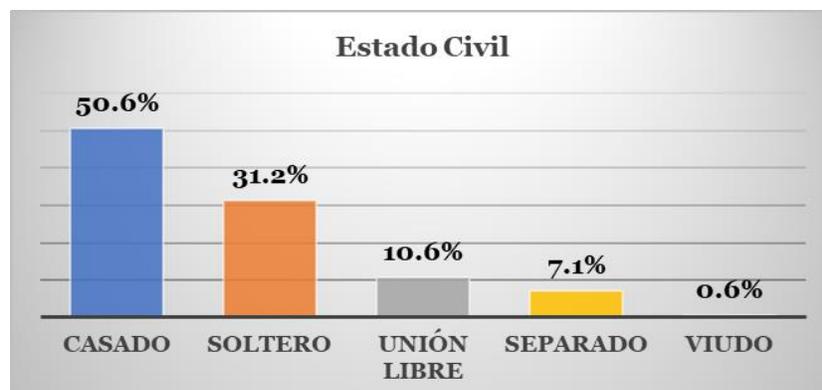


Gráfico 5. Estado Civil

Análisis: En el gráfico 5, se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas, el 50.6% son personas cuyo estado civil es casado(a), 31.2% es soltero(a), 10.6 % está en unión libre, el 7.1% es separado(a) y 0.6% viudo(a).

Pregunta 6. ¿Consume o le gustan los productos de Pastelería?

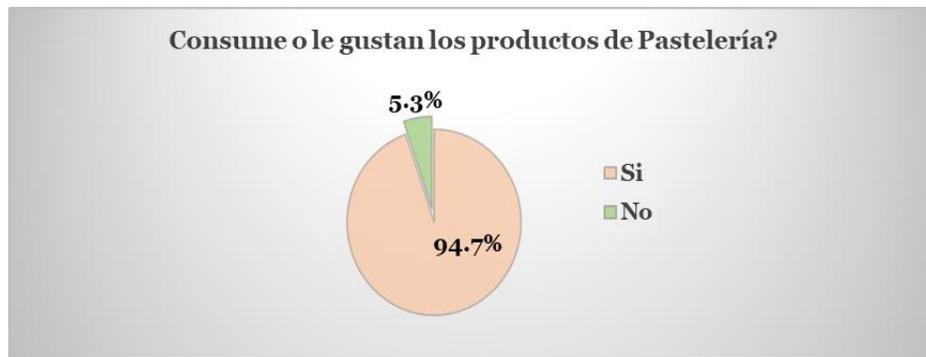


Gráfico 6. Consume o le gustan los productos de pastelería.

Análisis: De las personas encuestadas se puede observar en el gráfico 6 que el 94,7% consumen o le gustan los productos de pastelería y una minoría de 5,3% no es consumidora de productos de pastelería o no les gusta.

Preferencias de consumo:

Pregunta 7. ¿De los siguientes productos cuál le gusta más?

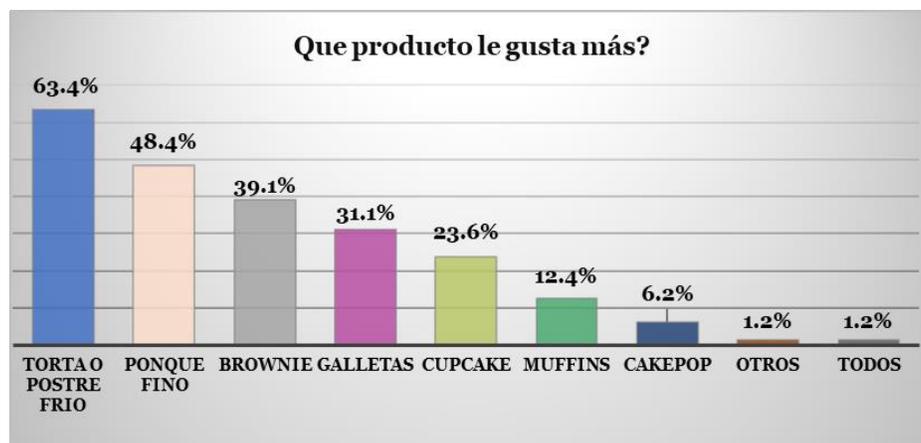


Gráfico 7. Producto de mayor preferencia

Análisis: En el gráfico 7, se puede observar mayor preferencia y gusto del 63.4% de las personas por las tortas o postres fríos, a diferencia del ponqué fino con un 48.4%, seguido los brownies con un 39.1%, las galletas con 31.1%, los cupcakes del 23.6% importantes para el consumo según los encuestados, en una porción más pequeña se encuentran los muffins con un 12.4% y los Cakepop con un 6.2%.

Pregunta 8:Cuál es su sabor de preferencia?

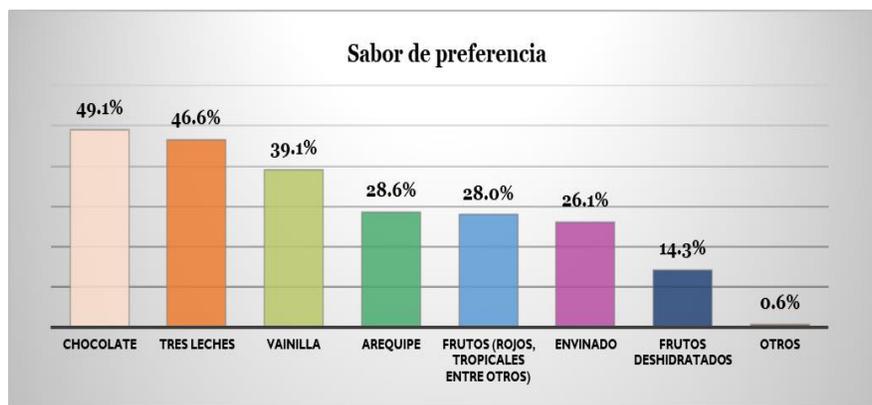


Gráfico 8.Sabor de preferencia

Análisis: Podemos observar en el grafico 8, el sabor preferido al adquirir un ponqué por parte de las personas encuestadas, que el 49.1% prefiere al chocolate, en una muy seguida diferencia un 46.6% los postres de tres leches, luego un 39.1% el sabor a vainilla, 28.6% arequipe.

Pregunta 9: En qué ocasiones compra productos de pastelería?

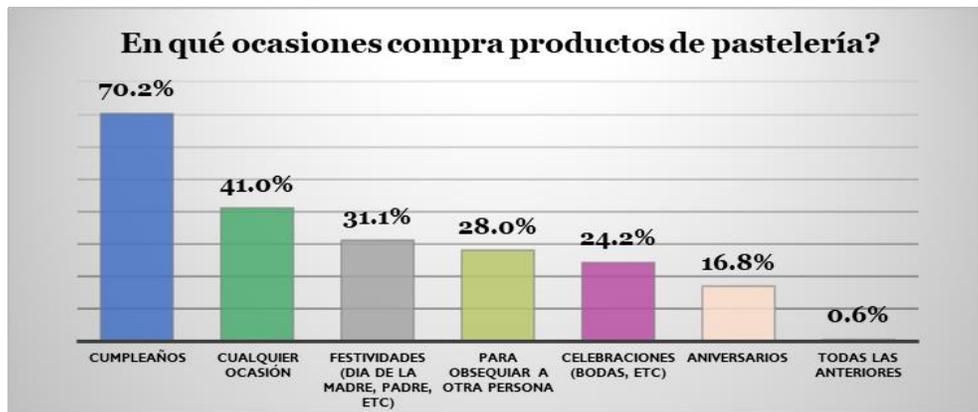


Gráfico 9. Ocasiones para comprar productos de pastelería

Análisis: En el gráfico 9, podemos observar que el momento en que las personas encuestadas compra productos de pastelería es en los cumpleaños con un 70.2% y con un 41% otra parte de los encuestados compraría los productos de pastelería para cualquier ocasión, seguido de otras ocasiones importantes tenidas en cuenta como Festividades, como obsequios y celebraciones como bodas, quinceaños, etc.

Pregunta 10: Con qué frecuencia consume productos de pastelería?

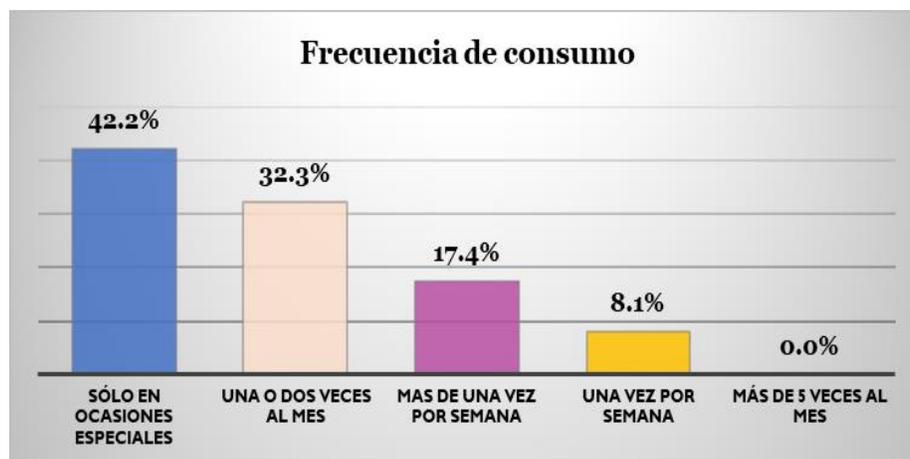


Gráfico 10. Frecuencia de consumo.

Análisis: Se puede observar en el gráfico 10, confirmando la pregunta anterior el 42.2% de los encuestados prefieren consumir productos de pastelería en solo ocasiones especiales, un 32.3%

una o dos veces al mes, sin embargo, un 17.4% manifiesta que más de una vez por semana y un 8.1% consume estos productos una vez por semana.

Preferencias al comprar en una pastelería.

Pregunta 11: Al momento de la compra, ¿cuál es la pastelería de su preferencia?

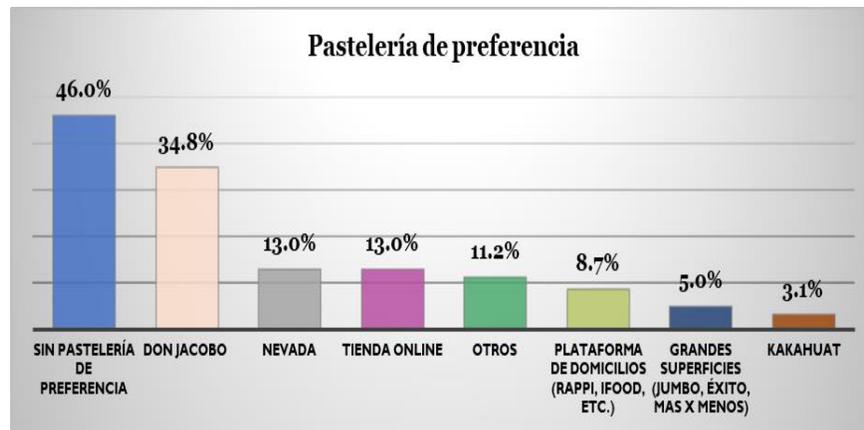


Gráfico 11. Pastelería de preferencia

Análisis: El gráfico 11 nos muestra que nuestros encuestados no tienen una pastelería de preferencia con un 46% en sus respuestas, ya que existe una amplia oferta de pastelerías en Bucaramanga y su área metropolitana, seguido de un 34.8% de los encuestados prefieren la oferta de productos que ofrece Don Jacobo, un valor de 13% similar tanto para Nevada y tiendas online nos lo demuestran los encuestados, un 11.2% para otras pastelerías reconocidas en la ciudad, 8.7% prefiere comprar en lo que ofrecen famosas plataformas de domicilios como Rappi, Ifood, 5% para grandes superficies y 3.1% para Kakahuat pastelería reconocida en el sector.

Pregunta 12: Qué características le gustaría encontrar en una Pastelería?

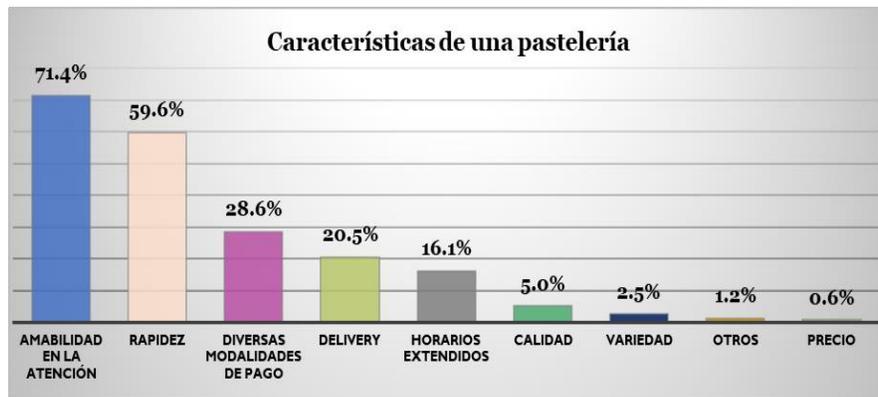


Gráfico 12. Características de una pastelería

Análisis: Según el gráfico 12 la característica más importante para las personas encuestadas al momento de ser atendido fue recibir un servicio amable con el 71.4%, seguida de la rapidez en el servicio con un 59.6%, encontrar diversas modalidades de pago 28.6%, servicio delivery 20.5%, horarios extendidos 16.1%, calidad 5%, variedad 2.5%, y un menor valor para otras características como precio en un 0.6%.

Pregunta 13: Por cuál medio se informa de la oferta de productos en los establecimientos de pastelería?

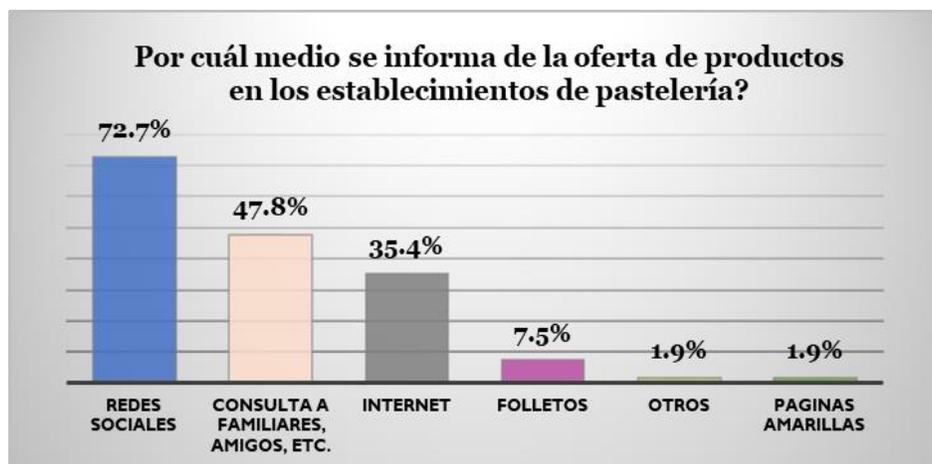


Gráfico 13. Medio de información.

Análisis: El gráfico 13, nos muestra que los encuestados prefieren el uso de las redes sociales para informarse de la oferta de establecimientos de pastelería siendo la gran mayoría con un 74.7%, un 47.8% consulta a familiares y amigos, 35.4% se informa a través de internet y un mínimo valor folletos con 7.5% y una similitud en el valor de páginas amarillas y otros medios con un 1.9%.

Expectativas ante un nuevo negocio.

Pregunta 14: Indique cuál aspecto es más importante al elegir un producto de pastelería?

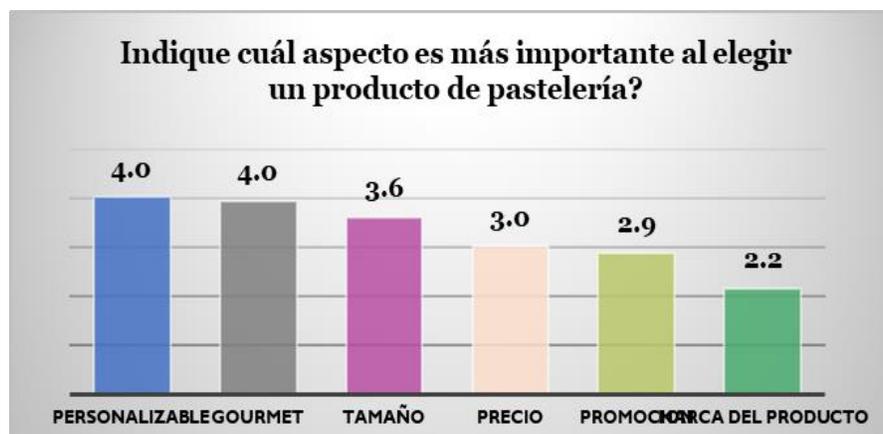


Gráfico 14. Aspectos importantes al comprar productos de pastelería

Análisis: En el gráfico 14, se realiza una calificación al aspecto más importante al momento de elegir un producto de pastelería, siendo una ventaja competitiva para el proyecto la preferencia por un producto que sea personalizable y gourmet, las cuales recibieron la misma calificación 4.0, seguida de un tamaño acorde con el precio que pagan con una calificación de 3.6, precio 3.0, promoción 2.9 y las menos importante la marca del producto con una calificación de 2.2.

Pregunta 15: Que tipo de producto le gustaría encontrar en una pastelería?

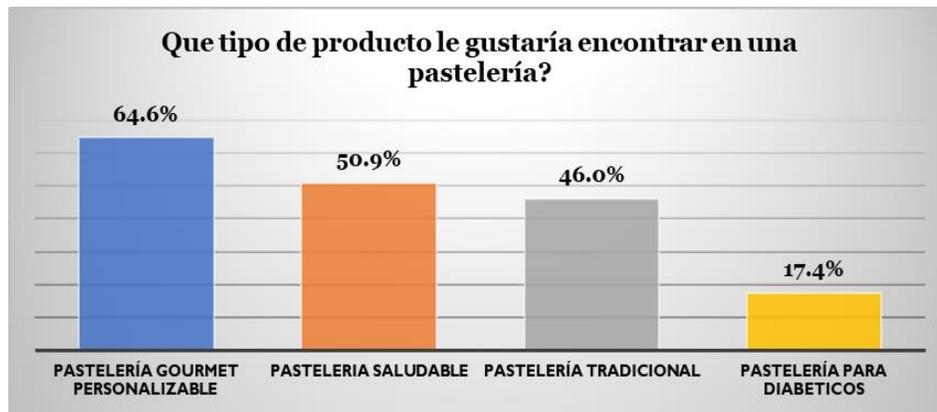


Gráfico 15. Producto que le gustaría encontrar en una pastelería

Análisis: En el gráfico 15, se confirma la preferencia por los encuestados a los productos gourmet personalizables con un 64.6% como en la pregunta anterior, en la tendencia al cuidado personal con un 50.9% otra parte de los encuestados prefieren pastelería saludable, con un 46% continua la preferencia por la pastelería tradicional y un 17.4% se inclinan hacia la pastelería para diabéticos por motivos de salud.

Pregunta 16: ¿Que presentación de acuerdo con el tamaño y precio prefiere, al comprar un producto de pastelería?



Gráfico 16. Tamaño – Precio de los Ponqués

Análisis: En la relación tamaño - precio se refiere al conocimiento que tienen las personas encuestadas con el precio que ellos esperarían pagar por un productos de pastelería. En el grafico 16, se puede observar que según los porcentajes obtenidos los precios para los tamaños de una porción y un cuarto de libra es el precio esperado para conseguir estos productos, en el caso de los tamaños de media libra y una libra los porcentajes fueron más bajos debido a que son productos más grandes y varían los precios según las características del producto.

Pregunta 17: Estaría dispuesto a adquirir productos de pastelería gourmet?

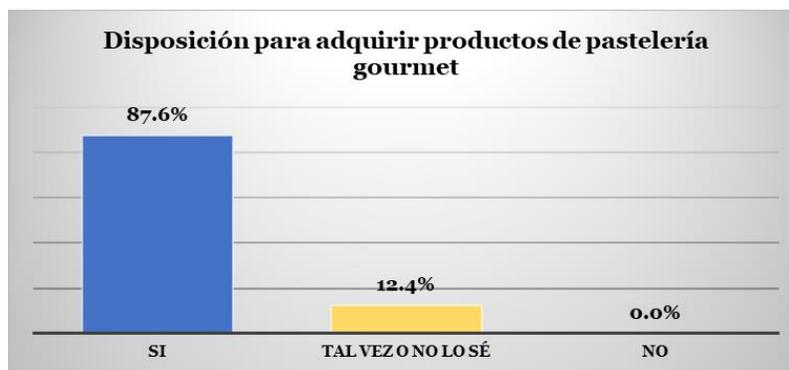


Gráfico 17. Disposición para adquirir productos de pastelería gourmet

Análisis: En el gráfico 17, las personas encuestadas confirman que estarían dispuestos a adquirir productos de pastelería gourmet con un 87.6% y un 12.4% manifiesta indecisión al no estar seguros de adquirir los productos de pastelería gourmet personalizados.

Costumbres y preferencias de compra.

Pregunta 18: Con qué medio realiza el pago de sus compras de pastelería?

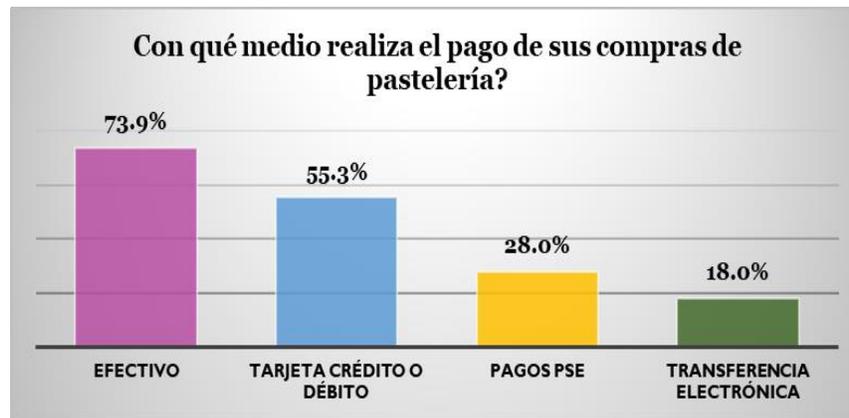


Gráfico 18. Medio con el que realiza el de sus compras.

Análisis: El gráfico 18, nos muestra que un 73.9% de las personas tiene como costumbre realizar compras de productos de pastelería con dinero en efectivo, el 55.3% utiliza la tarjeta de crédito o débito, el 28% frecuenta más el pago PSE y el 18% prefiere las transferencia electrónica para no llevar dinero en efectivo.

Pregunta 19: Cómo preferiría realizar la compra de productos de pastelería?



Gráfico 19. Preferencia al realizar la compra de productos de pastelería.

Análisis: En el gráfico 19, se observa una mayor preferencia por realizar las compras por medio de página web con un 65.8% ya que es una tendencia que está creciendo en este año, continua la

preferencia por las compras en tiendas físicas con un 55.9%, otra tendencia de compra que facilita los pagos es la transferencia electrónica con un 33.5% y una minoría representando el efectivo y otras formas de pago con un 1.2% para cada una.

Compra de productos de pastelería por medio de página web (e-commerce)

Pregunta 20: De acuerdo con la información de la sección. ¿Compraría un producto de pastelería personalizado pagando a través de plataforma web (Tienda Online)?

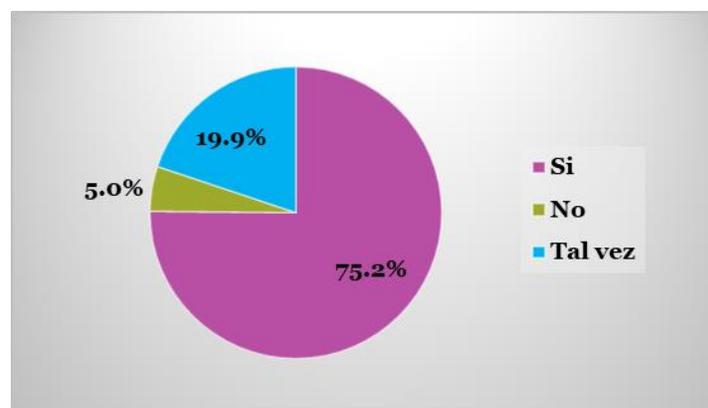


Gráfico 20. Compraría un producto de pastelería personalizado.

Analisis: Según el gráfico 20, podemos observar que de las personas encuestadas el 75.2% están interesadas en adquirir productos de pastelería por medio de una tienda online, lo que asegura la propuesta de valor del proyecto, debido a la aceptación por la mayor parte de las personas seleccionadas para este estudio, el 19.9% posiblemente estarían interesadas pero no están completamente seguras y el 5% definitivamente no comprarían productos de pastelería por medio de página web.

4.1.1.1 Principales Hallazgos

- Los resultados arrojados por las encuestas permitieron identificar que existe una gran aceptación del 87.6% de los encuestados por adquirir productos de pastelería gourmet, ya que

es una tendencia que está en aumento a nivel global, por consumir alimentos con un nivel de calidad, fineza y sabor altos.

- El creciente aumento que han tenido los pagos y compras a través de plataformas online después de la pandemia COVID19, ha aumentado la confianza de los cibernautas por adquirir productos a través de páginas web o tienda online.
- Las redes sociales actualmente son el medio de comunicación preferido por la mayoría de las personas encuestadas, ya que a través de estos medios pueden conocer ampliamente la oferta de productos y servicios actuales.
- Se muestra un alto porcentaje en el número de personas encuestadas que asocian el consumo de productos de pastelería a una fecha especial como lo son los cumpleaños lo que este tipo fecha es una demanda para adquirir productos de pastelería.
- Se observa que el 94.7% de las personas que respondieron la encuesta afirma que son consumidoras de cualquier producto de pastelería.
- Para las personas encuestas destacaron varios aspectos importantes que les gustaría encontrar cuando van a comprar productos de pastelería, tales como: Amabilidad, Rapidez en el servicio, diversas modalidades de pago y personalización de los productos con una calificación alta, lo que constituye una ventaja competitiva para el proyecto.

4.1.2 Análisis del mercado

Para (Esteban, n.d.) la investigación de mercado es el elemento que permite a la empresa conocer el mercado donde se va a ofrecer productos o servicios, nos ayuda a determinar la demanda y conocer sus aspectos cuantitativos y cualitativos. El más adecuado para el desarrollo del proyecto de plan de negocio es la información primaria que es uno de los tipos de información en la investigación de mercado existentes, ya que se obtiene mediante el trabajo de campo que se realiza

por medio de las encuestas y nos permite conocer las necesidades y preferencias de nuestros potenciales clientes.

4.1.3 Análisis del sector

Conocer el entorno en el que se establecerá la empresa permitirá conocer la variables externas acerca del mercado, la rentabilidad, innovaciones y tendencias del segmento de Panadería y su subsegmento que es la Pastelería el cual se encuentra clasificado dentro del sector de la industria de alimentos. En la siguiente gráfica se observa el Producto Interno Bruto (PIB) para Colombia durante el periodo comprendido desde el año 2015 al 2021 presentado por trimestres. En el segundo trimestre de 2021pr, el Producto Interno Bruto en su serie original, crece 17,6% respecto al mismo periodo de 2020.

Tasas de crecimiento anual en volumen 2015 -I /2021pr -II

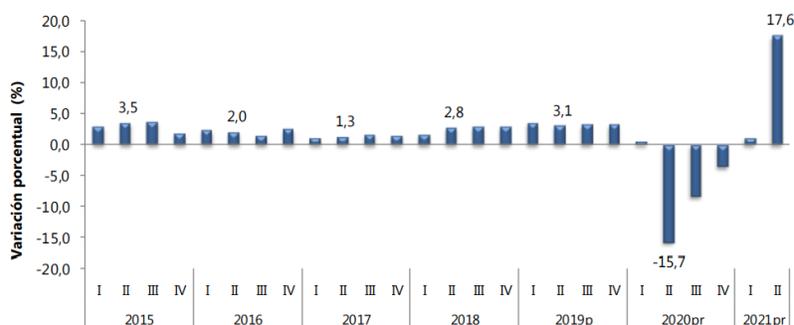


Figura 10. Producto Interno Bruto – PIB Fuente: DANE (DANE, 2021)

Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado para el segundo semestre de 2021 son:

- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida crece 40,3% (contribuye 6,1 puntos porcentuales a la variación anual).

- Industrias manufactureras crece 32,5% (contribuye 3,5 puntos porcentuales a la variación anual).
- Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crece 83,8% (contribuye 1,9 puntos porcentuales a la variación anual).

A continuación, En la figura 11 se presenta el PIB en miles de millones de pesos desagregado por actividad económica por trimestre y para los años 2019, 2020 y 2021. En la tabla se observa que, para el segundo semestre de 2021, la actividad económica de Industrias manufactureras, donde se encuentra el segmento de panadería y pastelería corresponde al 12 % del PIB.

Figura 11. Producto Interno Bruto – PIB Miles de millones de pesos 2005 – 2021 Segundo trimestre

Concepto	2019 ^P				2020 ^{Pr}				2021 ^{Pr}	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	12,969	13,075	14,442	13,788	13,783	13,043	14,706	14,130	14,296	13,537
Explotación de minas y canteras	10,788	10,638	10,884	11,268	10,424	8,358	8,780	9,053	8,881	8,948
Industrias manufactureras	24,304	25,269	26,834	27,403	24,272	18,966	25,232	27,350	25,967	25,130
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos	6,386	6,489	6,852	6,877	6,598	5,940	6,569	6,816	6,514	6,482
Construcción	13,812	14,041	14,313	14,879	11,770	8,861	10,494	11,217	10,991	10,391
Comercio al por mayor y al por menor;	35,160	36,387	38,235	41,063	35,538	23,983	30,138	38,324	35,215	33,651
Información y comunicaciones	5,859	6,154	6,093	6,748	5,905	5,826	5,979	6,506	6,061	6,406
Actividades financieras y de seguros	10,105	10,297	10,575	10,530	10,352	10,404	10,784	10,857	10,857	10,749
Actividades inmobiliarias	19,783	19,938	20,074	20,200	20,270	20,280	20,439	20,566	20,627	20,709
Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	13,612	14,809	15,163	17,512	13,910	13,236	14,238	17,082	14,121	15,144
Administración pública y defensa	27,681	32,349	32,478	39,825	28,260	31,618	32,549	40,867	29,235	34,479
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios.	5,657	5,742	5,956	6,295	5,974	3,808	5,268	5,870	6,548	7,001
Valor agregado bruto	186,321	195,366	202,067	216,704	187,315	164,364	185,064	208,689	189,346	192,548
Producto interno bruto	205,247	215,136	222,728	238,918	206,441	181,256	204,053	230,338	208,790	213,142

Fuente: DANE (DANE, 2021)

eInforma nos describe como transcurrió el año 2020 con la declaración de pandemia y las dificultades para el sector de panadería y pastelería. Y como algunas empresas lograron tomar ventaja de la situación y salir adelante con sus negocios. Bogotá, Medellín y Atlántico son las regiones del país donde más se consume pan, según investigación desarrollada por Kantar (*Industria Panificadora En Colombia - Análisis Del Sector EInforma*, n.d.).

En el marco de la crisis mundial de 2020 los principales obstáculos para el sector fueron el desabastecimiento de materias primas, el cierre de locales comerciales, restaurantes, y las restricciones de transporte. A pesar de esto, tanto la producción como las ventas del sector se incrementaron gracias a la incursión del sector en nuevos nichos de mercado y la ampliación de su portafolio. A su vez, se presentó un superávit en la balanza comercial.

Figura 12. Índice de producción de panadería.



Fuente: DANE

Un análisis más actualizado del sector que se realizó en el mes de abril de 2021 a cargo de la empresa Sectorial que se encarga del análisis, monitoreo y evaluación de sectores los retos que están cambiando los hábitos de los consumidores de panadería y pastelería que han empezado a

surgir con la reactivación económica, a pesar de que en esta fecha comenzaba una temporada de inestabilidad política y social, que perjudico y que provoco millones de pesos en pérdidas económicas para todos los sectores del país.

Figura 13. Índice de producción real productos panadería.



Fuente: DANE

Este análisis encontró que las preferencias de consumo de los hogares han cambiado y algunas empresas ya han sabido explotarlo como nuevas líneas de negocio, las personas están cada vez más interesadas en productos saludables y que sean elaborados de manera sostenible, la encuesta de consumidores de Innova realizada en el 2020 encontró que de cada 10 consumidores de 6 quieren aprender más del origen de los alimentos que compra. (*Industria Panificadora*, n.d.) Este estudio nos muestra un sector que está creciendo y adoptando nuevas tendencias con el propósito de satisfacer las necesidades de un cliente que cada vez tiende a ser más exigente.

4.1.4 Análisis de la competencia

El sector de pastelería en Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con un alto número de competidores, se identificaron las más reconocidos y preferidos por su oferta de valor.

Don Jacobo, postres y ponqués

Empresa dedicada a la elaboración de postres y ponqués, fundada en Bucaramanga en el año 1986, por Jacobo Álvarez y Martha Herrera. En la actualidad tiene más de 68 puntos de venta en todo el país y más de 150 colaboradores en sus instalaciones. Entre su oferta de productos se pueden encontrar Genovesa, tortas, postres y helados. Los canales de venta: locales físicos, venta a través de página web, compra de sus productos por medio de apps de domicilios y redes sociales.

Nevada

Nevada fundada en el centro de Bucaramanga en 1974. Actualmente cuentan con 10 puntos de venta en Bucaramanga, incluido Floridablanca y una planta de producción ubicada en diamante dos. Sus productos son: Ponqués, tortas, postres, tartas y rollos. Los canales de venta: locales físicos, cotizaciones por medio de WhatsApp y redes sociales

Kakahuat

Kakahuat es una empresa Santandereana dedicada a la fabricación de chocolatería fina y pastelería francesa, cuenta con 3 puntos de venta, en el año 2005. Productos: Tortas y postres, chocolates, pedidos personalizados, eventos matrimonios, café y bebidas. Canales de venta: Locales físicos, correo electrónico para cotizaciones y redes sociales.

Tabla 2. Tabla de precios de las empresas competidoras

NOMBRE DE LA EMPRESA	PRECIO PARA PONQUE DE 1 LB
Don Jacobo	\$110.000
Nevada	\$108.000
Kakahuat	\$128.000
Glassé	\$89.000

Fuente: Elaboración propia

4.2 Descripción del modelo de negocio para la comercialización electrónica de pastelería gourmet personalizada en Bucaramanga.

4.2.1 Modelo de negocio Canvas

A través del modelo o lienzo de negocio que permitió proyectar la pastelería gourmet personalizada en los nueve módulos y de esta manera describir en cada uno como funcionará la empresa y su factor diferenciador. Para (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2011) una herramienta de trabajo como el lienzo permite identificar e introducir innovaciones en el plan de negocio a lo largo del tiempo, aportando claridad sobre la verdadera propuesta de valor de una empresa y su sostenibilidad.

A continuación se describe brevemente los nueve módulos propuestos por (Alexander Osterwalder & Pigneur, 2011) que según ellos, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los nueve módulos son los siguientes:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relación con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costes

En la (Tabla 3) a continuación, está representado en cada módulo del lienzo de negocio el plan de negocio de producción y comercialización de pastelería gourmet personalizada con estrategias eCommerce en Bucaramanga y su área metropolitana. El cual fue de gran importancia para definir la propuesta de valor para la pastelería y el servicio personalizado que se quiere ofrecer.

MODELO DE NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIOS				
<u>SOCIOS CLAVE</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u>	<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materiales e insumos. (Coopasan brinda capacitación de los productos ofrecidos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los pedidos tanto físicos como de la tienda online. • Transporte de productos al sitio del evento. • Publicitar constantemente la oferta de producto en las redes sociales. • Cumplimiento de horario de atención y envío. 	<p>La manera como nos diferenciamos toma en cuenta los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización del producto • ECommerce a través de Tienda Online para facilitar a los clientes la adquisición de los productos sin trasladarse a una tienda física. • Familiar • Excelente trato al público • Calidad. • Variedad de productos tales como: Galletas, Brownies, cupcakes, postres y ponqués. • Diseño y decoración de ponqués según 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación particular de retroalimentación después de la compra. (Servicio postventa) • Recordatorios de fechas especiales con los productos de la temporada. • Relación cercana de comunicación con los clientes y asistencia personal permanente por la página web. • Tarjeta de puntos por compras mayores a 10 productos. • Degustación de nuevos productos. • Precios asequibles igual o menor que la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas con edades 18 -50 que frecuentan redes sociales y navegan en internet. • Prefieren realizar transacciones online, ya que no disponen de mucho tiempo para trasladarse a tiendas físicas. • Personas con motivaciones asociadas amenizar un evento, fiesta o momento familiar con pastelería personalizada.
	<p style="text-align: center;"><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano: Talento para la decoración de ponqués. • Físicos: Herramientas y equipos propios que se puede utilizar en el punto de fábrica, computador, celular e internet. • Pasarela de pagos 		<p style="text-align: center;"><u>CANALES</u></p> <p>Canales de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de las redes sociales tales como Facebook y Instagram. • Servicio postventa se realiza por llamadas a celular o WhatsApp. • Venta directa. • Publicidad en la página web. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Página web y redes sociales. 	<p>requerimientos del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>Canales de distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La entrega del producto se realiza en el punto de venta. • Distribución: Tiendas y cafés. • Entrega puerta a puerta. • Adquirir de forma física el producto de manera electrónica utilizando la pasarela de pago de la página web. • Intermediarios cafés y tiendas. 	
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de Mano de obra. • Costo marketing • Costo de Materia prima • Costo mantenimiento 		<p><u>VÍAS DE INGRESOS</u></p> <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para ponqués se cobra por libra y un excedente por el trabajo de la decoración. • Para galletas, brownie y cupcakes se vende como mínimo por docena de unidades. <p>Medios de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectivo, transferencia, tarjeta de crédito. <p>Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganancias por pedidos grandes. • Ganancias mediante sitio web. 		

Tabla 3. Lienzo o Modelo de negocio.

4.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto está enfocada en ofrecer productos de pastelería gourmet, que se destaca por la calidad, sabor de sus productos y compromiso por satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, quienes desean realizar celebraciones especiales y esperan encontrar un servicio personalizado y confiable que garantice la eficiencia en sus procesos desde el recibo de la orden de pedido hasta la entrega al cliente. A su vez facilitar a los clientes la realización de pedidos por medio de plataformas tecnológicas, con el fin de proporcionarles comodidad y ahorro de tiempo en desplazamientos al punto de fábrica.

4.2.3 Ventaja competitiva

La integración de nuevas tecnologías y el uso de estrategias de comercialización mediante la creación de una página web, que ofrezca una asesoría personalizada de acuerdo con los requerimientos del cliente facilitando la compra de su producto a través de diversas pasarelas de pago para que su experiencia sea satisfactoria, confiable y cómoda al evitar desplazarse directamente al punto de fábrica.

4.2.4 Estrategia e introducción al mercado

El propósito del proyecto es satisfacer las necesidades de los clientes, con un adecuado servicio en la preventa, venta y post venta de los productos. Por lo tanto, es importante determinar las estrategias de comercialización para que puedan dar la adecuada dirección al proyecto y lograr proporcionar al cliente una experiencia positiva de compra.

4.2.4.1 Producto

Un producto representa un conjunto de atributos o expectativas de beneficios que los consumidores buscan como satisfactores de necesidades identificadas por la organización (Carlos Prieto Sierra, 2014).

La línea de producto que se ofrecen son Ponqués, cupcakes, galletas y Brownies con la opción de que sean personalizados por el cliente de acuerdo con la temática de la celebración proyectada. La oferta de valor para el cliente es un producto gourmet elaborado con materias primas adquiridas directamente del proveedor que en su organización lleve a cabo programas de trazabilidad e higiene, de tal manera que se puedan obtener insumos y materias primas que garanticen la inocuidad del producto a procesar en la pastelería.

La estrategia para desarrollar la variable “producto” es la formulación y estructuración de un portafolio que contenga de manera clara y precisa: los diseños, presentaciones, sabores y pesos ofrecidos por la pastelería gourmet, este portafolio se encontrará en la página web de la pastelería.

Figura 14. Logo de la pastelería D'kary Cakes



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.2 Distribución

Las actividades de distribución son un elemento clave dentro de la comercialización de un producto (Carlos Prieto Sierra, 2014). Para la selección del canal de distribución, es importante mantener el control del producto mediante la distribución de un canal corto y que los costos sean los más racionales y económicos (Uribe, 2015).

La estrategia por desarrollar plantea que la distribución de los productos sea directamente desde el punto de fábrica, pero también está la opción de llevar el producto por medio de un domicilio especializado que garantice que el producto pueda llegar en buenas condiciones de preservación.

4.2.4.3 Comunicación

El proyecto debe considerar el sistema de comunicación que va a utilizar como herramienta para mantenerse en contacto con sus intermediarios y con sus clientes (Uribe, 2015). A continuación, se exponen las estrategias a abordar por la pastelería gourmet:

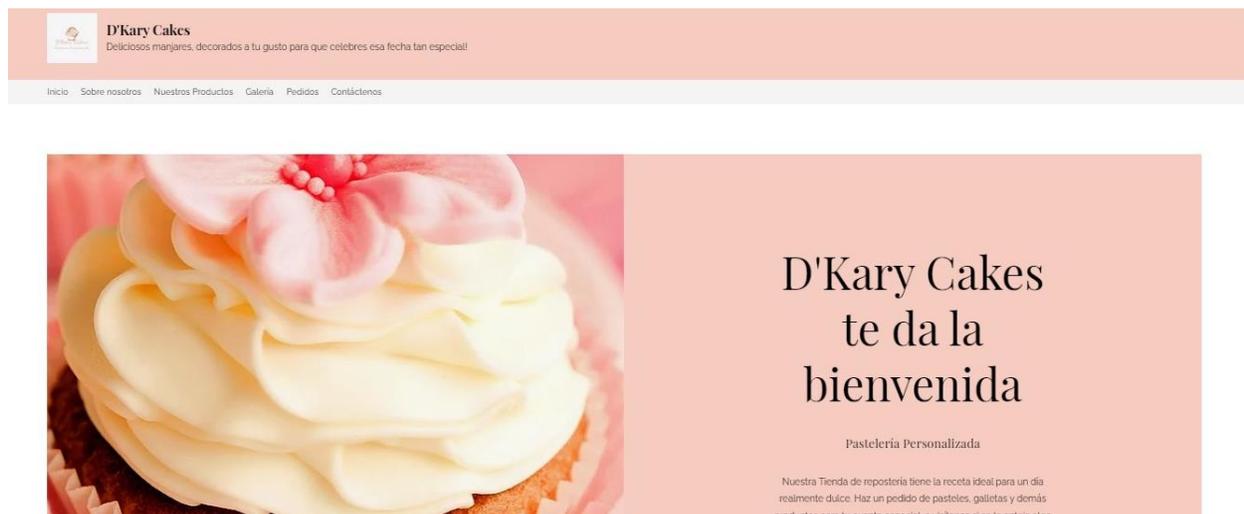
Publicidad en internet

Son todas las acciones de comunicación que se puedan realizar en este entorno: posicionamiento en buscadores, anuncios, páginas web especializadas tratadas en el punto de comercialización online (Centro de Estudios ADAMS, 2018).

Para la pastelería gourmet es relevante e indispensable el acceso a internet y las redes sociales, ya que tienen la capacidad de influir en las personas por la cantidad de contenido, y son imprescindibles en muchas de las actividades humanas. Por tal razón, la pastelería gourmet escoge estos tipos de medios para llegar a ese cliente potencial y presentarle la oferta de valor a través de una página web y redes sociales, definiendo estrategias en eCommerce como las siguientes:

- Creación de perfil de Facebook y página en Facebook business y Instagram.
- Generación de contenido de calidad que aporte reconocimiento a la marca y fidelización por parte de los seguidores, con tácticas como:
 - Agregar historias con información de promociones y ofertas.
 - Hashtags, ubicaciones y tags en las fotos para lograr mayor visibilidad.
 - Publicación de sorteos.
- Página Web:

Figura 15. Página Web D’Kary Cakes



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.4 Precio

El consumidor de un producto no lo compra por el bien en sí, sino por los beneficios que le ha de proporcionar para satisfacer sus expectativas. Por lo tanto, el objetivo es la satisfacción misma que se logra mediante los beneficios proporcionados por el producto (Carlos Prieto Sierra, 2014).

La estrategia de la pastelería gourmet para fijar los precios de sus producto se fundamenta en la evaluación y análisis de factores internos y externos, tales como: los costos, la utilidad que se espera obtener, precios del mercado y de la competencia. Se busca ofrecer un precio asequible al cliente objetivo y a sus necesidades.

Igualmente, con el fin de ingresar rápidamente al mercado, la pastelería gourmet ofrece la estrategia de descuento por volumen de compra, donde se reducirá el precio unitario en un porcentaje, cuando el cliente adquiere un volumen superior a lo normal.

Ver cronograma del plan de negocios para el próximo año (Ver anexo C).

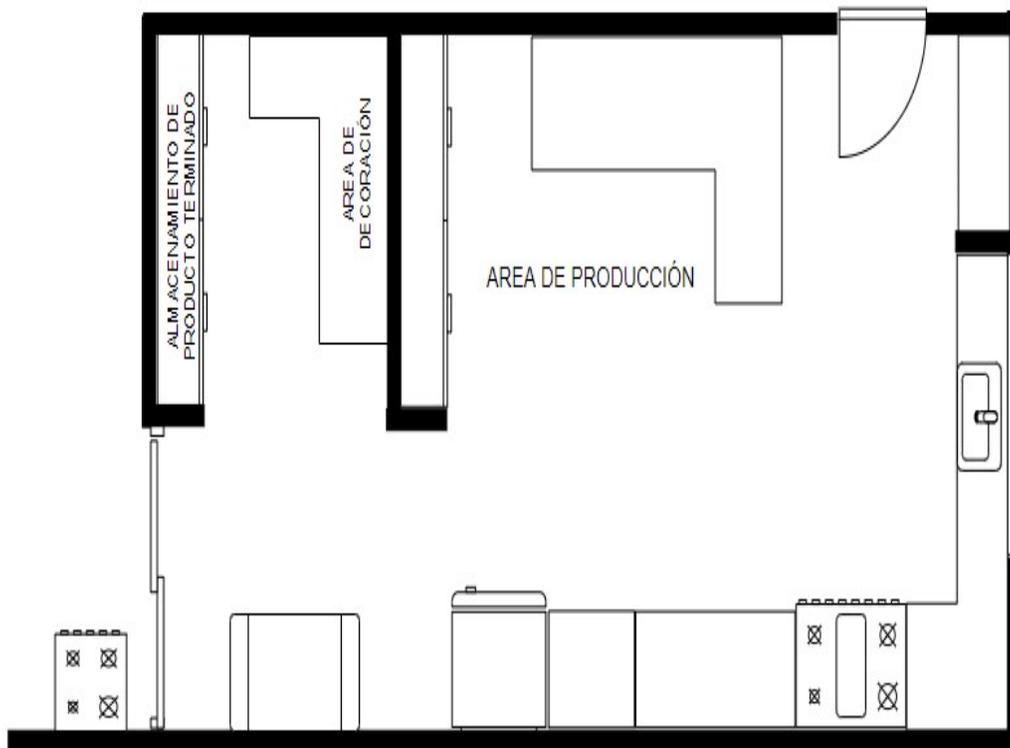
4.3 Características técnicas administrativas y legales para la producción y comercialización mediante el comercio electrónico de Pastelería gourmet personalizada.

En este capítulo se describe de forma detallada los aspectos y factores que la pastelería gourmet personalizada requiere para el desarrollo óptimo y eficiente de su proceso productivo, entre otros se presentan: la localización del establecimiento, los productos a ofrecer, el flujo de producción y las tecnologías de producción empleadas.

4.3.1 Tamaño y capacidad del proyecto.

El tamaño del proyecto para la pastelería gourmet ya se encuentra delimitado y depende de la capacidad instalada del lugar o casa previamente adquirido al iniciar este proyecto. El espacio adquirido, ha sido remodelado de tal manera que contenga una zona de producción óptima para el funcionamiento del emprendimiento. A continuación, se presenta el plano de la pastelería gourmet personalizada:

Figura 16. Plano Pastelería gourmet personalizada



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Localización del Proyecto

Este se encuentra ubicado en el municipio de Floridablanca - Santander, en el Barrio Cañaveral a 6,38 kilómetros de la ciudad de Bucaramanga hacia el norte.

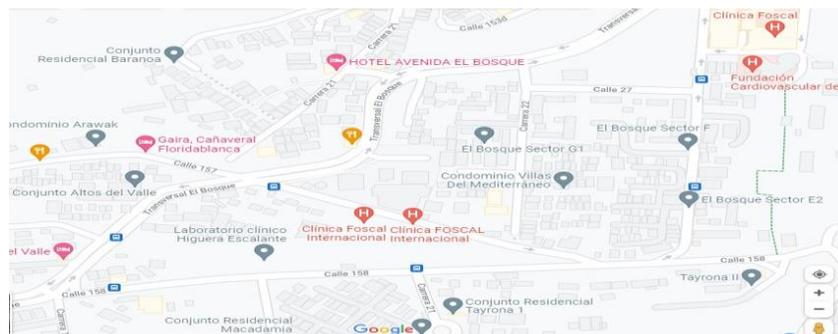


Figura 17. Localización del proyecto.

4.3.3 La tecnología en la Producción

Implementar tecnología en el proceso de producción contribuye a disminuir el costo de producción, aumentar las utilidades y a elevar la rentabilidad del proyecto. Para realizar la producción de ponqués, brownies, galletas y cupcakes, se necesitan los siguientes implementos tecnológicos con el fin de garantizar la mejor calidad de los productos que se entregan al consumidor final.

4.3.3.1 Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO				
Elemento	Unidad	Vlr Unitario	Vlr Total	Ficha Tecnica
Horno de Empotrar 60cm Inoxidable Mabe - HM6065EYRo	1	\$ 1,789,000	\$ 1,789,000	Marca: Mabe . Horno a gas cuenta con tecnología Perfect Cook que ofrece mejor distribución de calor para una cocción envolvente. Dimensiones: Alto 59.5cm x Ancho 59.3cm x Largo 54.3 cm Peso: 35.4 kg 
Horno Pasteleria, Visor En Vidrio.	1	\$ 750,000	\$ 750,000	Horno de tres cámaras con termómetro y puerta con visor en vidrio. Latas incluidas fabricado con frente en acero y estructura en lamina pintada (horneable). 
TOTAL			\$ 2,539,000	

Elemento	Unidad	Vlr Unitario	Vlr Total	Ficha Tecnica
Batidora 20 litros	1	\$ 2,725,000	\$ 2,725,000	<p>Capacidad: 20 litros Capacidad máxima de harina por mezcla: 6 libras Batidora de uso comercial e industrial.</p> 
Batidora 10 LTS 110V CI TALSA	1	\$ 2,694,830	\$ 2,694,830	<p>Marca: CI Talsa Material Acero inoxidable. Capacidad de tolva: 10 litros</p> 
Horno Microondas Whirlpool S-11-WMS07ZDHS 0.7 PC – Silver	1	\$ 249,000	\$ 249,000	<p>Modelo:S-11WMS07ZDHS Marca: Whirlpool Peso: 16kg Potencia: 700W</p> 
Refrigerador Vertical 216 Brutos Blanco Mabe-	1	\$ 2,199,900	\$ 2,199,900	<p>Peso: 52kg Capacidad: 216 ml</p> 
Balanza De 40kg	1	\$ 124,000	\$ 124,000	<p>Teclado resistente al uso continuo y al agua Componentes de alta precision Peso maximo 40kg</p> 
Balanza	1	\$ 89,900	\$ 89,900	<p>Sensibilidad de 1 g, capacidad de 5 kg, cuatro unidades de medida (onzas, libras, gramos y mililitros), control táctil y 4 sensores para mayor precisión.</p> 
TOTAL			\$ 8,082,630	

Tabla 4. Maquinaria y Equipo

4.3.3.2 Utensilios y herramientas

Elemento	Unidad	Vlr Unitario	Vlr Total	Ficha Tecnica
Bowl Mezclador	4	\$ 11,700	\$ 46,800	Capacidad: 2 litros Material : Vidrio Peso : 1.3 kg 
Rejilla para galletas y ponques	1	\$ 19,900	\$ 19,900	Tipo: Bandeja Largo: 26 cm 
Set de moldes para cupcakes o muffins para hornear	3	\$ 157,000	\$ 471,000	Lata bandeja con capacidad para 40 muffins o cupcakes. Molde 45x 65cm con 
Juegos de moldes cuadrados para pastelería	2	\$ 70,000	\$ 140,000	Juego de moldes completo en aluminio calibre 22, trae 5 moldes cuadrados , de 1/4 , 1/2 libra , 1 libra , libra y 1/2 y 2 libras 
Juego de moldes redondos para pastelería	2	\$ 70,000	\$ 140,000	Juego de moldes completo en aluminio calibre 22, trae 5 moldes cuadrados , de 1/4 , 1/2 libra , 1 libra , libra y 1/2 y 2 libras 
Kit Pasteleria Juego Decoracion Tortas Ponques Pasteles	1	\$ 149,000	\$ 149,000	Ancho x Altura: 28 cm x 28 cm Diámetro: 28 cm Forma: Redonda Material: Plástico 
RODILLO 47cm SILICONA	3	\$ 49,000	\$ 147,000	Marca: Home Collection Medida 47 cm Material: Acero y Silicona Uso Doméstico: Color Naranja 
TOTAL			\$ 1,113,700	

Tabla 5. Utensilios y herramientas.

4.3.3.3 Muebles y enseres

Elemento	Unidad	Vlr Unitario	Vlr Total	Ficha Tecnica	
Meson en L reposteria #2	2	\$ 640,750	\$ 1,281,500	Material: Granito y MDF Dimensiones: 1,35cm x 0,45cm	
Vitrina estilo Burbuja	1	\$ 850,000	\$ 850,000	Dimensiones: 100 cm Acero brillante, Ref 430	
TOTAL			\$ 2,131,500		

Tabla 6. Muebles y enseres.

4.3.3.4 Equipo de computo

Elemento	Unidad	Vlr Unitario	Vlr Total
Impresora	1	\$ 238,400	\$ 238,400
Computador	1	\$ 999,000	\$ 999,000
TOTAL			\$ 1,237,400

Tabla 7. Equipo de computo

4.3.4 Instalaciones

Elemento	Vlr Total
Adecuacion y remodelación del área de producción	\$ 3,000,000
Arriendo de local 2,65mts Centro Comercial La Florida	\$ 1,200,000
TOTAL	\$ 4,200,000

Tabla 8. Instalaciones

4.3.5 Descripción del proceso de producción

Cada uno de los procesos que se realiza se encuentra documentado en una ficha técnica según la línea de producto, desde la recepción de las materias primas hasta la obtención del producto final. En la pastelería gourmet personalizada se manejan varios tipos de masas base, según el tipo de producto, la variedad de cobertura y si requiere la adición de frutos secos, frutas, entre otros, basado en la solicitud de pedido realizado por el cliente. (Ver Anexo B), encontramos las fichas técnicas que describen las líneas de productos: Ponqué Fino, Galletas, Cupcakes y Brownies.

Figura 18. Presentación comercial de productos.

PRODUCTO	PRESENTACION COMERCIAL	SABOR
PONQUE	Peso: 1/4 de Libra, 1/2 Libra, 3/4 Libra, 1 Libra, 1 Libra y un cuarto	Vainilla, Vino, Coco, Chocolate, Frutos deshidratados (Nueces, almendras, uvas pasas, ciruelas), Frutos rojos (Arandanos, Agraz), Chocolate chips, Red velvet, Naranja, Agra
GALLETAS	Peso: 20 gramos, 50g y 80 gramos.	Vainilla, Coco, Chocolate, Café, Mantequilla, Chispas de Chocolate, Avena, Chia, Almendras.
BROWNIES	Peso: 60 gramos, 100g. Rellenos o con cobertura de chocolate o pastillaje.	Arequipe, Ganache de chocolate.
CUPCAKES	Peso: 30 gramos, 50gramos. Rellenos o con cobertura de chocolate o pastillaje.	Vainilla, Coco, Chocolate, Frutos deshidratados (Nueces, almendras, uvas pasas), Frutos rojos (Arandanos, Agraz), Chocolate chips, Red velvet, Naranja.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5.1 Diagrama de proceso.

A continuación, se describe en el diagrama de proceso las etapas que ocurren desde el inicio del proceso hasta la obtención de los productos de pastelería gourmet personalizada.

Figura 19. Diagrama de proceso de elaboración de productos de Pastelería.



Fuente: Elaboración propia

4.3.5.2 Capacidad de la producción

Considerando la proyección de ventas, se identifican los productos que se ofrecerán durante el mes y la cantidad de producción mensual.

N°	Productos o servicios	Cantidad x semana	Unidad	Cantidad al mes
1	Ponque	10	unidades de libra	40
2	Cupcakes	360	unidades	1440
3	brownies	192	unidades	768
4	galletas	500	unidades	2000

Tabla 9. Capacidad de la producción.

4.3.5.3 Costos de producción

En la tabla 10 y tabla 11 se describen los costos de la materia prima, insumos y empaques necesarios para la producción de un mes de ponqués, cupcakes, brownies y galletas.

Items	Detalles	Cantidad	Unidad	Precio
1	Aceite	2	lts	\$ 17,010
2	Arequipe	2	kg	\$ 31,800
3	Azúcar blanca	50	kg	\$ 200,000
4	Azúcar pulverizada	50	kg	\$ 350,000
5	Azúcar morena	20	kg	\$ 50,000
7	Buttercream	4	lts	\$ 54,000
8	Choco chips	1	kg	\$ 31,200
9	Ciruelas pasas	4	kg	\$ 92,000
10	Cobertura cho blanco	5	kg	\$ 79,000
11	Cobertura cho negro	5	kg	\$ 80,000
12	Coco rallado	4	kg	\$ 74,000
13	Cocoa	1	kg	\$ 23,913
14	Color caramelo	625	gr	\$ 15,800
15	Crema de leche	4.5	lts	\$ 50,850
16	Cremor tártaro	500	gr	\$ 9,500
17	Esencia chocolate	250	gr	\$ 4,657
18	Esencia coco	250	gr	\$ 4,657
19	Esencia naranja	250	gr	\$ 4,657
20	Esencia vainilla	1	lts	\$ 11,921
21	Fécula de maíz	10	kg	\$ 45,000
22	Gelatina sin sabor	1	kg	\$ 35,000
23	Glucosa	5	kg	\$ 73,500
24	Gomagel	60	gr	\$ 4,800
25	Gotero color amarillo	60	gr	\$ 11,000
26	Gotero color azul	60	gr	\$ 11,000
27	Gotero color morado	60	gr	\$ 11,000
28	Gotero color negro	60	gr	\$ 11,000
29	Gotero color rojo	60	gr	\$ 11,000
30	Gotero color verde	60	gr	\$ 11,000
31	Grageas miniatura	1	kg	\$ 10,000
32	Grageas tarro	100	gr	\$ 10,000
33	Harina pastelera	50	kg	\$ 125,000
34	Huevo tipo a cartón x30 unidades	20	Cartón	\$ 150,000
35	Hyboll base merengue	250	gr	\$ 12,700
36	Leche condensada	1	kg	\$ 10,333
38	Leche líquida	7	lts	\$ 13,000
39	Levadura	250	gr	\$ 9,500
40	Maní sin sal	2	kg	\$ 28,000
41	Margarina	50	kg	\$ 330,000
42	Polvo de hornear	600	gr	\$ 4,440
43	Sal	125	gr	\$ 204
44	Uvas pasas	4	kg	\$ 34,400
TOTAL				\$ 2,146,841

Tabla 10. Materia prima.

Items	Detalles	Cantidad	Unidad	Precio
1	Domo plástico para postres 22 cm	6	und	\$ 17,400
2	Domo plástico para postres 25 cm	12	und	\$ 43,200
3	Domo plástico para postres 28 cm	12	und	\$ 44,400
4	Blonda icopor redonda 17 cm	12	und	\$ 3,000
5	Blonda icopor redonda 24.5 cm	12	und	\$ 3,600
6	Blonda icopor redonda 26 cm	12	und	\$ 6,000
7	Blonda icopor redonda 30 cm	24	und	\$ 15,600
8	Blonda icopor cuadrada 22 cm	12	und	\$ 4,200
9	Blonda icopor cuadrada 28 cm	12	und	\$ 8,400
10	Papel vinipel 50 mts	4	rollo	\$ 19,200
11	Bolsa 12 x 8 cm brownies	700	und	\$ 21,000
12	Bolsa 15 x 20 cm galletas	1000	und	\$ 30,000
13	Caja para ponqué 17x17x12	12	und	\$ 10,800
14	Caja para ponqué 22x22x13	12	und	\$ 14,400
15	Caja para ponqué 32x32x12	24	und	\$ 38,400
16	Disco cartón metalizado 18 cm	12	und	\$ 14,400
17	Disco cartón metalizado 24 cm	12	und	\$ 21,600
18	Disco cartón metalizado 28 cm	12	und	\$ 31,200
19	Disco cartón metalizado 36 cm	24	und	\$ 98,400
20	Caja para cupcakes 1 unidad	12	und	\$ 13,200
21	Caja para cupcakes 2 unidades	24	und	\$ 31,200
22	Caja para cupcakes 6 unidades	24	und	\$ 38,400
23	Caja para brownie 1 unidad	24	und	\$ 12,000
24	Caja para brownie 4 unidad	36	und	\$ 54,000
25	Capacillos para cupcakes	360	und	\$ 9,000
TOTAL				\$ 603,000

Tabla 11. Insumos y empaques.

A continuación, en la tabla 12 encontramos el valor total de los costos de materia prima, insumos y empaques correspondientes a la producción mensual.

Materias primas	\$ 2,146,841
Insumos y empaques	\$ 603,000
TOTAL	\$ 2,749,841

Tabla 12. Costo Total Materia prima, insumos y empaques.

4.3.5.4 Costos de comunicación

Se requiere para poder cumplir con las estrategias planteadas de comunicación el uso de un plan de telefonía móvil, internet banda ancha, plan hosting y dominio anual (servicio de alojamiento web).

DETALLE	SERVICIOS INCLUIDOS	VALOR
Plan Internet	Internet banda ancha	\$ 70,900
Plan Movil	Movil	\$ 55,900
VALOR TOTAL MENSUAL		\$ 126,800

Tabla 13. Costos Planes internet y móvil

DETALLE	SERVICIOS INCLUIDOS	VALOR
Dominio	Registro más iv a incluido anual	\$ 39,500
Hosting	Panel de control cPanel, Servidor LiteSpeed, Imunify 360, JetBackup, MailChannels, CloudFlare, Selector de PHP, CloudLinux, Certificados SSL Gratis, Softaculous Premium. Discos SSD NVMe, MagicSPAM	\$ 70,000
VALOR TOTAL AÑO		\$ 109,500

Tabla 14. Costos Planes hosting y dominio

4.3.6 Selección del personal de producción

Para lograr un mayor rendimiento en la producción, no solo es necesario la maquinaria y el equipo adquirido para las instalaciones de una empresa, también es importante contar con un personal que tengan experiencia como operario de producción en pastelería y oficios varios.

Por lo tanto, para esta área de producción se requiere la contratación del siguiente personal:

Jefe de producción persona encargada de coordinar las actividades referentes a la producción y manejo de personal.

Auxiliar de producción con experiencia en pastelería para realizar las labores de horneado y decoración en general.

Oficios varios, quien se encargará de la limpieza de equipos, utensilios, el área en general y de realizar algunas labores de pastelería en las que se requiera.

En la tabla 15 y 16 a continuación encontramos el costo para el pago de la mano de obra para operario de producción y servicios varios.

COSTO MANO DE OBRA (OPERARIO Y AUXILIAR)	
Salario mínimo	\$ 908,526
Auxilio de transporte	\$ 106,454
Prestaciones sociales	
Prima de servicios	\$ 84,582
Auxilio de cesantías	\$ 84,582
Intereses sobre cesantías	\$ 10,150
Vacaciones	\$ 37,886
Seguridad social	
Pensiones (AFP)	\$ 109,123
Salud (EPS)	\$ 77,225
Riesgos laborales (ARL)	\$ 4,743
Aportes parafiscales	
Sena	\$ 18,171
ICBF	\$ 27,256
Caja de compensación	\$ 36,341
Costo total mensual Empleados	\$ 1,505,037
Exoneración para empleadores de acuerdo con el artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, para trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV. Salud, SENA e ICBF quedan en cero pesos para el empleador.	
Costo total mensual Empleados	\$ 1,382,385

Tabla 15. Costos mano de obra

COSTO MANO DE OBRA (PROFESIONAL)	
Salario mínimo	\$ 1,500,000
Prestaciones sociales	
Prima de servicios	\$ 125,000
Auxilio de cesantías	\$ 125,000
Intereses sobre cesantías	\$ 15,000
Vacaciones	\$ 62,500
Seguridad social	
Pensiones (AFP)	\$ 180,000
Salud (EPS)	\$ 127,500
Riesgos laborales (ARL)	\$ 7,830
Aportes parafiscales	
Sena	\$ 30,000
ICBF	\$ 45,000
Caja de compensación	\$ 60,000
Costo total mensual Empleados	\$ 2,277,830
Exoneración para empleadores de acuerdo con el artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, para trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV. Salud, SENA e ICBF quedan en cero pesos para el empleador.	
Costo total mensual Empleados	\$ 2,075,330

Tabla 16. Costo mano de obra profesional

COSTO MANO DE OBRA (VENTAS) MEDIO TIEMPO	
Costo total mensual Empleados	\$ 691,192
El perfil del cargo de la persona encargada de ventas y publicitar constantemente en pagina web, su pago sera para laborar medio tiempo y la liquidación de sus prestaciones se hara conforme a lo establecido por la ley .	
Exoneración para empleadores de acuerdo con el artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, para trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV. Salud, SENA e ICBF quedan en cero pesos para el empleador.	
Costo total mensual Empleados	\$ 691,192

Tabla 17. Costo mano de obra personal ventas

CARGO	COSTO EMPLEADO MENSUAL	COSTO EMPLEADO ANUAL
Gerente General	\$ 2,075,330	\$ 24,903,960
Jefe de producción	\$ 2,075,330	\$ 24,903,960
Operario de Producción	\$ 1,382,385	\$ 16,588,620
Oficios varios	\$ 1,382,385	\$ 16,588,620
Ventas (medio tiempo)	\$ 691,192	\$ 8,294,304

Tabla 18. Costos mano de obra mensual y anual

4.3.7 Gestión de calidad

Con el propósito de obtener un producto gourmet, que satisfaga las características exigidas por el cliente y garantice su seguridad durante su consumo, es necesario que en cada etapa del proceso desde la recepción hasta la distribución de este, se lleven a cabo buenas prácticas de elaboración y manipulación de los alimentos establecidas en las normas y resoluciones legales vigentes en Colombia. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

A continuación, se establecen los procedimientos operacionales estándar de saneamiento a considerar para garantizar la seguridad alimentaria de todos los productos.

- ✓ Buenas prácticas de manipulación y elaboración
- ✓ Limpieza de la superficies, maquinaria y equipos en contacto con los alimentos.
- ✓ Limpieza y desinfección de utensilios
- ✓ Control de proveedores
- ✓ Trazabilidad de los productos
- ✓ Formación del personal
- ✓ Control de residuos
- ✓ Mantenimiento de maquinaria y equipo
- ✓ Control de plagas

4.3.8 Estructura organizacional

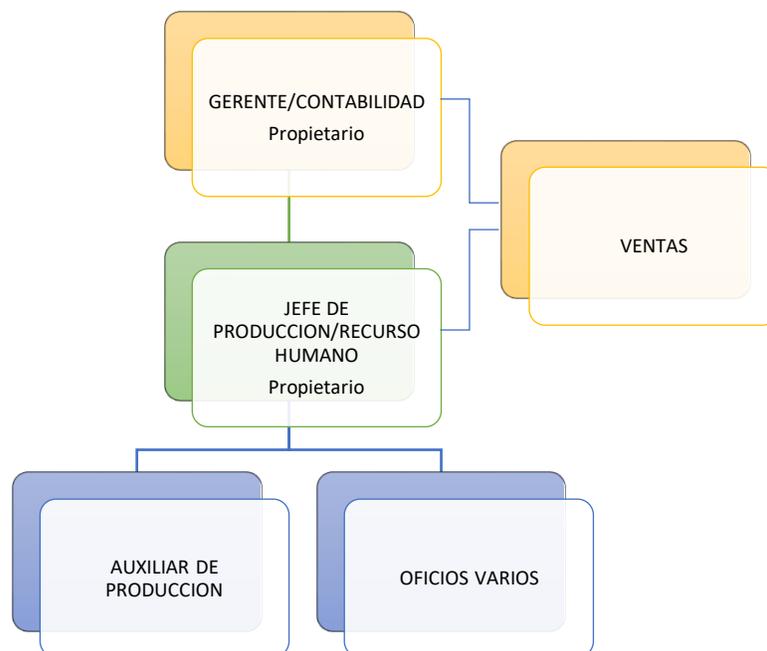
Para (Calicchio, n.d.) la parte descriptiva del plan de negocio no puede considerarse completa sin el análisis previo de la estructura organizativa de la empresa, de tal forma que gran parte del éxito de una empresa radica en la capacidad del empresario de saber elegir a las personas adecuadas y saber colocarlas en el mejor lugar.

El tipo de estructura a utilizar es la simple, según (José Antonio Naveros & Maria del Mar Cabrerizos, n.d.) la mayor parte de las pequeñas empresas utilizan este tipo de estructura ya que se caracterizan porque no son complejas, son normalmente muy flexibles, adaptables a las circunstancias y la autoridad esta centralizada en una sola persona o en un grupo formal.

Para el diseño del organigrama de la empresa se tuvo en cuenta la posición y responsabilidades de cada uno de los colaboradores. Teniendo en cuenta que según la actividad que se requiera los puestos de trabajo son polifuncionales para el cumplimiento de la producción y comercialización de la pastelería gourmet personalizada.

A continuación, en la figura 19 se encuentran los puestos de trabajo según su jerarquía:

Figura 20. Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.8.1 Perfiles y funciones

A continuación, se describen las funciones a nivel general que realizará cada uno de los puestos de trabajo.

Tabla 19. Gerente/Contabilidad

DESCRIPCION DEL CARGO	GERENTE/CONTABILIDAD
Jefe directo	Socios
Cargo	Gerencia
Formación Académica	Estudios en administración
Tiempo de experiencia	5 años en adelante
Objetivos del puesto	Realizar varias funciones tales como gestión de recursos, pago de nómina, negociación y disponibilidad para la realización de demás labores si se requiere.
Conocimiento o competencias obligatorias	Capacidad de análisis y toma de decisiones.
Habilidades deseables	Toma de decisiones, compromiso, liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Jefe de producción/Recurso Humano

DESCRIPCION DEL CARGO	JEFE DE PRODUCCION/RECURSO HUMANO
Jefe directo	Gerencia
Cargo	Jefe de producción/Recurso Humano
Formación Académica	Profesional Ingeniero Alimentos
Tiempo de experiencia	1 año en adelante
Objetivos del puesto	Disponibilidad de tiempo para encargarse de la organización de la producción y cada una de las actividades requeridas en la obtención de los productos de pastelería. Manejo de personal
Conocimiento o competencias obligatorias	Encargado de planear la producción diaria. Responder por la obtención del producto con las condiciones requeridas por el cliente.
Habilidades deseables	Compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad, actividad, toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Operario de producción

DESCRIPCION DEL CARGO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN
Jefe directo	Jefe de producción
Cargo	Operario de producción
Formación Académica	Bachiller o técnico en pastelería
Tiempo de experiencia	1 año en adelante
Objetivos del puesto	Ejecución de las labores asignadas por el jefe de producción.
Conocimiento o competencias obligatorias	Conocimiento y experiencia en pastelería. Decoración de productos de pastelería.
Habilidades deseables	Agilidad en la ejecución de las actividades relacionadas con la producción y decoración de productos de pastelería.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Oficios varios

DESCRIPCION DEL CARGO	OFICIOS VARIOS
Jefe directo	Jefe de producción
Cargo	Oficios varios
Formación Académica	Primaria o Bachilleratos
Tiempo de experiencia	1 año en adelante
Objetivos del puesto	Ejecución de las labores asignadas por el jefe de producción.
Conocimiento o competencias obligatorias	Capacidad para la realización de cualquier actividad operativa.
Habilidades deseables	Agilidad en la ejecución de las actividades relacionadas con la producción y decoración de productos de pastelería.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Ventas

DESCRIPCION DEL CARGO	VENTAS
Jefe directo	Jefe de producción, Gerente
Cargo	Oficios varios
Formación Académica	Gestión de mercados
Tiempo de experiencia	6 meses en adelante
Objetivos del puesto	Ejecución de las labores asignadas para atención al cliente y marketing digital.
Conocimiento o competencias obligatorias	Atención al cliente, marketing tradicional y digital
Habilidades deseables	Amabilidad, Compromiso, Creatividad, Asertividad

Fuente: Elaboración propia.

4.3.9 Marco legal de la organización

La constitución legal de la empresa para (Suganda et al., 2013) se refiere a cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, deberá seguir una serie de trámites de registro que deberán cubrirse para que la compañía se establezca legalmente.

4.3.9.1 Tipo de Empresa

Persona Natural

Según la información proporcionada por la Cámara de comercio de Bucaramanga. Para un emprendedor la opción ideal es registrarse como persona natural, ya que no tendrá que desplegar estructuras jurídicas ni de administración complejas y responderá con su patrimonio ante cualquier acción realizada.

Documentos requeridos para el registro como persona natural

- ✓ Formularios RÚES (Registro Único Empresarial y Social).
- ✓ Formato único con otras Entidades.

- ✓ Copia del documento de identificación con exhibición del original.
- ✓ Si ya cuenta con Nit adjunte copia del RUT (Sin importar la actividad con la cual fue expedido).
- ✓ En caso de no tener Nit asignado, adjuntar el Formulario PRE-RUT y Guía para determinar responsabilidades RUT- Persona natural.

Nombre de la empresa

D’Kary Cakes Pastelería Gourmet.

Figura 21. Costo para constituir la empresa en cámara de comercio de Bucaramanga.

Concepto	Valor
Constitución de Sociedad	\$ 34,000
Impuesto de registro (Con cuantía)	\$ 70,000
Matricula persona jurídica	\$ 131,000
Formulario de registro mercantil	\$ 4,500
Inscripción de los libros	\$ 12,000
TOTAL	\$ 251,500

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis de la viabilidad financiera para la producción y comercialización electrónica de una Pastelería gourmet personalizada mediante indicadores de bondad (VPN, TIR, Relación/costo-beneficio).

En este capítulo podemos observar la viabilidad del plan de negocio correspondiente a cada uno de los aspectos financieros necesarios para la proyección de este. Se consideraron para la evaluación de la rentabilidad financiera a partir de indicadores y razones financieras, para la obtención de estados de resultados y flujos de caja.

Para la realización de este análisis se hizo una proyección por un periodo de tiempo de 5 años.

4.4.1 Presupuesto de inversión

4.4.1.1 Activos fijos, estudio técnico

Son todas las especificaciones obtenidas en el estudio técnico por la compra de maquinaria, equipos, muebles y enseres, licencias, adecuaciones, constitución de sociedad, etc.

En la Tabla 19 a continuación, se presentan el valor correspondiente a cada uno de los materiales que intervienen durante la obtención de los productos de pastelería, como lo son la maquinaria y equipo, materiales y herramientas, muebles y enseres tanto como adecuación de instalaciones incluidos en el capítulo correspondiente al estudio técnico.

Concepto	Precio
Maquinaria y equipo	\$ 10,621,630
Muebles y enseres	\$ 3,130,500
Equipo de computo	\$ 1,237,400
TOTAL	\$ 11,859,030

Tabla 24. Presupuesto estudio técnico.

ACTIVOS DIFERIDOS	
gastos legales constitución	251,500
adecuaciones locativas	3,000,000
lanzamiento producto	-
total activos diferidos	3,251,500

Tabla 25. Activos corrientes Capital trabajo

PASIVOS	
Obligaciones financieras	10,171,044
PATRIMONIO	
Aportes capital	15,256,567
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	25,427,611

Tabla 26. Pasivo + Patrimonio

4.4.1.2 Depreciación de activos fijos.

La tabla 27, nos permite conocer el tiempo de depreciación con que cuenta la empresa que sean útiles la maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de cómputo por el periodo de 5 años proyectado.

DEPRECIACIÓN EQUIPOS	MÉTODO LÍNEA RECTA					
	VALOR \$	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVOS FIJOS						
MAQUINARIA Y EQUIPO	10,621,630	2,124,326	2,124,326	2,124,326	2,124,326	2,124,326
MUEBLES Y ENSERES	2,131,500	213,150	213,150	213,150	213,150	213,150
EQUIPO COMPUTO	1,237,400	247,480	247,480	247,480	247,480	
EQUIPO TRANSPORTE		-	-	-	-	-
DEPRECIACION ANUAL		2,584,956	2,584,956	2,584,956	2,584,956	2,337,476

Tabla 27. Depreciación de activos fijos

4.4.1.3 Costos de operación

Concepto	Valor
Nómina operativa	\$ 58,081,200
Materia Prima	\$ 25,762,092
Empaques	\$ 7,236,000
TOTAL	\$ 91,079,292

Tabla 28. Costos de operación anual

4.4.1.4 Gastos de operación

En los gastos de operación se incluyó la nómina administrativa y comercial tanto del Gerente como la persona encargada de atención al cliente, ventas y marketing digital, planes de hosting y dominio necesarios para la creación de la página web, plan internet y telefonía, arrendamiento, servicios públicos y registro mercantil.

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Nómina Administrativa	\$ 2,766,522	\$ 33,198,264
Servicios comunicación	\$ 126,800	\$ 1,521,600
Plan hosting y dominio	\$ -	\$ 109,500
Arrendamiento	\$ 1,200,000	\$ 14,400,000
Servicios	\$ 450,000	\$ 5,400,000
Registro mercantil	\$ 251,500	\$ 3,018,000
TOTAL	\$ 4,668,022	\$ 56,125,764

Tabla 29. Gastos de operación

4.4.1.5 Ventas para el primer año

Ingresos/ventas del primer año				
Ítem	Nombre del producto o servicio	Cantidades	Precio de venta unitario	Ingresos totales
1	Ponqué	720	\$ 120,000	\$ 86,400,000
2	Cupcakes	17280	\$ 3,000	\$ 51,840,000
3	Galletas	24000	\$ 2,000	\$ 48,000,000
4	Brownie	9216	\$ 3,000	\$ 27,648,000
TOTAL				\$ 213,888,000

Tabla 30. Ventas 2021

Costos de cada producto				
Ítem	Nombre del producto o servicio	Cantidades	Costo unitario	Costos totales
\$ 1	Ponque	720	\$ 50,000	\$ 36,000,000
\$ 2	Cupcakes	17280	\$ 1,500	\$ 25,920,000
\$ 3	Galletas	24000	\$ 800	\$ 19,200,000
\$ 4	Brownie	9216	\$ 1,200	\$ 11,059,200
TOTAL				\$ 92,179,200

Tabla 31. Costos anuales de cada producto

4.4.2 Proyección Ventas y contribución operativa 2021 – 2025.

Tomando como base las ventas en el primer año (tabla 31) y los costos (tabla 32) se realiza una proyección a 5 años, para conocer la contribución operativa que tendrá la pastelería gourmet personalizada, tal como aparece en la tabla 32, a continuación:

Proyecciones					
AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas anuales	\$ 213,888,000	\$ 226,378,350	\$ 239,730,764	\$ 253,902,656	\$ 268,930,699
Costos anuales	\$ 92,179,200	\$ 96,787	\$ 97,018,608	\$ 101,626	\$ 106,707
Contribución Operativa	\$ 121,708,800	\$ 226,281,563	\$ 142,712,156	\$ 253,801,030	\$ 268,823,992

Tabla 32. Proyecciones

4.4.3 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se requirieron los siguientes datos:

Costo Fijo (CF) = 159.064.086

Costo Variable Unitario (CVU) = 92.179.200

Precio de Venta Unitario (PVU) = 213.887.999

El punto de equilibrio se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio (PEQ)} = CF / (PVU - CVU)$$

Reemplazando los valores tendríamos:

$$\text{PEQ} = 159064086 / (213887999 - 92179200)$$

$$\text{PEQ} = 159064086 / 121708799$$

$$\text{PEQ} = 1.31$$

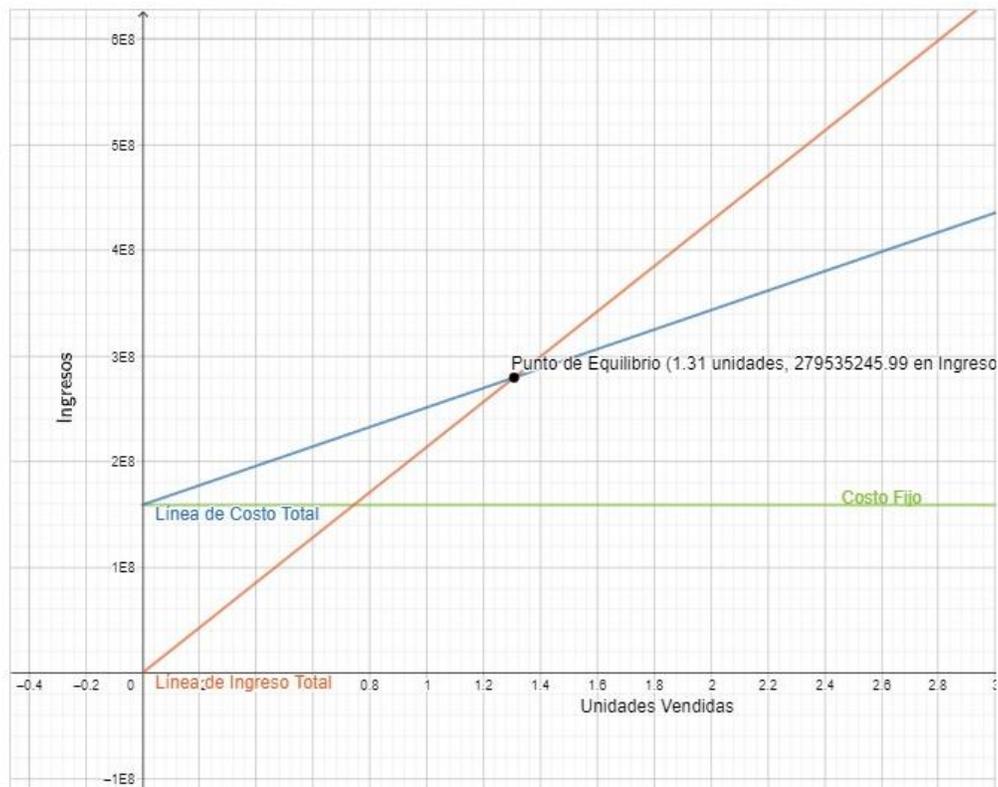


Gráfico 21. Punto de Equilibrio – Fuente: (Simulador, n.d.)

Se necesitan vender 1,31 unidades para lograr el punto de equilibrio. Al vender esa cantidad la empresa obtendría \$279.535.245,99 pesos en ingresos y utilizaría la misma cantidad en sus costos, ni se gana, ni se pierde.

4.4.4 Estado de Resultados

En la tabla 33, se encuentran los ingresos, gastos y costos correspondientes a cada periodo según su proyección y a su vez informa si se obtiene una utilidad de las actividades generadas por la pastelería.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
		2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS OPERACIONALES		213,888,000	226,378,350	239,730,764	253,902,656	268,930,699
COSTOS DE VENTAS		92,179,200	96,787,160	97,018,608	97,030,130	97,030,706
UTILIDAD BRUTA		121,708,800	129,591,190	142,712,156	156,872,526	171,899,993
Gastos operacionales:						
arriendo local y planta		14,551,200	15,133,248	15,889,910	16,843,304	18,022,335
administración y ventas		43,247,364	44,112,311	44,994,558	45,894,449	46,812,338
Gastos de operación		58,081,200	59,242,824	60,427,680	61,636,234	62,868,958
depreciación periodo		2,584,956	2,584,956	2,584,956	2,584,956	2,337,476
amortización diferidos		650,000	650,000	650,000	650,000	650,000
total gastos operacionales:		119,114,720	121,723,339	124,547,104	127,608,943	130,691,107
UTILIDAD OPERACIONAL:		2,594,080	7,867,851	18,165,052	29,263,583	41,208,886
mas otros ingresos no operac		0	0	0	0	0
menos otros egresos no operac		-	-	-	-	-
menos intereses financieros		-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS:		2,594,080	7,867,851	18,165,052	29,263,583	41,208,886
menos impuesto renta	31%	804,165	2,439,034	5,631,166	9,071,711	12,774,755
UTILIDAD NETA EJERCICIO		1,789,915	5,428,817	12,533,886	20,191,873	28,434,132
más depreciación del período		2,584,956	2,584,956	2,584,956	2,584,956	2,337,476
más amortización diferidos		650,000	650,000	650,000	650,000	650,000
EFFECTIVO GENERADO OPERACIÓN		5,024,871	8,663,773	15,768,842	23,426,829	31,421,608

Tabla 33. Estado de resultados proyectados

En la tabla 34, correspondiente al flujo financiero del proyecto el cual aporta una información importante por medio de un balance de los ingresos y gastos de la pastelería. Y la posibilidad de conocer si el plan de negocio propuesto genera rentabilidad.

FLUJO FINANCIERO NETO DEL PROYECTO SIN FINANCIACIÓN						
	INVERSIÓN	OPERACIÓN				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INVERSION ACTIVOS TOTALES	(25,877,471)					
EFFECTIVO GENERADO POR OPERACIÓN		5,024,871	8,663,773	15,768,842	23,426,829	31,421,608
VALOR SALVAMENTO O VALOR MERCADO						2587747.1
FLUJO FINANCIERO NETO PROYECTO	(25,877,471)	5,024,871	8,663,773	15,768,842	23,426,829	34,009,355
TASA INTERNA DE RETORNO TIR DEL PROYECTO E ANUAL		40.50%				
Tasa de oportunidad del inversionista	28%	ANUAL				
VALOR PRESENTE NETO INVERSIONISTA	\$9,480,526					

Tabla 34. Flujo financiero neto del proyecto

4.4.5. Factibilidad del proyecto.

La factibilidad de este proyecto se obtuvo por medio del flujo financiero (tabla 34) al añadir la inversión financiada, este proceso da como resultado la TIR y el VAN del proyecto, por los resultados que arrojó se puede concluir que el plan de negocio para la producción y comercialización de una pastelería gourmet con estrategias eCommerce es factible, ya que se logró una TIR de 40.50%.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La investigación y ejecución de este proyecto permitió conocer información de gran importancia para enforzar el desarrollo del plan de negocio a través de estrategias eCommerce. El uso de tecnologías de información está transformando la forma de realizar transacciones, y de comunicarnos tanto para facilitar la forma de hacer los negocios como para estar en contacto con las demás personas. Estas herramientas tecnológicas con el transcurso de la pandemia COVID-19 fueron absolutamente necesarias, al permitir que se pudieran realizar múltiples actividades que no se podían realizar presencialmente tales como, teletrabajo, todo tipo de compras, pago de servicios, actividades académicas, etc.

Con este referente favorable, y con los resultados obtenidos en la encuesta de investigación de mercados se pudo analizar que las personas encuentran gran cantidad de información acerca de los productos que les interesa a través de la web y redes sociales, reflejo de un mundo que permanece conectado digitalmente. Lo que representa una ventaja competitiva para el plan de negocio de pastelería gourmet personalizada, al facilitar el acceso a estos clientes potenciales usando las herramientas que generen mayor tráfico hacia la tienda online que ofrece la pastelería.

La investigación de mercados también permitió conocer las preferencias de la personas por la pastelería gourmet, debido a que hoy día encontramos un cliente más moderno, selecto e interesado por conocer más acerca de los productos que consumen, con procesos de fabricación que incluyan ingredientes más naturales, materias primas seleccionadas o premium que garanticen la salud del consumidor.

En el estudio de mercados se encontró una fuerte competencia a nivel local de pastelerías muy bien posicionadas en el mercado, debido a su gran infraestructura y capacidad instalada que les permite mantenerse con precios competitivos como grandes oponentes que se han dado a conocer

por su trayectoria y con un buen número de puntos de venta ubicados estratégicamente. De igual manera existe otros grandes competidores que se han dado a conocer por medio de su actividad y buen manejo de redes sociales.

La elaboración del lienzo de modelo de negocio CANVAS, facilitó plasmar a través de los nueve módulos como estructurar el proyecto, ya que por medio de esta herramienta se puede orientar el futuro funcionamiento de la empresa y encontrar el segmento de mercado al que se quiere llegar con la propuesta de valor planteada.

Se plantearon estrategias para apalancar la comercialización de los productos de pastelería gourmet personalizada como el fortalecimiento de redes sociales con contenido atractivo para los seguidores y la creación de una tienda online que facilite las compras a través de transferencia electrónica o pagos online que represente un ahorro de tiempo en desplazamiento, atención personalizada a través de WhatsApp que permita asesorar a los clientes según el producto que deseen consumir cumpliendo con los requerimientos exigidos por este, con procesos de elaboración que incluyan materias primas seleccionadas o premium y buenas prácticas higiénicas que garanticen su salud.

Así mismo, se desarrolló un estudio técnico que permitió establecer los factores y las herramientas fundamentales para lograr una producción proyectada, aprovechando la infraestructura y capacidad instalada, permitiendo a la pastelería gourmet personalizada, responder a las exigencias del mercado en su día a día con una propuesta de valor competitiva, y sostenida en las buenas prácticas de manufactura.

Con respecto al estudio administrativo, se organizó como estaría conformada la empresa y el personal requerido para el correcto funcionamiento de la pastelería. Se resalta otra parte de este

contexto y es conocer todos los trámites legales que requiere la constitución de una empresa y los beneficios que esto conlleva.

La evaluación del proyecto muestra un punto de equilibrio positivo que se podría determinar durante los periodos de los años 2021 a 2025, de igual manera en el estado de resultados se muestra que el efectivo generado por las operaciones realizadas por la empresa podría dejar al proyecto un margen de rentabilidad que genere confianza para la inversión.

Por último, el estudio financiero fue de gran importancia, ya que permite evaluar si el proyecto es viable al medir si las inversiones, costos y gastos de la actividad operativa y administrativa de la pastelería propuesta por medio de este plan de negocio, generan la rentabilidad esperada para que pueda ser sostenible en el tiempo.

5.2 Recomendaciones

- De acuerdo con los resultados observados en la encuesta que arroja una preferencia 50.9% por el consumo de pastelería saludable, se hace necesario continuar con investigaciones técnicas sobre la utilización de otras harinas y endulzantes para la obtención de productos de pastelería que cumplan con estos requerimientos y necesidades con el fin de llegar a ese mercado potencial.
- Entre otros resultados se observó el alto consumo y preferencia por los postres, siendo un producto de gran aceptación, se ve la necesidad de incluirlo en el portafolio de productos de la pastelería.
- Ampliar el segmento de mercado para poder llegar a clientes empresariales
- Gestionar créditos bancarios buscando un financiación con tasas de interés más bajas para la compra de maquinaria.
- Participar en convocatoria que apoyen los emprendimientos.

BIBLIOGRAFÍA

(CEA), C. de E. de A. (2016). *Oportunidades-de-negocio-en-el-ambito-del-Comercio-Electronico.pdf*.

Alexander Osterwalder, & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.

Andrés, F., Zuluaga, G., Andrea, P., Galeano, Z., Inés, S., Muñoz, M., Andrea, N., Arias, A., Técnico, A., Lilliana, M., Yepes, G., Ejecutiva, D., Bustamante, E., Directora, S., Empresarial, A., Campillo, C. S., Betancur, V. C., Germán, W., & Sánchez Autor, Z. (n.d.). *ALCALDÍA DE MEDELLÍN*.

Borja Castillo, J. . (2020). Electronic commerce application for peruvian commercial micro enterprises. *Revista Científica de La UCSA*, 7(1), 31–38. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.031-038>

Calicchio, S. (n.d.). *El plan de negocio de una forma sencilla*.

Carlos Prieto Sierra. (2014). *Emprendimiento*.

CCCE. (2020). *Segundo informe del impacto del COVID-19 sobre el comercio electrónico en Colombia*.

CCCE. (2021). Informe de comportamiento del e-commerce en colombia durante el 2020 y perspectivas para el 2021. *Camara Colombiana de Comercio Electronico*, 11. <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>

Centro de Estudios ADAMS. (2018). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*.

Conde, A. B. A. (2004). *Comercio electrónico: antecedentes, fundamentos y estado actual* (Primera). Librería-Editorial Dykinson.

<http://books.google.com/books?id=3snVcozj36wC&pgis=1>

Consumo de pan per cápita anual – pandealidad. (n.d.). Retrieved October 1, 2021, from <https://pandecalidad.com/consumo-de-pan-per-capita-anual>

Cristina Salinas López. (2014). *Aprovisionamiento interno en pastelería.*

Esteban, J. L. (n.d.). *Tu Business plan.*

GIA Market Report. (2017). *Datos y estadísticas del mercado mundial del Bakery | Mercados & Tendencias.* <http://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/actualidad/datos-de-mercado/datos-y-estadisticas-del-mercado-mundial-del-bakery/7>

Gutiérrez Tobar, E. (2016). Impacto del comercio electrónico en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(20), 83. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v11i20.630>

Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 107–118. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201702.006>

Industria Panificadora. (n.d.). Retrieved September 17, 2021, from <https://www.sectorial.co/industria-panificadora-y-de-pastas>

Industria Panificadora en Colombia - Análisis del sector eInforma. (n.d.). Retrieved September 17, 2021, from <https://www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-industria-panificadora>

José Antonio Naveros, & Maria del Mar Cabrerizos. (n.d.). *Plan de Negocio.* Publicaciones Vertice S.L.

José Luis Armendáriz Sanz. (2019). *Gestión de la calidad y seguridad e higiene alimentarias* (Segunda Ed). Ediciones Parainfo, SA.

Mejía, R. (2020). La realidad del sector panadero en medio del COVID-19 - Mundo Noticias. *Mundo Noticias.* <https://mundonoticias.com.co/la-realidad-del-sector-panadero-en-medio-del-covid-19/>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. 2013(Julio 22).
- Naresh K. Malhotra. (2016). *Investigación de Mercados Conceptos esenciales* (Primera Ed). Pearson Educación.
- Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, ivis rosa. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas E-commerce and digital marketing strategies for small and medium-sized enterprises. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 17. <http://rcci.uci.cu>
- Republica, E. La. (n.d.). *La transformación del comercio electrónico y de los medios de pago durante 2020*. Retrieved October 2, 2021, from <https://www.larepublica.co/especiales/el-boom-de-los-pagos-en-linea/la-transformacion-del-comercio-electronico-y-los-medios-de-pago-durante-2020-3037986>
- Revista La Barra. (2019). *Panorama de las panaderías y reposterías en Colombia*. <https://www.revistalabarra.com/panaderias-y-reposterias-en-crecimiento/>
- S. Venkata Krishna. (2020). Cambio de estrategias comerciales durante la pandemia COVID-19 . *Revistas de Negocios y Gestión (IOSR-JBM)* , 33–36. https://www.academia.edu/43322273/Changing_Business_Strategies_during_Pandemic_COVID_19
- Sampieri, R. H., Fernandez Collado, C., Pilar, D., & Lucio, B. (2014). *Metodología de la investigación Sexta Edición*.
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., Christian Paulina Mendoza Torres, & Ana Cuevas Romo. (2017). *Fundamentos de Investigación*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sánchez Hervás, D. (2016). Marketing digital. Guía básica para digitalizar tu empresa. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación En Comunicación*, 12, 247–249. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2016.12.18>
- Simulador. (n.d.). *Calculadora del Punto de Equilibrio con Gráfico*. [Www.Plandemejora.Com](http://www.Plandemejora.Com).

Retrieved October 3, 2021, from <https://www.plandemejora.com/calculadora-punto-equilibrio/>

Suganda, R., Sutrisno, E., & Wardana, I. W. (2013). Emprendedor de Exito. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).

Uribe, J. A. F. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas* (E. de la U (Ed.)).

ANEXO A. Encuesta

Encuesta Proyecto de Investigación - Pastelería Gourmet

Te agradecería unos minutos de tu tiempo para diligenciar esta breve encuesta, para conocer la aceptación y preferencia de las personas al momento de adquirir productos de pastelería.

***Obligatorio**

1. Vive actualmente en? *

Marca solo un óvalo.

- Bucaramanga
 Floridablanca
 Girón
 Piedecuesta
 Otro: _____

2. Es usted? *

Marca solo un óvalo.

- Hombre
 Mujer

3. A que grupo de edad pertenece? *

Marca solo un óvalo.

- Menor de 18
 18 - 25
 26 - 35
 36- 45
 46- 55
 56 o más

4. Cual es su ocupación? *

Marca solo un óvalo.

- Estudiante
 Empleado
 Independiente
 En busca de trabajo
 Hogar
 Otro: _____

5. Estado Civil *

Marca solo un óvalo.

- Soltero (a)
 Casado (a)
 Separado (a)
 Viudo (a)
 Unión libre

6. Consume o le gustan los productos de Pastelería? *

Marca solo un óvalo.

- Si Salta a la pregunta 7
 No

7. De los siguientes productos cuál le gusta más? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Ponque Fino Tradicional
- Torta o Postre Frio
- Cupcake
- Cakepop
- Brownie
- Galletas
- Muffins

Otro: _____

8.Cuál es su sabor de preferencia? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Chocolate
- Vainilla
- Envinado
- Arequipe
- Frutos (Rojos, Tropicales entre otros)
- Frutos Deshidratados
- Tres leches

Otro: _____

9. En qué ocasiones compra productos de pastelería? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Cumpleaños
- Aniversarios
- Festividades (Día de la Madre, etc.)
- Celebraciones (Bodas, etc.)
- Para obsequiar a otra persona
- Cualquier Ocasión

Otro: _____

10. Con que frecuencia consume productos de pastelería? *

Marca solo un óvalo.

- Una vez por semana
- Mas de una vez por semana
- Una o dos veces al mes
- Más de 5 veces al mes
- Sólo en ocasiones especiales

Preferencias al comprar en una Pastelería.

11. Al momento de la compra, cuál es la pastelería de su preferencia? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Grandes Superficies (Jumbo, Exito, Mas x Menos)
- Don Jacobo Postres & Ponques
- Nevada
- Tienda Online
- Plataforma de domicilios (Rappi, Ifood, etc.)
- No tiene Pastelería de Preferencia

Otro: _____

12. Qué características le gustaría encontrar en una Pastelería? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Rapidez
- Amabilidad en la atención
- Horarios extendidos
- Diversas modalidades de pago
- Delivery

Otro: _____

3. 13. Por cuál medio se informa de la oferta de productos en los establecimientos de pastelería? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Folletos
- Redes Sociales
- Páginas Amarillas
- Consulta a familiares, amigos, conocidos..
- Internet

Otro: _____

Expectativas
ante un
nuevo
negocio

Este proyecto tiene una finalidad de proponer una nueva forma de adquirir productos de pastelería gourmet, por lo tanto es necesario conocer su opinión. El término gourmet se refiere a la calidad de los ingredientes, a la inocuidad en los procesos de preparación y en la obtención de un producto exquisito.

4. 14. Indique cuál aspecto es más importante al elegir un producto de pastelería? *

Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>				
Marca del producto	<input type="radio"/>				
Promoción	<input type="radio"/>				
Tamaño	<input type="radio"/>				
Gourmet	<input type="radio"/>				
Personalizable	<input type="radio"/>				

15. Que tipo de producto le gustaría encontrar en una pastelería? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Pastelería Tradicional
- Pastelería Gourmet Personalizada
- Pastelería Saludable
- Pastelería para Diabéticos

16. Que presentación de acuerdo al tamaño y precio prefiere, al comprar un producto de pastelería? *

Relacione cada fila según el precio que considere ubicado en las siguientes cinco columnas.

Marca solo un óvalo por fila.

	Menos \$7000	\$15000 - \$25000	\$40.000 - \$65.000	\$80.000 - \$100.000	\$110.000 - En adelante
Una porción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuarto de libra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Media Libra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Estaría dispuesto a adquirir productos de pastelería gourmet? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez o no lo sé

18. 18. Con qué medio realiza el pago de sus compras de pastelería? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Efectivo
- Tarjeta crédito o débito
- Pagos PSE
- Transferencia Electrónica

19. 19. Cómo preferiría realizar la compra de productos de pastelería? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Páginas Web (Tienda online) donde pueda escoger el producto y pagarlo directamente
- Transferencia Electrónica
- Tiendas Físicas (Local Comercial)

Otro: _____

Salta a la pregunta 20

Compra de
productos de
pastelería por
medio de
página web (e-
commerce)

En esta sección se quiere conocer su opinión, al ofrecerle una opción diferente de hacer pedidos de ponqués decorativos para sus celebraciones y otros productos de repostería, por pago anticipado, sin trasladarse de su casa y por medio de una página web evitando traslados innecesarios.

20. 20. De acuerdo con la información de la sección. Compraría un producto de pastelería personalizado pagando a través de plataforma web (Tienda Online)? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

Tabulación de los resultados:

Pregunta 1. ¿Vive actualmente en?

Ciudades	Cantidad	Porcentaje
Bucaramanga	86	50.6%
Floridablanca	53	31.2%
Giron	11	6.5%
Piedecuesta	8	4.7%
Otras	10	5.9%
Lebrija	2	1.2%
TOTAL	170	100.0%

tabla 35. Ubicación geográfica de los encuestados

Pregunta 2. ¿Género?

Género	Cantidad	Porcentaje
Mujeres	103	60.6%
Hombres	67	39.4%
TOTAL	170	100.0%

Tabla 36. Género

Pregunta 3. A que grupo de edad pertenece?

Edad	Cantidad	Porcentaje
Entre 36 - 45 años	50	29.4%
Entre 46 - 55 años	46	27.1%
Mayor de 56 o más	27	15.9%
Entre 26 - 35 años	32	18.8%
Entre 18 - 25 años	15	8.8%
Menor de 18 años	0	0.0%
TOTAL	170	100.0%

Tabla 37. Rango de edad.

Pregunta 4. ¿Cuál es su ocupación?

Ocupación	Cantidad	Porcentaje
Empleado	99	58.2%
Independiente	42	24.7%
En busca de trabajo	8	4.7%
Hogar	13	7.6%
Estudiante	6	3.5%
Pensionado	2	1.2%
TOTAL	170	100.0%

Tabla 38. Ocupación

Pregunta 5. ¿Estado Civil?

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Casado	86	50.6%
Soltero	53	31.2%
Unión Libre	18	10.6%
Separado	12	7.1%
Viudo	1	0.6%
TOTAL	170	100.0%

Tabla 39. Estado Civil

Pregunta 6: Consume o le gustan los productos de Pastelería?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	161	94.7%
No	9	5.3%
TOTAL	170	100.0%

Tabla 40. Consume productos de pastelería.

Pregunta 7. ¿De los siguientes productos cuál le gusta más?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Torta o Postre Frio	102	63.4%
Ponqué Fino	78	48.4%
Brownie	63	39.1%
Galletas	50	31.1%
Cupcake	38	23.6%
Muffins	20	12.4%
Cakepop	10	6.2%
Otros	2	1.2%
Todos	2	1.2%
TOTAL	161	

Tabla 41. Producto de mayor preferencia.

Pregunta 8:Cuál es su sabor de preferencia?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Chocolate	79	49.1%
Tres leches	75	46.6%
Vainilla	63	39.1%
Arequipe	46	28.6%
Frutos (Rojos, Tropicales entre otros)	45	28.0%
Envinado	42	26.1%
Frutos Deshidratados	23	14.3%
Otros	1	0.6%
TOTAL	161	

Tabla 42.Sabor de Preferencia

Pregunta 9: En qué ocasiones compra productos de pastelería?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Cumpleaños	113	70.2%
Cualquier ocasión	66	41.0%
Festividades (Dia de la Madre, Padre, etc)	50	31.1%
Para obsequiar a otra persona	45	28.0%
Celebraciones (Bodas, etc)	39	24.2%
Aniversarios	27	16.8%
Todas las anteriores	1	0.6%
TOTAL	161	

Tabla 43. Ocasiones para comprar productos de pastelería

Pregunta 10: Con qué frecuencia consume productos de pastelería?

Frecuencia de consumo	Cantidad	Porcentaje
Sólo en ocasiones especiales	68	42.2%
Una o dos veces al mes	52	32.3%
Más de una vez por semana	28	17.4%
Una vez por semana	13	8.1%
Más de 5 veces al mes	0	0.0%
TOTAL	161	

Tabla 44. Frecuencia de consumo

Pregunta 11: Al momento de la compra, ¿cuál es la pastelería de su preferencia?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Sin Pastelería de Preferencia	74	46.0%
Don Jacobo	56	34.8%
Nevada	21	13.0%
Tienda Online	21	13.0%
Otros	18	11.2%
Plataforma de domicilios (Rappi, ifood, etc.)	14	8.7%
Grandes Superficies (Jumbo, Éxito, Mas x Menos)	8	5.0%
Kakahuat	5	3.1%
TOTAL	161	

Tabla 45. Pastelería de preferencia.

Pregunta 12: Qué características le gustaría encontrar en una Pastelería?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Amabilidad en la atención	115	71.4%
Rapidez	96	59.6%
Diversas modalidades de pago	46	28.6%
Delivery	33	20.5%
Horarios Extendidos	26	16.1%
Calidad	8	5.0%
Variedad	4	2.5%
Otros	2	1.2%
Precio	1	0.6%
TOTAL	161	

Tabla 46. Características de una pastelería

Pregunta 13: Por cuál medio se informa de la oferta de productos en los establecimientos de pastelería?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Redes Sociales	117	72.7%
Consulta a familiares, amigos, etc.	77	47.8%
Internet	57	35.4%
Folletos	12	7.5%
Otros	3	1.9%
Páginas Amarillas	3	1.9%
TOTAL	161	

Tabla 47. Medio de información para productos de pastelería

Pregunta 14: Indique cuál aspecto es más importante al elegir un producto de pastelería?

Aspecto importante al elegir un producto	Cantidad	Calificación
Personalizable	650	4.0
Gourmet	637	4.0
Tamaño	584	3.6
Precio	488	3.0
Promocion	467	2.9
Marca del Producto	349	2.2
TOTAL	161	

Tabla 48. Aspecto más importante al elegir un producto de pastelería

Pregunta 15: Que tipo de producto le gustaría encontrar en una pastelería?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Pastelería gourmet personalizable	104	64.6%
Pastelería Saludable	82	50.9%
Pastelería Tradicional	74	46.0%
Pastelería para diabéticos	28	17.4%
TOTAL	161	

Tabla 49. Producto que le gustaría encontrar en una pastelería.

Pregunta 16: ¿Que presentación de acuerdo con el tamaño y precio prefiere, al comprar un producto de pastelería?

Porción	Cantidad	Porcentaje
Una Porción	143	84.1%
Cuarto de libra	138	81.2%
Media libra	114	67.1%
Libra	85	50.0%
TOTAL	170	

Tabla 50. Presentación - Tamaño

Pregunta 17: Estaría dispuesto a adquirir productos de pastelería gourmet?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	141	87.6%
Tal vez o no lo sé	20	12.4%
No	0	0.0%
TOTAL	161	100.0%

Tabla 51. Disposición para adquirir productos de pastelería gourmet.

Pregunta 18: Con qué medio realiza el pago de sus compras de pastelería?

Ciudades	Cantidad	Porcentaje
Efectivo	119	73.9%
Tarjeta crédito o débito	89	55.3%
Pagos PSE	45	28.0%
Transferencia Electrónica	29	18.0%
TOTAL	161	

Tabla 52. Medio con el que realiza el de sus compras.

Pregunta 19: Cómo preferiría realizar la compra de productos de pastelería?

Ciudades	Cantidad	Porcentaje
Páginas Web	106	65.8%
Tiendas físicas (Local comercial)	90	55.9%
Transferencia electrónica	54	33.5%
Efectivo	2	1.2%
Otra	2	1.2%
TOTAL	161	

Tabla 53. Preferencia al realizar la compra de productos de pastelería.

-Compra de productos de pastelería por medio de página web (e-commerce)

Pregunta 20: De acuerdo con la información de la sección. ¿Compraría un producto de pastelería personalizado pagando a través de plataforma web (Tienda Online)?

Ciudades	Cantidad	Porcentaje
Si	121	75.2%
No	8	5.0%
Tal vez	32	19.9%
TOTAL	161	

Tabla 54. Compraría un producto de pastelería personalizado.

ANEXO B. Fichas Técnicas

FICHA TECNICA	PASTELERIA GOURMET PERSONALIZADA
VARIABLE	DESCRIPCION
NOMBRE DEL PRODUCTO	PONQUE FINO
INGREDIENTES	Harina de trigo
	Margarina
	Azucar
	Huevos
	Polvo de hornear
	Esencia de vainilla
EMPAQUE	Base de icopor
	Caja de carton
PRESENTACION COMERCIAL	1/4 de Libra, 1/2 Libra, 3/4 Libra, 1Libra, 1 Libra y un cuarto
SABOR	Vainilla, Vino, Coco, Chocolate, Frutos deshidratados (Nueces, almendras, uvas pasas, ciruelas), Frutos rojos (Arandanos, Agradz), Chocolate chips, Red velvet, Naranja.
TIPO DE CONSERVACION	Temperatura Ambiente
PROCESO DE ELABORACION	Alistamiento y pesaje de ingredientes
	Pesaje de la materia prima
	Adición y mezclado de ingredientes
	Batido
	Horneado
	Almacenamiento (A temperatura ambiente)
	Decorado
CONSISTENCIA	El producto obtenido es un ponque con una miga de consistencia suave y esponjosa.
VIDA UTIL ESTIMADA	8 Dias

FICHA TECNICA	PASTELERIA GOURMET PERSONALIZADA
VARIABLE	DESCRIPCION
NOMBRE DEL PRODUCTO	GALLETAS
INGREDIENTES	Harina de trigo Fecula de Maiz Margarina Azucar Huevos Polvo de hornear Esencia de vainilla
EMPAQUE	Bolsas de polietileno calibre grueso Caja de carton
PRESENTACION COMERCIAL	Peso: 20 gramos, 50g y 80 gramos.
SABOR	Vainilla, Coco, Chocolate, Café, Mantequilla, Chispas de Chocolate, Avena, Chia, Almendras.
TIPO DE CONSERVACION	Temperatura Ambiente
PROCESO DE ELABORACION	Alistamiento y pesaje de ingredientes Pesaje de la materia prima Adición y mezclado de ingredientes Batido Reposo Porcionado Horneado Almacenamiento (A temperatura ambiente) Decorado Empacado
CONSISTENCIA	El producto obtenido es un galleta de consistencia crocante.
VIDA UTIL ESTIMADA	15 a 20 Dias

FICHA TECNICA	PASTELERIA GOURMET PERSONALIZADA
VARIABLE	DESCRIPCION
NOMBRE DEL PRODUCTO	BROWNIES
INGREDIENTES	Harina de trigo
	Margarina
	Aceite
	Azucar
	Huevos
	Cocoa
	Polvo de hornear
	Esencia de vainilla
EMPAQUE	Bolsas de polietileno calibre grueso
	Caja de carton
PRESENTACION COMERCIAL	Peso: 60 gramos, 100g. Rellenos o con cobertura de chocolate o pastillaje.
SABOR	Relleno: Arequipe, Ganache de chocolate.
TIPO DE CONSERVACION	Temperatura Ambiente
PROCESO DE ELABORACION	Alistamiento y pesaje de ingredientes
	Pesaje de la materia prima
	Adición y mezclado de ingredientes
	Batido
	Horneado
	Porcionado
	Almacenamiento (A temperatura ambiente)
	Decorado
CONSISTENCIA	El producto obtenido es un brownie con una miga de consistencia suave y sabor a chocolate
VIDA UTIL ESTIMADA	8 Dias

FICHA TECNICA	PASTELERIA GOURMET PERSONALIZADA
VARIABLE	DESCRIPCION
NOMBRE DEL PRODUCTO	CUPCAKES
INGREDIENTES	Harina de trigo
	Margarina
	Azucar
	Leche
	Huevos
	Polvo de hornear
	Esencia de vainilla
EMPAQUE	Capacillos
	Bolsa de polietelino calibre grueso
	Caja de carton
PRESENTACION COMERCIAL	Peso: 30 gramos, 50gramos. Rellenos o con cobertura de chocolate o pastillaje.
SABOR	Vainilla, Coco, Chocolate, Frutos deshidratados (Nueces, almendras, uvas pasas), Frutos rojos (Arandanos, Agrad), Chocolate chips, Red velvet, Naranja.
TIPO DE CONSERVACION	Temperatura Ambiente
PROCESO DE ELABORACION	Alistamiento y pesaje de ingredientes
	Pesaje de la materia prima
	Adición y mezclado de ingredientes
	Batido
	Porcionado
	Horneado
	Almacenamiento (A temperatura ambiente)
Decorado	
CONSISTENCIA	El producto obtenido es un cupcake con una miga de consistencia suave y esponjosa.
VIDA UTIL ESTIMADA	8 Dias

ANEXO C. Cronograma del plan de negocios

CRONOGRAMA DEL PLAN DE NEGOCIOS				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	CANAL	DURACIÓN
Generar conciencia de marca	Inbound marketing	Generación de contenido informativo y que busque en el público interés en conocer sobre el negocio y los productos que ofrece	Redes sociales (instagram, facebook) con uso de Hastags que sean virales	permanente
	Promoción de marca	Realización de en vivos para dar a conocer la marca y hacer que potenciales clientes se hagan presentes y compartan enlaces	Instagram y Facebook En Vivo	cada 2 semanas
Posicionar la marca como una opción interesante para ambientar celebraciones especiales y momentos de antojos	Inbound marketing /Estrategia SEO	Generación de contenido que vincule a las personas con momentos en donde el gusto por los productos de la empresa mejoren la experiencia de las personas utilizando frases persuasivas como tardes con "D'kary Cakes", es momento del dulce sabor de D'kary Cakes, que tal un café para ambientar la jornada y una ricas galletas de D'kary Cakes entre otros	Instagram, Facebook, Youtube	permanente
	Experiencias memorables	Generación de contenido a partir de la experiencia vivida de clientes a recibir un producto de Dkary Cakes	Instagram, Facebook, Youtube, Web de la	cada 2 semanas
Alcanzar ventas promedio de \$17.900.000.00 mensuales para el primer año de funcionamiento	Descuentos especiales por introducción al mercado	Se le ofrecerá un 15% de descuento a quienes durante el primer bimestre del periodo realicen compras superiores a \$200.000.00	Redes sociales (instagram, facebook)	2 meses
	Combos especiales	Durante el segundo bimestre del periodo se ofrecerá parte del portafolio de la empresa en combo. Por ejemplo por la compra de un ponqué de libre personalizado para un evento, se le entregará un kit de galletas para ambientar el evento (10 galletas)	Web y redes sociales	2 meses
	Regalos sorpresa por compras superiores a \$150.000	Durante el tercer y cuarto bimestre del año se tendrá un regalo sorpresa por compras superiores a \$150.000, el regalo sorpresa será un producto más pequeño y/o en alianza con empresas locales de bebidas (gualilo) se le entregará un bono para que reclame una bebida (frappé)	Web y redes sociales	4 meses
	Plan de descuento por referidos efectivos	Se buscará que los clientes sean ellos mismos los voceros de la marca y los productos, por ello a partir de un concurso de plan de referidos efectivos se aumentará la base de datos de prospectos y a cambio por cada 5 nuevos clientes, las personas obtendrán un producto especial (un combo de cupcakes)	Web y redes sociales	permanente
	Alianzas estratégicas	Con el ánimo de aumentar canales de comercialización del los productos de Dkary cakes, se buscarán alianzas estratégicas para colocar los productos en exhibición física en sitios como salas de café, burbújas de café en centros comerciales entre otros.	Espacios físicos de aliados estratégicos	permanente
Generar ventas online - el 70% de las ventas por canal electrónico	Precios especiales por compra en Web	Con el ánimo de generar tráfico y ventas por la web, se colocarán precios especiales durante el primer año (5% más económicos que en otro tipo de canal)	Web y redes sociales	permanente