

Estrategias de comunicación y desarrollo de portafolio para la empresa  
Deleite Pastelería

Olga Carolina Ortega Garnica

Universidad ECCI  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Mercadeo y Publicidad  
Proyecto de Grado  
Bogotá D.C.  
2016

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y DESARROLLO DE PORTAFOLIO PARA LA  
EMPRESA  
DELEITE PASTELERÍA

Presentado por:

OLGA CAROLINA ORTEGA GARNICA

Director de Proyecto:

RICHARD ORLANDO BUITRAGO REYES

Vicerrectoría de Investigaciones – Docente Investigador

Universidad ECCI  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Mercadeo y Publicidad  
Proyecto de Grado  
Bogotá D.C.

2016

## AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecerle a Dios por darme la oportunidad de realizar un proyecto como este que lleva años de trabajo, esfuerzo y dedicación, sin Él no hubiera llegado hasta donde ahora estoy proyectándome hacia donde quiero ir.

Quiero agradecer a mis padres que a lo largo de este tiempo me han apoyado en todas las áreas para salir adelante, han sido los que me han motivado y aconsejado en los momentos difíciles, han aportado conocimiento y experiencia a este proyecto.

Este proyecto tiene una historia especial y por ese motivo quiero agradecer a mi novio, que me ha ayudado a realizar este sueño, ha entregado largas horas de trabajo, ha perseverado a mi lado, gracias a sus conocimientos esta empresa hoy tiene otro nivel en calidad y excelencia.

De manera especial quiero agradecer al Profesor Richard Buitrago, tutor de este proyecto, ha sido un hombre que a lo largo de la carrera profesional me ha enseñado a perseverar, poner en marcha el proyecto y corregir cada vez que fue necesario.

Agradecer al coordinador de la carrera Jaime Ortiz y todo su equipo de profesores, que gracias a la oportunidad que me dieron de desarrollar una movilidad académica (intercambio) fue que este proyecto hoy es una realidad.

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios y a mi familia, que han sido los que año tras año me alientan a continuar, creyeron en este sueño que hoy puede ser palpable, un sueño que cada día se hace realidad.

## LISTA DE CONTENIDO

### Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Justificación.....	12
1.3. Antecedentes.....	13
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.4.1. Objetivo General.....	14
1.4.2. Objetivos Específicos.....	14
<b>1.5. Delimitación.....</b>	<b>15</b>
1.5.1. Delimitación Geográfica.....	15
<b>Análisis Tabla 1.....</b>	<b>18</b>
<b>Análisis Tabla 2.....</b>	<b>18</b>
1.5.2. Delimitación por producto.....	21
<b>1.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>22</b>
1.6.1. Marco de Referencia.....	22
1.6.2. Marco Teórico.....	22
1.6.3. Referentes.....	25
1.6.4. Definiciones.....	28
1.6.5. Abreviaturas o Siglas.....	29
<b>1.7. Diagnóstico sectorial.....</b>	<b>30</b>
1.7.1. Historia de la crisis.....	30
1.7.2. Historias de los éxitos.....	32
<b>1.7.3. Comparativos de las competencias.....</b>	<b>37</b>
1.7.4. Competencia Directa.....	37
1.7.5. Competencia Indirecta.....	40
1.7.6. Características del Entorno Económico.....	41

1.7.7.	Variables Macroeconómicas.....	43
1.7.8.	Demográficas.....	43
1.7.9.	Capacidad del sector para crecer.....	46
1.7.10.	MATRIZ DOFA.....	48
1.7.11.	Matriz EFI.....	49
1.7.12.	Formulación de estrategias a partir del DOFA.....	51
	<b>Estrategias FO</b> .....	51
	<b>Estrategias DO</b> .....	51
	<b>Estrategia FA</b> .....	52
	<b>Estrategia DA</b> .....	52
<b>1.8.</b>	<b>PLAN DE NEGOCIO</b> .....	53
1.8.1.	Diagnóstico Empresarial.....	53
1.8.2.	Formulación de la Visión.....	54
1.8.3.	Formulación de la Misión.....	54
1.8.4.	Estudio técnico de factibilidad y viabilidad.....	54
<b>1.9.1.</b>	<b>Costos</b> .....	55
1.9.2.	Proyecciones de Ingreso.....	58
1.9.3.	Flujo de Caja- Proyección a 5 años.....	61
1.10.	Cuántas personas y que sectores involucra.....	62
1.10.1.	Viabilidad la proyección de la propuesta.....	63
1.10.2.	Desarrollo de las operaciones del proyecto.....	64
<b>1.11.</b>	<b>ESTUDIO LEGAL</b> .....	65
1.11.1.	Normativas para cumplir por parte del negocio.....	65
	<b>- Clasificación CIU. Actividad Económica</b> .....	66
1.11.2.	Tipos de contratación para el recurso humano.....	70
	<b>Contrato a término indefinido</b> .....	70
	<b>Contrato civil por prestación de servicios</b> .....	71
1.11.3.	Estructura organizacional.....	71
1.11.4.	Mapa funcional de la organización.....	73
1.11.5.	Análisis de la estructura a desarrollar para el plan de negocios.....	74
1.11.6.	Descripción de los Productos.....	74
1.11.7.	Descripción de las características de los productos.....	74
<b>1.12.</b>	<b>ESTRATEGIAS</b> .....	75
1.12.1.	Estrategia comercial.....	75

1.12.2.	Estrategias de Comunicación .....	79
	<b>Portafolio de productos.</b> .....	81
1.12.3.	Estrategias de Producto. ....	82
1.12.4.	Estrategia de la venta. ....	83
1.12.5.	Estrategia de mercados. ....	84
1.12.6.	Estrategias de la Web.....	85
1.13.	Conclusiones y recomendaciones.....	88
	Bibliografía .....	89

### TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Bogotá, Google Maps. Delimitación área de trabajo Deleite Pastelería.....	15
Ilustración 2	Myriam Camhi Catálogo y Productos. ....	37
Ilustración 3	Mapa funcional de la organización .....	73
Ilustración 4	Vitrina Deleite Pastelería .....	75
Ilustración 5	Caja de presentación pedidos.....	76
Ilustración 6	Sello Logo Deleite Pastelería.....	76
Ilustración 7	Canal de distribución .....	77
Ilustración 8.	Logo Deleite Pastelería.....	79
Ilustración 9.	Redes sociales. Facebook Deleite Pastelería .....	80
Ilustración 10	Productos. Rollos de Canela .....	81
Ilustración 11	Productos. Alfajor .....	81
Ilustración 12	Productos. ....	81
Ilustración 13	Productos. Brownie.....	81
Ilustración 14	Mapa de cubrimiento en Ventas. ....	83
Ilustración 15	Instagram Deleite Pastelería .....	87
Ilustración 16	Facebook Deleite Pastelería.....	87

## TABLAS

<b>Tabla 1</b> Informes Estadísticos. Observatorio de Desarrollo Económico. Empresas Registradas en Bogotá. 2016.....	16
<b>Tabla 2</b> Informes Estadísticos. Observatorio de Desarrollo Económico. Micro Empresas registradas en Bogotá. 2016.....	17
Tabla 3Fuente: desarrollador del proyecto .....	38
Tabla 4Fuente: Desarrollador del proyecto.....	39
Tabla 5 Fuente: Desarrollador del proyecto.....	41
Tabla 6Fuente: Desarrollador del proyecto.....	49
Tabla 11 Flujo de Caja. Autor del proyecto.....	61

## ANEXOS

- ANEXO 1. Registro Sanitario INVIMA
- ANEXO 2. Normas de Rotulado y Etiquetado.
- ANEXO 3. Norma Técnica Colombiana.
- ANEXO 4. Manipulación de alimentos.

## RESUMEN EJECUTIVO

La pastelería en Colombia ha tenido un crecimiento importante en los últimos años a raíz de las tendencias actuales a nivel mundial en este sector, las preferencias de los consumidores, nuevas presentaciones y sabores, que los lleven a tener un estatus o exclusividad dentro de una sociedad consumista y exigente con lo que compran, es lo que la mayoría de clientes observan antes de tomar una decisión de compra.

Este proyecto ha sido desarrollado desde hace dos años y medio con investigación, proyección, elaboración y venta de los productos. El interés por la innovación y deseo de despertar en el cliente y/o consumidor actual y futuro de la marca *Deleite Pastelería*, es uno de los factores claves para comunicar al mercado lo que constantemente se elabora en la empresa y así estimular en ellos el interés por consumir nuestros productos; nuestro objetivo más que vender un producto es vender una experiencia que no seamos una marca más en el mercado, sino que marque una diferencia.

Este proyecto ha sido desarrollado para ejecutarlo en la ciudad de Bogotá- Colombia, entrando a competir fuertemente con las marcas más conocidas en el mercado y con trayectoria de varios años y con las marcas que producen directamente nuestros mismos productos. El énfasis es marcar un estilo en la pastelería, un estilo exclusivo con productos que en Colombia no son muy reconocidos y que a nivel mundial han tenido éxito, la ventaja es que contamos con un país rico en diversidad de alimentos y sabores que le darán a la marca un toque único, especial y trascendente.

## ABSTRACT

The bakery business in Colombia is been growing at an impressive rate in the last few years due to the tendencies that in actuality have been around the world, the consumer preferences, new products and flavors that show a different status on a consumist society that is always noticing what has been bought and how much did it cost; and this is what a potencial client is most certainly going to notice.

this project has been developed since two years ago, through investigation, protection, making and selling of the products. The I Teresa for innovation and the wish to awaken on present and future clients the trademark of Deleite Pastelería, has been one the important factors to communicate to the ever changing market, all with he purpose to get then to realize Te difference and importance of the products we have and that can't be found anywhere else.

This protect has also been developed with the idea of building it in Bogotá, Colombia, coming to compete with strong and known companies that have been in the market for a number of years and that also produce our same products. That is why we want to start distributing a product that is not so known in Colombia with a style that attracts and pulls the clients and never let's them go. We are confident in that we will be able to achieve thus goel, since we are in a country that has a great diversity of flavors that will most definitely enrich everything we do..

## INTRODUCCIÓN

A través de estrategias de comunicación y desarrollo de portafolio de la empresa *Deleite Pastelería*, se busca llegar al mercado con un alto impacto como marca, en cuanto a imagen, portafolio, tendencias, innovación, etc., esto se va desarrollando a lo largo del presente proyecto, con una investigación previa al mercado al cual la empresa quiere llegar y dedicar un alto esfuerzo de trabajo en la ciudad de Bogotá, se han escogido cinco localidades (Suba, Usaquén, Barrios Unidos, Chapinero y Teusaquillo) donde se ha desarrollado un plan de comunicación y estrategia de venta que ya se está poniendo en marcha y a su vez se han visto resultados favorables para la marca.

El presente proyecto mostrará los resultados y proyecciones futuras de la marca, que a pesar de ser nueva en el mercado ha tenido una gran acogida en su público objetivo, la idea, es apoyarse en lo investigado, desarrollado y concluido, para determinar constantemente estrategias que llevarán a la empresa *Deleite Pastelería*, cada vez más a niveles altos competitivos dentro del mercado y sector pastelero.

# 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1. Planteamiento del problema.

¿Cómo debe desarrollar la empresa DELEITE PASTELERÍA estrategias de comunicación y desarrollo de portafolio, para llegar al punto de madurez con imagen y marca?

## 1.2. Justificación.

En Colombia el crecimiento y la aparición de nuevas empresas ha ido creciendo año tras año, el indicador señala que el 75% de los colombianos cree que hay buenas condiciones para crear empresa en los próximos seis meses; y el tercero, que el 54% quiere crear empresa dentro de los siguientes tres años. No obstante, solamente la mitad de ellos la llevan a cabo y tan solo el 10% de estos proyectos subsisten. (Revista Portafolio, 2013).

El índice de Emprendedores de Latinoamérica de Latin Business Chronicle (2013), considera a Colombia como el cuarto país más importante para emprendedores en Latinoamérica, después de Chile, Panamá y México, contando con variables como el costo de creación, el tiempo para iniciar y la financiación. (Portafolio, 2013)

Según el Informe de Coyuntura Empresarial 2012, de Confecámaras, el año pasado se crearon 278.063 empresas con un incremento del 17,3% frente al 2011, de las cuales solo el 0,13% fueron grandes empresas. (Portafolio, 2013)

Al ver lo anterior y al comparar el emprendimiento colombiano con otros países, se puede observar que Colombia es un país con una tasa alta de nuevos empresarios (emprendedores), pero pocos de ellos perseveran con su idea de negocio al ver mejores propuestas de trabajo.

Por lo tanto, las empresas nacientes y específicamente en este caso, Deleite Pastelería, deberá desarrollar un plan de comunicación para dar a conocer la marca, el objetivo es ser conocida por

su innovación, calidad y servicio, incursionar en el mercado y de esta manera desarrollar el portafolio con el cual la imagen y la marca serán reconocidas.

A pesar de que en la actualidad, la competencia en esta industria es amplia, debido a las grandes empresas que llevan años de trayectoria en la industria, se busca ir al punto clave de éxito de dichas empresas e iniciar a competir no sólo con calidad, sino con comunicación, innovación y penetración en el mercado, realizando una proyección de marketing en la cual la marca y su producto pueda desarrollarse de manera óptima dentro del mercado de la ciudad.

Empresas nacientes en Colombia hay muchas, pero que se mantengan en el mercado y puedan pasar por su óptimo ciclo de vida, pocas, es por esto que se desea desarrollar una investigación al mercado de las pastelerías en Bogotá y cómo la empresa Deleite Pastelería puede desarrollar estrategias de comunicación y desarrollo de producto para penetrar en el mercado como una empresa sólida, entrar a competir con distribución y calidad y generar estatus en el mercado de la pastelería en Bogotá sin que su marca y productos duren sólo una temporada.

### 1.3. Antecedentes.

El proyecto nace a partir de la oportunidad que la Universidad ECCI me dio, (yo era en ese año (2013) una estudiante de cuarto semestre de Mercadeo y Publicidad ) de realizar un intercambio académico en otro país, a lo que acepté realizar una movilidad académica con una universidad en Argentina llamada Universidad Nacional de Villa María; allí yo buscaba la forma de llegar a Colombia con una idea de negocio que pudiera ser efectiva en Bogotá y de esta manera formar una empresa aplicando las herramientas adquiridas a lo largo de mi carrera.

Al ver que en Argentina uno de los mercados más fuertes, es el mercado de los alfajores caseros argentinos, decidí emprender esta idea de negocio en mi país donde haciendo una previa investigación, pude determinar que en Bogotá- Colombia, este tipo de producto no es tan común y podría ser efectivo ya que sería algo novedoso en esta ciudad.

Luego del intercambio, decidí dar inicio a mi empresa de Alfajores, lo que al principio me costó darlos a conocer, pero luego de adquirir algunos clientes y ellos ver que los productos eran diferentes y de calidad, comencé a crecer en el rango de cobertura en ventas dentro de la Universidad ECCI, y luego en algunos sectores de la ciudad de Bogotá.

Con dos años y medio de haber emprendido este proyecto y con excelentes resultados y aumento de consumidores de dicho producto, decidí emprender mi empresa con todas las herramientas necesarias para establecer la marca DELEITE PASTELERÍA y producto en el mercado, es por esto que nace este proyecto de grado, con el fin de desarrollar estrategias de comunicación y desarrollo de portafolio para que Deleite Pastelería pueda llegar al punto de madurez como marca y a su vez dejar un legado para las ideas de emprendimiento que tengan la oportunidad de conocer este proyecto.

## **1.4. Objetivos.**

### 1.4.1. Objetivo General.

Desarrollar la estrategia de comunicación, posicionamiento y el portafolio de productos para la empresa Deleite Pastelería llevándola a posicionar como una empresa sólida y competitiva en la industria pastelera en Bogotá

### 1.4.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la problemática actual en el desarrollo de nuevas empresas.
- Proyectar la empresa Deleite Pastelería como una empresa competitiva e innovadora en la industria pastelera de Bogotá.
- Implementar herramientas que aporten al crecimiento de Deleite Pastelería como empresa, donde se desarrollen estrategias de comunicación y desarrollo de producto.
- Llegar a consolidar a la empresa Deleite Pastelería dentro del mercado, donde se generen y ejecuten procesos de efectividad para dar a conocer la marca.

## 1.5. Delimitación

### 1.5.1. Delimitación Geográfica.

Este proyecto se desarrollará en la ciudad de Bogotá en diferentes barrios de 5 localidades de la ciudad, la fuerza de comunicación se hará principalmente en estos 5 puntos, donde se dará a conocer el portafolio de productos y lanzamiento de marca.

Cabe resaltar que la investigación se desarrolló también al realizar ventas en estos sectores de localización, lo cual determinó la viabilidad en estos lugares de promocionar la marca y a futuro potencializar las ventas.



Ilustración 1 Bogotá, Google Maps. Delimitación área de trabajo Deleite Pastelería.

Estas cinco (5) localidades son: Suba, Usaquén, Barrios Unidos, Chapinero, Teusaquillo, de las cuales se hizo una previa investigación, en donde se estudió la cantidad de empresas nacientes en cada localidad y el desarrollo económico de cada una.

**Total empresas registradas en Bogotá, según localidad  
Número de empresas, Junio 2016**

	Diciembre	Junio	Balance <sup>1</sup>	% del	Mayo	Balance <sup>2</sup>
	2015	2016	(Dic'15/Jun'16)	total '16	2016	(May'16/Jun'16)
<b>Bogotá</b>	<b>623.738</b>	<b>650.286</b>	<b>26.548</b>	<b>100</b>	<b>647.651</b>	<b>2.635</b>
Suba	77.247	80.987	3.740	12,5	80.618	369
Kennedy	64.377	67.332	2.955	10,4	67.046	286
Usaquén	63.502	66.249	2.747	10,2	65.983	266
Engativá	59.949	62.424	2.475	9,6	62.149	275
Chapinero	59.840	62.080	2.240	9,5	61.891	189
Puente Aranda	31.667	32.733	1.066	5,0	32.618	115
Barrios Unidos	31.495	32.616	1.121	5,0	32.509	107
Fontibón	30.420	31.861	1.441	4,9	31.735	126
Teusaquillo	26.739	27.754	1.015	4,3	27.659	95
Bosa	25.780	26.933	1.153	4,1	26.782	151
Los Mártires	24.686	25.465	779	3,9	25.376	89
Santa Fe	23.692	24.544	852	3,8	24.478	66
Rafael Uribe Uribe	18.548	19.327	779	3,0	19.254	73
Ciudad Bolívar	17.931	18.892	961	2,9	18.769	123
San Cristóbal	13.957	14.550	593	2,2	14.490	60
Antonio Nariño	13.638	14.168	530	2,2	14.120	48
Tunjuelito	11.379	11.850	471	1,8	11.807	43
Usme	8.410	8.810	400	1,4	8.766	44
Candelaria	6.521	6.757	236	1,0	6.731	26
Sumapaz	9	10	1	0,0	10	0

*Tabla 1 Informes Estadísticos. Observatorio de Desarrollo Económico. Empresas Registradas en Bogotá. 2016*

[www.observatorio.desarrolloeconomico.gov.co](http://www.observatorio.desarrolloeconomico.gov.co)

**Microempresas registradas en Bogotá según localidad**  
**Número de empresas, Junio 2016**

	Diciembre	Junio	Balance <sup>1</sup>	% del total	Mayo	Balance <sup>2</sup>
	2015	2016	(Dic'15/Jun'16)	'16	2016	(May'16/Jun'16)
<b>Bogotá</b>	<b>578.891</b>	<b>602.094</b>	<b>23.203</b>	<b>100</b>	<b>599.503</b>	<b>2.591</b>
Suba	73.341	76.718	3.377	12,7	76.349	369
Kennedy	62.513	65.297	2.784	10,8	65.017	280
Engativá	57.543	59.786	2.243	9,9	59.515	271
Usaquén	56.193	58.328	2.135	9,7	58.074	254
Chapinero	48.071	49.451	1.380	8,2	49.276	175
Puente Aranda	28.949	29.914	965	5,0	29.790	124
Barrios Unidos	28.047	28.907	860	4,8	28.797	110
Fontibón	27.352	28.641	1.289	4,8	28.515	126
Bosa	25.625	26.758	1.133	4,4	26.609	149
Teusaquillo	24.424	25.327	903	4,2	25.231	96
Los Mártires	22.768	23.432	664	3,9	23.343	89
Santa Fe	21.883	22.649	766	3,8	22.590	59
Rafael Uribe Uribe	18.227	18.982	755	3,2	18.911	71
Ciudad Bolívar	17.721	18.658	937	3,1	18.537	121
San Cristóbal	13.825	14.408	583	2,4	14.349	59
Antonio Nariño	13.077	13.550	473	2,3	13.500	50
Tunjuelito	11.149	11.603	454	1,9	11.563	40
Usme	8.361	8.748	387	1,5	8.704	44
Candelaria	6.230	6.424	194	1,1	6.399	25
Sumapaz	9	10	1	0,0	10	0

*Tabla 2 Informes Estadísticos. Observatorio de Desarrollo Económico. Micro Empresas registradas en Bogotá. 2016*

[www.observatorio.desarrolloeconomico.gov.co](http://www.observatorio.desarrolloeconomico.gov.co)

**Análisis Tabla 1.**

Se puede observar cómo el registro de empresas en balance entre los meses de Mayo a Junio del presente año, ha tenido una diferencia de 2.635 empresas registradas, esto demuestra cómo en Bogotá hay un gran número de empresas y por mes éstas van aumentando notablemente, introduciendo al mercado alto grado de competitividad. Son empresas que tienen matrículas activas, y así el crecimiento de las empresas es importante a la hora de conocer en dónde se mueve en mayor cantidad el mercado y dónde se centra la mayor parte de negocios en la ciudad de Bogotá.

Las localidades a estudiar y paralelamente trabajar con el presente proyecto son Suba, Usaquén, Chapinero, Barrios Unidos y Teusaquillo, donde a continuación se incluye su porcentaje y crecimiento en el último mes que nos permite observar el campo de acción dentro de cada una de ellas: Suba 12,5%, Usaquén 10,2%, Chapinero 9,5%, Barrios Unidos 5,0% y Teusaquillo con 4,3%.

El punto donde más fuerza de comunicación se va a enfocar este proyecto es en la localidad de Suba y Usaquén, donde hay más presencia de comercio. Suba tiene la participación más alta en todo Bogotá en cuanto a la matrícula de empresas frente a los diversos sectores comerciales. A estos puntos se le debe dar una fuerza mayor de comunicación y muestra de portafolio, debido a la alta competitividad que existe dentro de cada sector de localización

Por otro lado, las localidades de Chapinero, Barrios Unidos y Teusaquillo, también representan sectores de localización importante para realizar fuerza de comunicación, son sectores que durante un mes representaron muy poca participación en matrícula de empresas, pero a su vez, son sectores que ya tienen presencia de varias empresas lo que determina que el mercado también tiene un grado de importancia y por lo tanto el trabajo debe ser fuerte en estas tres localidades.

**Análisis Tabla 2.**

La tabla número 2 representa aún más detallada la participación de micro empresas dentro de la ciudad de Bogotá, la localidad de Suba sigue teniendo el protagonismo en el informe estadístico, lo que representa que es un sector altamente comercial y por lo tanto los

consumidores de ese sector estarán atentos a lo que constantemente se lance como marca y como producto, por lo tanto a ese sector debe ir concentrado un gran esfuerzo de comunicación, tiene pro y contra, es bueno por el hecho de que si hay alta apertura y formalización de negocios es porque hay gran demanda de los mismos, pero no es tan bueno ya que es un lugar altamente competitivo y por lo mismo, los compradores serán más exigentes a la hora de determinar por cuál marca deberán decidir.

Son muchos aspectos a evaluar dentro de cada uno de las localidades estudiadas previamente, la fuerza de comunicación debe ser continua, se puede determinar que en Bogotá se están abriendo miles de empresas constantemente, crece el mercado, crece la demanda y así mismo debe crecer la intensidad de comunicación que DELEITE PASTELERÍA debe tener como marca.

Las cinco localidades, previamente trabajadas por la marca Deleite Pastelería, tienen una particularidad, sus compradores y clientes en su mayoría son comerciantes, lo que permite analizar que son personas con ingresos diarios que a la hora de compra no tienen un proceso de decisión largo, por otro lado las familias o clientes que adquieren los productos de la marca, son personas de nivel socioeconómico medio, ingresos por encima del salario mínimo legal vigente.

Las localidades trabajadas por la marca y a las cuales se va a enfocar la fuerza de comunicación y venta son: Suba, Teusaquillo, Barrios Unidos, Chapinero y Usaquén, de las cuales se mencionará un poco más sobre cada una de ellas: datos tomados de <http://portel.bogota.gov.co/guia/interfaz/usuario/anexos/Listado%20de%20Barrios.pdf>

**-Suba:** Es una localidad que cuenta con un total de **1.250.734** habitantes entre hombres y mujeres datos actualizados al año 2016 (Secretaría de Planeación, 2016), dentro de las cuales cuenta con 13 UPZ dentro de las cuales hay un total de 323 barrios, es la cuarta localidad más grande y extensa de Bogotá, el consumo de alimentos en esta localidad tiene una gran demanda, y al ser tan extensa y con tan grande número de habitantes, es una localidad que aunque está acoplada a lo tradicional, en algunos barrios en los cuales se ha hecho presencia con la marca, se ha podido observar que demandan innovación, precios bajos y calidad en los productos.

**-Teusaquillo:** la localidad de Teusaquillo tiene al 2016 un total de **140.767** habitantes entre hombres y mujeres, tiene un total de 6 UPZ dentro de las cuales hay 31 barrios, fue el pionero en

conocer la marca *Deleite Pastelería*, es un sector con bastantes zonas comerciales, tiene presencia de varias universidades y a su vez con sectores residenciales, así que es importante saber llegar a cada uno de este tipo de clientes, los estudiantes universitarios se interesan mucho por los productos y esto se ha convertido en un punto de enfoque de ventas y comunicación de los productos, se está posicionando la marca en ellos ya que conocen los productos desde hace dos años y medio, a ellos la comunicación es más “amigable” lo que a ellos los ha llevado a identificarse con *Deleite Pastelería* y a preferir nuestros productos aún por encima de los Alfajores el Cerro (competencia directa de la marca).

-**Barrios Unidos:** tiene un total al año 2016 de **263.883** habitantes entre hombres y mujeres, la localidad tiene un total de 4 UPZ dentro de las cuales hay 44 barrios en total. Es una localidad donde la marca *Deleite Pastelería*, se está dando a conocer, es un sector donde los clientes están atentos a los cambios del mercado, apoyan a industria colombiana y su interés de consumir algo innovador es importante, aunque no es un sector exigente en la preferencia de productos, si es un sector que está atento al precio, marca y calidad de los productos, a los cuales la estrategia de comunicación debe ser llegar a ellos y hacerlos parte de la marca con una excelente atención al cliente, es un sector donde se encuentran varias personas de la tercera edad los cuales muestran interés por los productos pero desean tener productos bajos en azúcar, a lo que la marca quiere llegar a este tipo de clientes con el mismo producto pero en condiciones adaptables a las preferencias de ellos.

- **Chapinero:** tiene un total de **126.951** habitantes entre hombres y mujeres, consta de 5 UPZ, las cuales entre todas suman un total de 50 barrios. El sector de Chapinero que ha sido uno de los fuertes en el tema de comunicación y venta de la marca *Deleite Pastelería*, es un sector muy comercial, una de las desventajas de este sector es la inseguridad y presencia de residencias en el sector lo que hace que el comportamiento de los clientes sea en algunos de desconfianza, lo que ha sido para nosotros como marca un factor importante, ya que se ha podido observar a su vez que al ver una marca con logo, con buena presentación con vendedores que captan la atención de ellos con una excelente comunicación de marca y producto, las ventas han ido aumentando y la confianza en la marca ha sido relevante frente a otros vendedores de alimentos tradicionales, la ventaja es que por ser un sector comercial, los productos son los que se conocen comúnmente y

al ver ellos un producto novedoso y de calidad, inclinan su decisión de compra hacia nuestra marca.

- **Usaquén:** tiene un total de **472.908** habitantes entre hombres y mujeres, con total de 9 UPZ dentro de los cuales hay un total de 134 barrios. Este sector es un sector bastante exigente a nivel comercial ya que alrededor de un 50% de los barrios que comprende esta localidad son barrios de estratos 5 y 6, lo que hace que sea un público más “élite” con preferencias de marcas reconocidas, poco compran a marcas no comerciales y aunque es un sector que tiene un poder adquisitivo más alto que otros sectores, no por esto las ventas en este sector son buenas. Para esto se debe desarrollar una estrategia de comunicación más fuerte, en la que los vendedores, la presentación, el portafolio de productos y la publicidad deben ir de la mano al presentar la marca como una marca innovadora, de calidad, un precio que no es bajo, al contrario es un precio que muestra la calidad de los productos y la excelencia de la elaboración, entrar a este sector es importante pero con una muy buena estrategia de comunicación.

#### 1.5.2. Delimitación por producto.

El proyecto se enfocará en productos de pastelería, específicamente Alfajores, aunque tiene otras dos líneas de productos, por el momento se enfocará la empresa en el producto principal que son Alfajores, a estos se les va a dar un valor de importancia en la elaboración, producción, comunicación y venta.

## 1.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 1.6.1. Marco de Referencia

#### 1.6.2. Marco Teórico.

El mercado de la repostería y la pastelería en Colombia ha tomado un fuerte impulso a raíz del auge gastronómico que se vive desde hace varios años. Sin embargo, especialistas y expertos en el tema coinciden en afirmar que ésta es una industria en desarrollo a la que todavía le faltan algunos elementos para que sea reconocida y diferenciada, tanto en el país como en Latinoamérica. (Revista La Barra, 2010)

Si bien hoy en día no se encuentran datos consolidados que permitan conocer con exactitud cómo se comporta dicho segmento en el país, es claro para muchos de los actores que participan en el negocio que la tendencia es de crecimiento, debido a que los empresarios del sector se han dado cuenta de la importancia de ofrecer y manejar una carta de postres propia que complemente la oferta gastronómica ya sea en restaurantes, hoteles o establecimientos independientes. (Revista La Barra, 2010)

La marca *DELEITE PASTELERÍA* quiere incursionar de manera innovadora, a lo que ha investigado y analizado varias pastelerías reconocidas a nivel mundial y a su vez conocer la opinión de grandes pasteleros frente a su éxito en cuanto al producto y a su reconocimiento en el mercado, algunos de estos pasteleros frente a cuál es el motivo de éxito de una pastelería dice: (Velez, 'La alta pastelería es mucho más sencilla de lo que parece', 2013)...A veces los grandes pasteleros creen que el hecho de dominar la técnica o de ser creativos significa que hacen buena pastelería y, sin embargo, no piensan en el cliente final. Ese cliente no sabe quién eres, y si lo sabe tampoco le importa mucho. Lo que quiere es que cuando le vendes algo le guste, tenga armonía, un buen aspecto, un buen sabor. Mira, a mí me gusta mucho desayunar en sitios diferentes de Madrid, y la plancha de hojaldre de la *Pastelería del Pozo* me sigue emocionado. Hojaldre, crema, y una receta de hace tropecientos años. ¿Eso es buena pastelería? Para mí sí. Ahora bien, si la pregunta es ¿qué diferencia la alta pastelería de la tradicional? Ahí sí te puedo responder: la primera es aquella que utiliza técnicas, aquella en la que hay detrás un *chef*

ejecutivo que está trabajando y pensando qué hacer para mejorar esa técnica, el sabor, mejorar la cocción. (Velez, [www.hola.com](http://www.hola.com), 2013)

Dar a conocer una marca es un conjunto de características que deben ser evidentes en todo tiempo, si se quiere tener una buena *estrategia de comunicación y desarrollo de portafolio*, se debe pensar en la experiencia que se desea que el cliente tenga al momento de adquirir los productos de determinada marca, en este caso, no sólo es regirse a una fórmula o técnica de elaborar los productos, sino la manera de que ese conjunto de características sean homogéneos y de un resultado óptimo al entregar un producto final.

Este proyecto no sólo trata de producto sino también de marca, y la importancia de la comunicación de marca al darla a conocer al mercado objetivo; autores como Andrea Semprini, quienes entienden la marca como una herramienta eminentemente comunicativa: “la marca moderna no pertenece al mundo del comercio sino al de la comunicación” (Semprini, 1995), hace que el sentido de dar a conocer la marca no se enfoque únicamente al comerciar y generar rentabilidad y ser conocidos por calidad y servicio, dar a conocer la marca va mucho más allá y es la comunicación, que las personas se identifiquen con la marca por la forma que previamente se ha dado a conocer, por la experiencia que el consumidor tiene frente a ella.

Costa deja claro que “la marca nace no como una marca, sino como un producto. Se entra en contacto con la marca por medio del producto” pero más adelante sentencia: “el producto *hace nacer* la marca, y ésta, al llenarse de valores gracias al producto, *crea valor* por sí misma” Y es que, “un producto sin imagen de marca, sin una misión y una ambición, no significa nada”. No obstante, su tesis es que detrás de una gran marca hay una gran empresa, es decir, no se puede vivir sólo de imagen. Costa advierte que la marca del futuro no se puede gestionar como hasta ahora –dada la saturación del mercado, la competencia, el *overbooking* de información, etc.–, es decir, no sólo se mantiene con esfuerzos publicitarios, hay que encontrar otros cauces de diferenciación. En este sentido, desarrolla pormenorizadamente las causas de esta saturación para después proponer nuevas tendencias de gestión: a) las marcas globales, b) el *boom* de los servicios, c) “más allá de la funcionalidad y las prestaciones de los productos y servicios, y más allá de la racionalidad y la lógica de su utilidad, se busca la experiencia *senso-emocional*” (Costa, 2004).

En Colombia, el desarrollo de la pastelería había sido principalmente endógeno y había estado, hasta mediados del siglo pasado, restringido por la escasez de materias primas, las dificultades de transporte y de comunicación, las guerras internas, las sequías, la ineficiencia del cultivo y el desconocimiento de la técnica. Productos como los cupcakes, los macarons, los cakepops, las tortas y postres en porciones cada vez más pequeñas, la combinación de sabores dulces y salados, el uso de flores orgánicas comestibles, las presentaciones escultóricas y artísticas, los postres saludables bajos en grasas o azúcares, libres de gluten o enriquecidos nutricionalmente, el uso de harinas integrales y la elaboración de pastelería molecular, entre otros, marcan la tendencia de la evolución en Colombia. (Narvaez, 2012)

La tendencia en estilos se divide entre el moderno y el tradicional: el moderno goza de una apariencia sofisticada y refinada; el estilo tradicional, de una apariencia natural y sobria. Ambos estilos cumpliendo siempre los estándares de calidad e higiene necesarias y cada vez más exigentes. Además de una creciente tendencia enfocada en profesionalizar nuestro empirismo, también podemos prever que el siguiente paso será, por parte de los académicos pasteleros colombianos, la creación y la consolidación de una identidad pastelera propia. (Narvaez, 2012)

Para innovar se deben explorar las cuatro tendencias básicas en la industria de la alimentación: a) salud y bienestar, b) conveniencia, c) sofisticación y d) sensaciones. Según estadísticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS), una de cada diez personas es obesa y más de mil cuatrocientos millones de adultos tienen sobrepeso; por esta razón, la tendencia de mayor impacto es la que tiene que ver con la salud y el bienestar. Vale enfatizar que en el caso de las sensaciones, los consumidores están más abiertos a la variedad, sabores, olores, apariencia y textura, que a la información nutricional que se pueda proporcionar. (Revista Catering, 2014)

*Deleite Pastelería* quiere llegar al punto de generar sensaciones, la innovación es clave *Alfajores que ofrecen no sólo un gusto sino una experiencia*; experiencias al momento de conocer y probar los productos, eso es lo que está buscando el mercado actual y por ende al cual la empresa está apuntando, dar a conocer la marca es tan importante porque ella habla de cómo es la marca, los productos, el servicio, la calidad, en fin, todo es un conjunto que finalmente tiene un mismo objetivo y es satisfacer al cliente con mucho más allá que un producto, es satisfacerlo en sentir una experiencia única con la marca y posteriormente con los productos.

Es posible afirmar que sí hay oportunidades para nuevos negocios de panadería y pastelería, y son para aquellos que vienen a llenar ese espacio creado por consumidores influenciados por nuevas tendencias. Hay que tener presente que nuevos negocios desplazarán a aquellos que no se renuevan. (Revista Catering, 2014).

### 1.6.3. Referentes.

El mercado de la repostería y la pastelería en Colombia ha tomado un fuerte impulso a raíz del auge gastronómico que se vive desde hace varios años. Sin embargo, especialistas y expertos en el tema coinciden en afirmar que ésta es una industria en desarrollo a la que todavía le faltan algunos elementos para que sea reconocida y diferenciada, tanto en el país como en Latinoamérica. (Ramos & Rojas, 2013)

Si bien hoy en día no se encuentran datos consolidados que permitan conocer con exactitud cómo se comporta dicho segmento en el país, es claro para muchos de los actores que participan en el negocio que la tendencia es de crecimiento.

El dulce mercado de la repostería y la pastelería existe desde siempre y podría decirse que existirá perpetuamente en tanto los niños, las celebraciones y las comidas no desaparezcan, y también es muy poco probable que terminen o sean eliminadas las costumbres alrededor de estos alimentos en el mundo. Y aunque suene contradictorio, y se pueda llegar a creer que es un mercado estructurado y definido, en Colombia esta industria se proyecta como una buena opción para generar empresa. (Ramos & Rojas, 2013)

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

El sector de la pastelería se ha vuelto tan rentable en el país que, según cifras del DANE, en Colombia existen 4.301 empresas que trabajan en la producción de pastelería en bruto, manteniendo una calidad y una tecnología de punta en su producción que la han hecho altamente competitiva en los mercados latinoamericanos e internacionales. (Ramos & Rojas, 2013)

Según un artículo de la edición 15 —pastelería de punta de la revista la Barra la industria pastelera ha sido una de las de mayor rentabilidad y crecimiento de los últimos años en el sector comidas, a tal punto que cada vez son más los negocio exclusivos en la producción de postres y pasteles que aparecen en el mercado, tanto locales como a domicilio, con éxitos cada vez mayores. Por el lado del capital humano, la pastelería también ha logrado desarrollarse notablemente, convirtiéndose en uno de los aspectos más tenidos en cuenta en las escuelas de cocina del país. El desarrollo de esta industria ha logrado capacitar lo suficiente a los chef pasteleros, llevándolos a ser muy apetecidos a nivel internacional y trayendo lo último en técnicas y recetas de cocina que se está produciendo en el mundo entero. (Revista La Barra, 2008)

En lo que todos coinciden, sin embargo, es en que, aunque sí hay una buena dotación de productos de pastelería en el país para elaborar casi todos los platos que aparecen en el mercado, no ha habido ninguna empresa que se haya dedicado a la producción o importación de productos más específicos y exóticos, para hacer ciertos platos menos conocidos, tal vez por los mismos costos que implican con relación a la poca demanda de los mismos. (Ramos & Rojas, 2013).

El sector panificador, como muchos otros en el país, está pasando un momento particular. La realidad nacional, los Tratados de Libre Comercio (TLC) y la integración que se está dando entre países en general, está promoviendo una situación nueva. (Tafur, 2013)

Así lo afirma Héctor Javier Galindo, director ejecutivo de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan), quien aseveró que en el caso de los panaderos, se ha presentado un caso particular, que hace que cambiemos nuestro comportamiento en general, ya que en este momento está llegando competencia internacional, productos y materia prima importada, así como mano de obra, que está compitiendo con el artículo nacional y si no se toman medidas va a afectar la industria. (Tafur, 2013)

El sector panadero y pastelero es un sector en constantes cambios, a lo que llegando a la conclusión que por años se ha estudiado es que el deficiente manejo en el diseño de mezclas de mercadeo (combinación de características específicas de producto, precio, una estrategia publicitaria, todo enfocado en un cliente objetivo determinado) para la comercialización, ha

dificultado explotar los argumentos regionalistas para incentivar el consumo. El portafolio tampoco ha ayudado pues se mantiene una gama tradicional, estática, con un mínimo de desarrollos innovadores. El potencial de mercado en población con dietas medicadas seguramente ya viene cautivando algunos pioneros que requieren ajustar sus estrategias así como la investigación de soporte para asegurarse el liderazgo en este novedoso y prometedor mercado. (Ramos & Rojas, 2013)

De este modo es factible y un recurso para explotar el producto de los alfajores, ya que es algo novedoso e innovador para el sector pastelero de Bogotá, entraría sí a un campo competitivo no por el producto sino por cómo se está moviendo actualmente ese sector, varias empresas tienen sus productos con toques innovadores, calidad y en algunos más que innovación hay tradición, y estas son barreras que *Deleite Pastelería* debe pasar dándose a conocer con una excelente fuerza de comunicación y aumentando su calidad en el portafolio de productos.

Lo ideal es marcar la diferencia entre los competidores, se encontró que la lista de impuestos desanima a muchos empresarios que diariamente deben enfrentar un mercado lleno de competencia informal, en buena medida calificable de desleal, empresas con personal al que no se le brindan las garantías mínimas, productos fabricados en dudosas condiciones y muchas veces ofrecidos por debajo del costo que implicaría producirlo cumpliendo todos los parámetros sanitarios y legales. (Ramos & Rojas, 2013)

Un estudio realizado a nivel nacional del mercado panificador y repostero dio como resultado en cuanto a los gustos y tendencias de compra de los clientes potenciales de este sector de pastelería (repostería), lo que se consume con más frecuencia es:

Torta negra (aliñada), 29.8%

Torta blanca, 26.0%

Torta fría, 18.5%

Torta de frutas, 11.9%

Postres, 7.3%

- Otros, 6.5%.

El lugar donde suelen comprar los productos de pastelería es:

- Pastelería (especializada), 43.0%
- Panadería y Pastelería, 41.2%
- Autoservicio / supermercado, 10.7%
- Tienda de barrio, 5.2%

Para escoger el producto de pastelería a comprar, el cliente prefiere el producto físico ya decorado, exhibido en el punto de venta, un 58.9% de las veces. De ahí la importancia de una adecuada exhibición. (Ramos & Rojas, 2013)

#### 1.6.4. Definiciones.

**PRODUCCIÓN:** es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

**REPOSTERIA:** es el arte de preparar o decorar pasteles u otros postres dulces como bizcochos, tartas o tortas. También se conoce como repostería, confitería o pastelería a un establecimiento donde se venden dichos postres.

**CONSUMIDOR:** persona u organización que demanda bienes o servicios a cambio de dinero proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades.

**PORTAFOLIO:** conjunto de productos tanto de bienes o servicios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles, los cuales están dispuestos a ser comercializados en sus respectivos mercados y a través de sus correspondientes canales.

**COMUNICACIÓN DE MARCA:** construye una duradera y significativa valoración, sea a través de incidir sobre productos tangibles o a través de proyectar valores de índole más intangible.

**ALFAJOR:** Dulce artesanal o industrial formado por dos piezas circulares de masa unidas entre sí por alguna sustancia cremosa como dulce de leche o manjar blanco, chocolate o mermelada.

**INNOVACIÓN:** cambio que introduce novedades. Además, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

**INDUSTRIA:** Actividad económica y técnica que consiste en transformar las materias primas hasta convertirlas en productos adecuados para satisfacer las necesidades del hombre.

**CALIDAD:** percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**EMPRENDIMIENTO:** En este caso, un emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

#### 1.6.5. Abreviaturas o Siglas.

**DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

**SENA:** Servicio Nacional de aprendizaje.

## 1.7. Diagnóstico sectorial.

### 1.7.1. Historia de la crisis.

En Colombia las pymes son las que están actualmente moviendo el mercado nacional; por lo mismo es de vital importancia que las mismas, tengan una estrategia de comunicación, innovación, portafolio, etc., en la cual puedan despegar de ser una micro empresa a llegar a estar posicionada a futuro en el mercado, sin embargo, hay muchas pymes que sólo están en el mercado por algunos meses o tal vez años, pero por falta de estrategia terminan por cerrar e iniciar algo diferente, este hecho es preocupante ya que Colombia en el último año, presentó según (Doing Business, 2016), una baja de dos escalafones en cuanto a apertura de nuevos negocios ocupando así el puesto 54 a nivel mundial. (El Tiempo Artículo Economía, 2015)

A lo que el Grupo del Banco Mundial, ha mencionado los retos para comenzar un negocio en Colombia. Esto incluye el número de pasos que nuevos empresarios necesitan cumplir, el tiempo promedio que toma, y el costo y capital mínimo requerido como porcentaje del Ingreso Nacional Bruto per capita. (Doing Business, 2016)

#### Apertura de una empresa <sup>①</sup>

[Ver metodología »](#) [Compare economías »](#)

DB 2016 CLASIFICACIÓN	<b>84</b>	DB 2015 CLASIFICACIÓN <sup>①</sup>	<b>79</b>	CAMBIO	<b>+5</b>
DB 2016 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) <sup>①</sup>	<b>86,13</b>	DB 2015 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) <sup>①</sup>	<b>86,13</b>	CAMBIO EN DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) <sup>①</sup>	<b>0,00</b>

La información acerca de la densidad de nuevas empresas y el número de nuevas empresas de responsabilidad limitada creadas puede ser encontrada en la Base de datos sobre el [Emprendimiento](#).

Indicador	Colombia	América Latina y el Caribe	OCDE
Procedimientos (número) <sup>①</sup>	8	8,3	4,7
Tiempo (días) <sup>①</sup>	11,0	29,4	8,3
Costo (% de ingreso per cápita) <sup>①</sup>	7,5	31,0	3,2
Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita) <sup>①</sup>	0,0	2,8	9,6

*Fuente 1 Doing Business 2016*

El informe *Doing Business* registra todos los procedimientos que se requieren oficialmente o que se realizan en la práctica para que un empresario pueda abrir y operar formalmente una empresa industrial o comercial, así como el tiempo y el costo asociado a estos procedimientos y

el requisito de capital mínimo pagado. Estos procedimientos incluyen la obtención de todas las licencias y permisos necesarios, y la realización de cualquier notificación, comprobación o inscripción ante las autoridades correspondientes, que se exija respecto de la empresa y sus empleados. La clasificación en la facilidad de apertura de una empresa se realiza a partir de la puntuación que se haya obtenido en la medida de distancia a la frontera. Esta puntuación es el promedio simple de las puntuaciones de distancia a la frontera de cada uno de los indicadores que la componen. La medida de la distancia a la frontera muestra la distancia de una economía a la “frontera”, la cual representa la práctica la más eficiente o la puntuación más alta obtenida en cada indicador. (Doing Business, 2016).

En Colombia las pymes no desarrollan un proceso de comunicación efectivo, debido a la serie de requisitos que se necesita para certificar la empresa y darla a conocer legalmente frente a entidades, empresas y demás lugares de contacto con los cuales cada micro empresa podría generar mayor penetración en el mercado y participación en el mismo. Es por esta razón que la mayoría de empresas nacientes en Colombia deciden no continuar con su proceso de formalizar empresa, ya que se cuenta con trámites internos para legalizar y recursos financieros para adquirir certificados, que al iniciar una empresa en su mayoría pocos tienen facilidad de acceso a estos “privilegios”.

Otro aspecto en que están fallando las pymes, es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. (Artículo Economía, 2015)

Estos temas están pesando en la competitividad colombiana. No es necesario ya competir con las empresas de los países desarrollados. Empresas chinas, chilenas y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para las pymes nacionales. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de que las saquen del mercado ya que no son innovadoras. Las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estrategia y tener una visión a largo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años. (Artículo Economía, 2015)

Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las pymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Para invertir efectivamente en investigación y desarrollo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de estas empresas.

También, los dueños y gerentes tienden a desconfiar de estos procesos y piensan que invertir en la innovación puede resultar muy costoso. (Artículo Economía, 2015)

#### 1.7.2. Historias de los éxitos.

Iniciar una empresa no es tarea fácil, requiere de disciplina, empeño, orden y perseverancia, en Colombia hay un alto índice de creación de nuevas empresas y esto es un punto a favor del país.

En el 2015, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) encontró que los jóvenes adultos (25-34) en el mundo, presentan la mayor propensión hacia la creación de empresa; además, perciben el ser empresario como una opción de carrera que ofrece un alto estatus; y la mayoría de estos empresarios están motivados por la oportunidad más que por la necesidad. (Global Entrepreneurship Monitor , s.f.)

En el mundo, el 66% de la población adulta (18-64) percibe la creación de empresa como una buena elección de carrera profesional, y más de la mitad de la población se sienten con capacidades para iniciar una empresa. (Global Entrepreneurship Monitor , s.f.)

**Algunos datos de Colombia en 2015 son:** (Datos tomados de [www.gemcolombia.org](http://www.gemcolombia.org))

- Cerca del 70% de la población adulta percibe que el ser empresario es una buena opción de carrera profesional, otorga alto estatus en la sociedad y es un tema de interés en los medios de comunicación.

- Cerca del 60% de la población adulta percibe buenas oportunidades en su entorno, consideran que tienen las competencias, y no tienen miedo para crear empresa.
- El 52% de los adultos colombianos manifiestan una intención de crear empresa (solos o asociados) en los próximos tres (3) años.
- El 16% de la población adulta colombiana son empresarios nacies, es decir, que ya han realizado actividades específicas relacionadas con la creación de empresa, pero que sólo han pagado salarios o cualquier tipo de remuneración a empleados y/o propietarios por menos de 3 meses.
- El 8% de la población adulta colombiana son empresarios nuevos, es decir, que ya están con su empresa en marcha pero sólo han pagado salarios o cualquier tipo de remuneración a empleados y/o propietarios por más de 3 meses pero por menos de 42 meses o 3,5 años.
- Para Colombia, la tasa de actividad empresarial temprana (TEA) se ha mantenido estable durante los últimos 10 años (desde 19% en 2014 hasta 25% en 2008).
- Sólo el 5% de la población son empresarios establecidos, es decir, que ya están con su empresa en marcha y han pagado salarios o cualquier tipo de remuneración a empleados y/o propietarios por más de 42 meses o 3,5 años.
- El 7% de los empresarios han discontinuado sus iniciativas empresariales debido a razones personales, falta de utilidades, problemas de financiamiento, etc. Sin embargo, es posible que en algunos casos, esto se convierta en una oportunidad que impulse al empresario a acometer en el futuro nuevas iniciativas empresariales de éxito.
- Durante los últimos 10 años del estudio GEM en Colombia, los hombres presentan la mayor propensión hacia la creación de empresas tanto nuevas y nacies como establecidas.
- El grupo etario con la mayor propensión hacia la creación de empresas nuevas y nacies es el de 25 a 34 años, excepto en 2013 y 2015 donde el grupo de edad era el de 35 a 45 años. En el caso de las empresas establecidas, el grupo etario con la mayor propensión es el de 46 a 54 años excepto en 2009 y 2011 (32-45) y en 2013 (55-64).
- Las personas con nivel educativo de posgrado presentan la mayor propensión hacia la creación de empresas nuevas y nacies.
- Más del 50% de las empresas, tanto nuevas y nacies como establecidas, manejan tecnologías disponibles en el mercado hace más de 5 años.

- Más del 40% de las empresas, tanto nuevas y nacientes como establecidas, esperan crear entre 1 y 5 empleos.

Se puede observar cómo Colombia es un país capaz y dotado para la apertura de nuevas empresas, es un país con recursos donde se puede desarrollar una excelente idea de negocio.

Las capacidades son óptimas para manejar productos dentro o fuera del país, si el objetivo es exportar, hay programas que apoyan a las pymes a realizar este tipo de procesos como por ejemplo PROEXPORT.

Lo importante dentro de este contexto, es iniciar una empresa, tener una idea innovadora, con características especiales que marquen una diferencia dentro del mercado ya existente en Colombia y perseverar en esta idea, el mercado mismo va dando las pautas para que la empresa crezca, conocer el comportamiento del mercado es trascendental y así mismo tener planes de acción para ejecutar frente al mismo, cómo, dónde, cuándo, a quienes, son preguntas que se debe hacer todo emprendedor y trabajar en pro de la comunicación para dar a conocer la empresa.

El mercado de pastelería en Colombia ha crecido en los últimos años, Colombia es un país que demanda constantemente productos innovadores y qué mejor que lo sea en el ámbito de alimentos y mucho mejor en la parte de repostería y pastelería, lo más común era contratar personas expertas para elaborar postres y había poca presencia de empresas dedicadas a este tipo de productos, pocas personas se lanzaban a realizar productos innovadores, desarrollar recetas, vender, darse a conocer, etc.

Hay una necesidad latente: la falta de chefs colombianos especializados en repostería que desarrollaran productos innovadores, un vacío que obligó a la industria a buscar recetas y profesionales extranjeros. (Revista La Barra, 2010)

Al respecto, Sebastián Sánchez, Director del Programa de Pastelería de Gato Dumas Colegio de Cocineros, opina que en el país cada día crece más el interés por parte de los empresarios de contratar chefs pasteleros nacionales que se dediquen únicamente a implementar nuevas propuestas y brindarles, así, a los comensales variadas y renovadas opciones en repostería. “La capacitación es lo más importante en estos días, los restauranteros creen y le están apostando a

los nuevos talentos en repostería y pastelería, buscan un cambio en la oferta existente y cada uno desea tener productos únicos para sus clientes”. Igualmente, asegura que ello es una muy buena oportunidad para impulsar y modernizar el sector, puesto que genera una dinámica positiva para el mercado en todas sus dimensiones, escuelas de gastronomía, proveedores, empresarios y consumidores. “Un profesional especializado sabe cómo innovar, conoce las técnicas, la materia prima, su composición y reacciones en determinados momentos y lugares. En fin, el conocimiento le da una cantidad de elementos para estar en constante movimiento”. (Revista La Barra, 2010).

Una de las pastelerías más conocidas en Bogotá y que ha ganado varios premios por ser la mejor en la ciudad es *Myriam Camhi*; después de 30 años de haber creado su exitosa marca de pastelería Myriam Camhi, la cual empezó en el garaje de su casa, esta mujer que sigue siendo tierna y tímida a la vez, ya cuenta con nueve sucursales en Bogotá, una carta de más de 200 platos -que van desde dulces hasta comidas de sal- y varios premios nacionales e internacionales de cocina como el premio a la Mejor Pastelería de Bogotá que ha recibido durante siete años consecutivos. Denise Camhi, hija de Myriam y gerente de relaciones públicas de la marca, dice que el éxito de esta marca han sido productos hechos con innovación y mucho amor por el arte pastelero. Dice Myriam: Te digo que mi secreto no ha sido sino la dedicación, estar encima de todo y siempre buscar algo nuevo. (Restrepo, 2013).

La marca anteriormente mencionada cuenta con página web lo que es un factor importante para la comunicación con sus clientes <http://www.myriamcamhi.com> , en esta página podemos ver su portafolio de productos que a continuación se muestra algo de lo que se ve de su portafolio en la web.

CATÁLOGOS



<p><b>Torta de Navidad Pastillaje</b></p> <p>Nuestras tortas tradicionales de navidad, manzana, chocolate, ciruela o dátiles. Espectacular como una pieza de decoración o dulce final de la cena de navidad. x8 porciones. 1/2 lb (16 porciones), 1 lb (30 porciones)</p>  <p><small>Las decoraciones que se muestran en las fotografías pueden variar. Verifica disponibilidad de cintas y producto.</small></p>	<p><b>Torta Red Velvet Navidad</b></p> <p>Aterciopelada torta roja de chocolate, rellena y cubierta de mousse de queso crema. x8/x16 porciones</p> 	<p><b>Philadelphia Peach Navidad</b></p> <p>Mousse de queso crema sobre base de almendras molidas con duraznos tajados en su interior. (Disponible también con arándanos o frambuesas). x16 porciones</p>  <p><small>Las decoraciones que se muestran en las fotografías pueden variar. Verifica disponibilidad de cintas y producto.</small></p>	<p><b>Tiramisú de Frutas</b></p> <p>Cremoso mousse de queso crema, relleno de salsa de frutos rojos, rodeado de deditos bañados en coulis de frambuesas. x20 porciones</p> 
--	--	---	--

*Ilustración 2 Myriam Camhi Catálogo y Productos.*

### 1.7.3. Comparativos de las competencias.

#### 1.7.4. Competencia Directa.

Nombre de la empresa	Dirección y Teléfono	Descripción
Alfajores Bariloche	Vereda el Salitre-Calera Cundinamarca. Teléfono: 3112316449	Alfajores Bariloche produce y comercializa alfajores tipo casero – pre-empacados para consumo como golosina o como postre en las comidas.
Alfajores El Cerro	Cra. 49 A # 166-59 Teléfono: 467 2818 Celular: 318-3627153- 318-3377599	Alfajores “Del Cerro” S.A.S. Nace en Bogotá-Colombia en Junio de 2010, con el objetivo de producir alimentos de calidad tipo exportación, que incursionen en el mercado nacional y con proyección internacional.
		En Bogotá hay empresas que no están registradas legalmente, manejan gran cantidad de

Venta Informal		clientes y venden alfajores, son empresas nacientes que están comenzando a ser conocidas en el mercado.
Empresas Argentinas que están entrando al mercado colombiano		Con la investigación (observación), se ha podido determinar que están llegando marcas a Bogotá que fabrican y venden alfajores de buena calidad en Argentina.

*Tabla 3 Fuente: desarrollador del proyecto*

La competencia directa de la marca *Deleite Pastelería*, está incursionando hasta hace al menos unos 6 años en el mercado colombiano, donde principalmente su punto de venta más fuerte es la ciudad de Bogotá, son empresas que han detectado la posibilidad y factibilidad de crecer en el mercado pastelero innovando con este tipo de producto como lo es el Alfajor, la preocupación ahora es que las grandes marcas y reconocidas a nivel internacional que vienen directamente de Argentina, están entrando con fuerza en el mercado de la capital y esto lleva a la empresa *Deleite Pastelería*, a innovar, comunicar y crecer en su portafolio para dar así un gran impacto en el mercado y de la misma manera, el cliente o consumidor decidan no sólo comprar los productos y ser fieles a la marca, sino apoyar la industria nacional, esto es un punto a favor que como empresa local puede tener y entrar a competir fuertemente en el mercado.

	<i>Deleite Pastelería</i>	<b>Alfajores el Cerro</b>	<b>Alfajores Bariloche</b>	<b>Empresas Argentinas</b>	<b>Venta Informal</b>
<b>Estrategias de comunicación.</b>	Dar a conocer la marca por medio de redes sociales y así desarrollar estrategias de promoción y ventas, a su vez realizar periodismo de marca donde la empresa crea espacios para compartir información.	Da a conocer su marca por medio de puntos de ventas locales en la ciudad y por redes sociales.	Usar el voz a voz de sus clientes para darse a conocer frente al mercado de la capital.	Por su buen nombre y reconocimiento, se da a conocer inmediatamente por marca, calidad y tradición.	Por su calidad y servicio, dar a conocer la marca por medio de promociones, publicidad y redes sociales.
<b>Estrategias de producto y portafolio.</b>	Constantemente innovar en el producto, aumentar o fortalecer el portafolio, ofrecer experiencia a la hora de vender el producto, no es sólo algo de comer, es una experiencia por la que el consumidor paga.	Actualmente su línea de producto ha incursionado algo nuevo y son las mantecadas, lo que hace que la marca sea un poco más conocida por su diversidad de productos.	Calidad y excelencia a la hora de vender sus productos, enfocados a la venta de alfajores.	Incursionar en el mercado colombiano con el producto estrella del país de Argentina.	Aumentar su portafolio, no sólo dedicarse a la fabricación y distribución de alfajores, sino incursionar en más productos de pastelería.
<b>Estrategias de comercialización.</b>	Iniciar con venta personalizada para que los clientes conozcan quien está detrás de cada producto, distribuir por pedidos, abrir mercado en casa de eventos, hoteles y restaurantes.	Distribuir a mayoristas y minoristas de la ciudad de Bogotá.	Vender en restaurantes.	Centros comerciales y almacenes de cadena.	Venta informal en las calles de Bogotá, dando a conocer sus productos.

Tabla 4 Fuente: Desarrollador del proyecto

### 1.7.5. Competencia Indirecta.

Dentro del mercado de pastelería en Bogotá se encuentran importantes marcas que aunque ninguna de ellas vende Alfajores, sí son puntos fuertes en reconocimiento, tradición y calidad en el mercado, alguna de ellas han llegado a ganar premios a la mejor pastelería de Bogotá, otra ha tenido asesoría, cercanía y desarrollado eventos con grandes pasteleros como Buddy Valastro, y otras llevan una trayectoria de años en el mercado de Bogotá.

Los principales competidores son:

Nombre de la empresa	Dirección y Teléfono	Descripción
Myriam Camhi	Presencia en 5 lugares de la ciudad de Bogotá su punto principal queda en la Calle 81 No. 8-08	En la actualidad una gran cantidad de reconocidos restaurantes de la ciudad piden habitualmente sus mejores postres. Un continuo proceso de investigación, y desarrollo han permitido catalogar más de 3.000 recetas que han dado como resultado un inventario corriente de 700 postres y tortas diferentes. Algunos se encuentran siempre en la pastelería y otros se pueden solicitar por encargo.
Nicolukas	Atención en distintos puntos de la ciudad de Bogotá. Teléfono:307 82 70	Cadena de pastelerías con una trayectoria con más de 30 años (experta y de tradición); de amplia cobertura en la ciudad (Centro / Norte, Nor-occidente y Sur-occidente); con un formato de Puntos de servicio, moderno, joven, sobrio. Producto original fresco, suave, delicioso y natural.
Don Jacobo	Presencia en 4 lugares de la ciudad de Bogotá.	Transcurrida la primera década del siglo XXI y cercanos a cumplir sus 25 años de marcados desarrollo en la creación e ingreso de nuevos productos, especialización en producción, apertura de puntos de venta y de gran posicionamiento en el mercado, sus directivos detectaron la fuerza de la marca

		DON JACOBO.
Deli	Atención en distintos puntos de la ciudad de Bogotá.	Después de 33 años en el mercado, con muchos logros alcanzados y mucho camino por delante, Deli Repostería continúa caracterizándose por su excelente sabor, variedad, innovación, servicio y la más alta calidad, lo que la hace la mejor opción de repostería y panadería de Colombia.

*Tabla 5 Fuente: Desarrollador del proyecto.*

Las pastelerías con mayor trayectoria y reconocimiento en la ciudad de Bogotá son empresas con productos de calidad, innovación, con sabores naturales (en su mayoría), y esto hace que los consumidores tengan un alto concepto en cuanto al tema de repostería, por lo tanto *Deleite Pastelería*, debe saber cómo comunicar su marca y productos al público objetivo, con estrategias de comunicación como las anteriormente mencionadas *Tabla 4*, que es donde la marca debe invertir, perseverar y alcanzar los objetivos propuestos, claramente hay un fuerte mercado competitivo, aunque ninguna de las empresas mencionadas en la *Tabla 5*, manejan el producto de Alfajores, entrar en este mercado demanda tiempo, dedicación, excelencia e innovación.

#### 1.7.6. Características del Entorno Económico.

La industria panificadora durante los últimos meses del 2015 y lo transcurrido del 2016 se enfrentó de forma simultánea a la fortaleza del dólar y al fenómeno de El Niño. El primer factor perjudica al sector dado que gran parte de los insumos, como el trigo, son importados. El segundo, porque la producción interna de otros cereales requeridos en la producción de pan, ante la variedad de estos productos, escasea y de forma indirecta afecta la oferta de productos como los huevos. A pesar de estos inconvenientes los productos de panadería, macarrones, fideos, alcuizuz y similares, presentaron un incremento del 4.3% durante el 2015, respecto al año 2014. (Portal Financiero Sectorial, s.f.)

Al proyectar el desempeño económico del año 2016, los empresarios colombianos apuestan por una tasa de crecimiento del 3,5 por ciento, un poco mayor a la que se estima tendrá este 2015, que es de 3,0 por ciento. (Portal Financiero Sectorial, s.f.)

Debemos lograr que nuestro país esté bien posicionado en el ámbito global, que sea atractivo a la inversión, a la creación de empresas, a la generación de empleos de calidad y a la innovación, con un entorno amigable al crecimiento.

En este sentido, los indicadores de competitividad para el año 2015, siguen ubicando a Colombia en una posición intermedia en el mundo. En el índice de competitividad global del Foro Económico Mundial, nuestro país mejoró 5 posiciones, ubicándose en la 61 entre 140 economías. Vale la pena aclarar que la cantidad de países incluidos en la medición, cambió de 144 a 140 países, lo que nos permite interpretar que este año un 42.9% de los países están en mejor posición que Colombia, comparado con un 45.1% el año pasado. (Andi, 2015).

En el 2015 algunos aspectos que impactaron favorablemente el crecimiento son los siguientes: la buena posición que ha venido adquiriendo el país en la región e internacionalmente, la solidez de la economía colombiana, el mayor avance en las obras civiles, la buena dinámica del consumo de los hogares y la recuperación de la tasa de cambio, entre otros. (Andi, 2015).



*Fuente 2 Crecimiento Económico Colombia y América Latina ANDI 2015*

En Colombia hay una gran posibilidad de crecimiento en el sector pastelero y panadero, es un sector que en los últimos años ha aumentado y actualmente existen más de 25 mil panaderías y pastelerías que están generando empleos directos y es un negocio rentable (Panadería y pastelería, otro oficio en potencia, 2014), lo que ha impulsado el crecimiento de emprendimiento y efectivos resultados económicos.

#### 1.7.7. Variables Macroeconómicas.

#### 1.7.8. Demográficas.

Según la Cámara Fedemol, durante la última década, 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 (20 kilogramos per cápita promedio). Según las estimaciones de Fedemol, el consumo anual de trigo en Colombia es de 1,3 millones de toneladas; esto significaría que el total de las 67 empresas analizadas manejan un 68% de este consumo, mientras que el 32% restante estaría en manos de empresas artesanales y semi industriales que procesan menos de 30 bultos por día, de las cuales una gran proporción está en microempresas que procesan menos de 2 bultos por día.

En el sector pastelero en Bogotá hay una gran oportunidad para innovar y dar a conocer productos en determinados sectores de la ciudad, al ingresar una marca nueva al mercado, con un producto diferente a los tradicionales, hay un reto grande, no sólo en dar a conocer el producto, sino a quienes se va a dirigir el producto, no todos los sectores en la ciudad de Bogotá, están esperando constantemente productos innovadores, es por esto que se determinó dar a conocer los productos de la marca *Deleite Pastelería* en el sector nor - occidente de la capital colombiana; al ingresar este producto al mercado se determinaron preferencias y gustos de los consumidores, detectando la gran aceptación que estos tienen frente a productos conocidos en el exterior del país e incursionarlos en Bogotá como un producto innovador, siendo así, una marca con poca competencia en el mercado pero con un grado de aceptación en los consumidores finales y a los cuales va dirigido el producto “*Alfajor*”.

Mientras el consumo de pan en Colombia es uno de los más bajos de América Latina (23 kilos per cápita) y su tendencia de compra es una de las más estables, la investigación de Adepan indicó que varios nichos, dentro del segmento panificador, están mostrando comportamientos al alza. “Según un estudio de segmentación de panaderos, realizado por Ipsos Napoleón para Team en 2011, la tendencia al consumo de pan es estable. Sin embargo, las líneas de pastelería, tortas y ponqués presentan una tendencia positiva, con incrementos entre 6% y 7%”, dijo el gerente de Pandecol y miembro de Andepan, Mauricio Hernández Palacio. De acuerdo con la Andi, el consumo de trigo en el país es superior a 1,3 millones de toneladas, lo que se traduce en una ingesta por habitante al año de 34 kilos de productos panificables, 2,5 kilos de galletas y 2,9 kilos de pasta. Esto representa el 1,7% del total del gasto de un colombiano de ingreso promedio y 2,4% de uno de bajos ingresos. (Pérez, 2012), (ANDI - Cámara Fedemol, 2016).

Por lo tanto, se puede observar que el consumo de productos de pastelería en Bogotá está aumentando entre un 6% y 7%, esto es un índice de que es un mercado que aunque en años anteriores no tenía tanta demanda, en la actualidad está iniciando un crecimiento importante para el desarrollo de nuevas empresas de pastelería en la ciudad de Bogotá.

Por lo anterior se puede evidenciar que el crecimiento de la marca *Deleite Pastelería* puede estar en un punto importante en el mercado, si su estrategia de comunicación es efectiva y la presentación del portafolio es atractiva e innovadora, puede haber una excelente acogida en el mercado, está en el punto que toda empresa quisiera estar y es en el punto de incursionar productos nuevos a un mercado que está atento a estos cambios significativos en tendencias y preferencias de compra.

Si hay oportunidad de crecimiento es justamente este el momento para hacerlo, las oportunidades para la marca son grandes, y más porque manejamos productos poco tradicionales en el mercado.

La presencia de las grandes pastelerías en Bogotá, se encuentra ubicadas hacia la zona norte de la capital (lugares a los que *Deleite Pastelería* se está dando a conocer) adicional a esto, la incursión de este tipo de producto en sectores de la capital que no hacen parte del grupo élite de pastelerías como por ejemplo la zona de Chapinero o Teusaquillo, cuentan con panaderías y pastelerías pero no son un punto referente de presencia de grandes marcas de pastelerías en el sector, lo que a los pocos años de presencia de la marca *Deleite Pastelería*, en estas zonas se ha podido determinar que son sectores donde el consumidor está atento a lo nuevo que le ofrezca el mercado, vender en la calle por ahora, no es muy bien visto por muchos de los clientes, pero al ver la presentación, estilo y calidad de venta hacen despertar un interés especial por la marca y no sólo se genera un solo momento de compra, los resultados mejoran cuando hay repetición de compra semana tras semana en los mismos lugares.

Esto es un dato que apoya la seguridad de iniciar una empresa dedicada a productos pasteleros en Bogotá, la ventas se han venido realizando en los últimos 2 años y medio en estos sectores de la capital: Teusaquillo, Suba, Usaquén, Barrios Unidos y Chapinero, lo que al ver la intensidad de compra de cada uno de los consumidores, permite ver la gran aceptación de los productos, aun así tratándose de un producto poco conocido en Bogotá. La mayoría de los clientes de la marca son personas de estratos 3 y 4, con un salario de más de \$700.00.00 ya que son en su mayoría dueños de establecimientos comerciales, estudiantes universitarios y profesionales.

“La gente es muy visual, lo que lleva al consumidor a buscar productos más pulidos y exclusivos, e incluso a pagar más por ellos. Creo que por eso la tendencia de la pastelería individual va a crecer”, afirma el chef Sergio Suárez. Y añade que, en términos operativos, es más fácil vender una porción pequeña, que una torta completa. Pero no es un mercado para todo el mundo, ni para todos los negocios. (Revista La Barra, 2012).

El crecimiento de la pastelería en Bogotá está determinado por el gusto de los consumidores, personas entre 21 y 45 años de edad, que aunque no tienen mismo rango de edad, se ha podido observar al momento de su compra de productos pasteleros, que tienen un gran deseo de probar algo diferente a lo tradicional, productos que, como anteriormente se mencionaba, no sean en grandes proporciones, ahora el consumidor prefiere productos en porciones pequeñas pero que les genera una experiencia al momento de consumirlos, esto es lo que las grandes pastelerías están apuntando y a lo que *Deleite Pastelería* está dispuesto a enfrentar para darse a conocer no como una pastelería común, sino que sus productos siempre van a la vanguardia del mercado que no sólo ofrece productos sino una completa experiencia.

#### 1.7.9. Capacidad del sector para crecer.

La pastelería es uno de los sectores de la industria de restaurantes y comidas que más ha crecido en los últimos años, a tal punto que cada vez son más los negocios exclusivos en la producción de postres y pasteles que aparecen en el mercado, tanto locales como a domicilio, con éxitos cada vez mayores. (Revista La Barra, 2010)

Así mismo, algunas empresas nacionales ya están comenzando a fabricar y exportar aparatos industriales para pastelería a otros países de Latinoamérica, hasta el punto de hacer de la pastelería nacional una fuerza altamente competitiva a nivel internacional. “La producción pastelera que se está haciendo aquí en Colombia no tiene nada que envidiarle a la de los países europeos o norteamericanos”, dice Arcelio Cuervo, panadero y pastelero con 50 años de experiencia, y uno de los de mayor reconocimiento en el país. El sector de la pastelería se ha vuelto tan rentable en el país que, según cifras del DANE, en Colombia

existen 4.301 empresas que trabajan en la producción de pastelería en bruto, manteniendo una calidad y una tecnología de punta en su producción que la han hecho altamente competitiva en los mercados latinoamericanos e internacionales. Por el lado del capital humano, la pastelería también ha logrado desarrollarse notablemente, convirtiéndose en uno de los aspectos más tenidos en cuenta en las escuelas de cocina del país.

El desarrollo de esta industria ha logrado capacitar lo suficiente a los chef pasteleros, llevándolos a ser muy apetecidos a nivel internacional y trayendo lo último en técnicas y recetas de cocina que se está produciendo en el mundo entero. De hecho, ya son varios los concursos internacionales de pastelería en los que los colombianos han comenzado a destacarse, ganando incluso algunos de ellos. Esmeralda Camelo, administradora de Michel Patis serie afirma que "(...) desde el punto de vista técnico estamos muy bien, porque se consigue de todo, y eso hace que uno nunca se sienta limitado para crear. Eso debería ser aprovechado por los pasteleros colombianos para ser más creativos y producir pastelería en masa, de calidad, pero que sea realmente auténtica. (Revista La Barra, 2010).

Según la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) la Cámara Fedemol, entidad que representa a la industria de Colombia de trigo y sus derivados dice:

En 2014, la industria molinera de trigo se ubicó como la octava más grande en ventas entre los sectores dedicados a la producción de alimentos, y como la sexta en términos de patrimonio. Pero este no es solo un sector cuya importancia relativa radica en el volumen de ventas. También se destaca dentro del renglón importador como un importante generador de carga y transformador de materia prima -trigo-, así como por ser el sostén de la cadena de trigo y derivados, en la cual se vinculan otros eslabones como el sector de panadería, repostería, galletería, y de pastas alimenticias. (ANDI - Cámara Fedemol, 2016)

Este sector está en auge, por eso la empresa *Deleite Pastelería* ha decidido incursionar productos innovadores, de calidad y con un excelente servicio al cliente, dar a conocer el producto en los sectores de Bogotá que han sido determinados previamente para manejar un fuerte trabajo de mercadeo.

Las oportunidades para crecer en el mercado son favorables, ya que los “*Alfajores*” producto principal de esta empresa, está dando de qué hablar en los consumidores actuales del producto, ya que es algo que no era conocido por los compradores, además con la calidad y mejora constante de los productos esta empresa tiene todo un futuro abierto con grandes oportunidades de crecimiento, el punto fundamental para *Deleite Pastelería*, es enfocar su fuerza de marketing en la comunicación de la marca junto con sus productos.

#### 1.7.10. MATRIZ DOFA

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca inversión de capital.</li> <li>- A una alta demanda hay poca mano de obra (baja capacidad de producción)</li> <li>- La empresa tiene poca variedad de productos (portafolio).</li> <li>- No se cuenta con maquinaria industrial, son productos elaborados en casa.</li> <li>- Poca publicidad.</li> <li>- No se cuentan con los permisos sanitarios para distribuir a empresas los productos.</li> <li>- No está legalmente constituida.</li> <li>- Poco personal de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento y comunicación de las empresas por medio de redes sociales.</li> <li>- Incursionar en el mercado pastelero productos que no son de cuna nacional e innovar con sabores nacionales.</li> <li>- Dar a conocer la marca en cualquier sector de Bogotá o a nivel nacional debido a la poca participación de empresas con este tipo de producto.</li> <li>- Buena aceptación de los consumidores frente a productos innovadores del sector pastelero.</li> <li>- Ingresar al mercado sin mucha competencia, de esta manera se puede posicionar la marca y generar fidelización de una manera más libre.</li> </ul>

<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto poco conocido en el mercado colombiano, por lo tanto la innovación es un centro importante.</li> <li>- Bajo costo en la elaboración de los productos.</li> <li>- Excelente atención al cliente.</li> <li>- Productos de buena calidad.</li> <li>- Por ser un producto alimenticio es mucho más llamativo para el público objetivo a diferencia de un servicio y/o algo material (no alimentos).</li> <li>- Ser uno de los pioneros en el mercado ofreciendo <i>Alfajores</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede entrar al mercado grandes empresas que elaboren este tipo de producto y por su trayectoria tengan mayor confianza de parte de los consumidores.</li> </ul>

### 1.7.11. Matriz EFI

Tabla 6 Fuente: Desarrollador del proyecto

<b>Factores Críticos para el Éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
<b>1</b>	Producto poco conocido en el mercado colombiano, por lo tanto la innovación es un centro importante.	0,80	3	2,40
<b>2</b>	Bajo costo en la elaboración de los productos	0,90	4	3,60
<b>3</b>	Excelente atención al cliente.	1,00	4	4,00
<b>4</b>	Productos de buena calidad.	0,80	4	3,20
<b>5</b>	Por ser un producto alimenticio es mucho más llamativo para el público objetivo a diferencia de un servicio y/o algo material (no alimentos).	0,30	3	0,90
<b>6</b>	Ser uno de los pioneros en el mercado ofreciendo <i>Alfajores</i> .	0,80	3	2,40

<b>Debilidades</b>				
<b>1</b>	Poca inversión de capital.	0,70	1	0,70
<b>2</b>	A una alta demanda hay poca mano de obra (baja capacidad de producción)	0,90	1	0,90
<b>3</b>	No se cuenta con maquinaria industrial, son productos elaborados en casa.	0,70	2	1,40
<b>4</b>	No se cuentan con los permisos sanitarios para distribuir a empresas los productos.	0,90	1	0,90
<b>5</b>	Poca publicidad.	0,90	2	1,80
<b>6</b>	La empresa tiene poca variedad de productos (portafolio).	0,60	2	1,20
<b>7</b>	Poco personal de venta.	0,70	1	0,70
<b>TOTAL</b>		10,00		24,10

De acuerdo al resultado total de la ponderación, la empresa está por debajo de la media que es 25.0, viendo los resultados, el total arrojó un puntaje de 24.1, permitiendo así ver que la empresa está débil internamente por lo que se deben desarrollar estrategias para fortalecer internamente la empresa y tener así estrategias a implementar dentro de la empresa para que cada vez más este puntaje suba.

Los valores anteriores se determinaron de acuerdo a la importancia que tiene cada ítem dentro de la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades, lo que resalta que la innovación en la empresa es de las más importantes y por lo tanto debe ser un punto de enfoque dentro del proyecto, esta innovación no afecta en el costo de la elaboración del producto, ya que los costos de la materia prima son bajos y por lo tanto se puede desarrollar un plan de innovación óptimo para la empresa, por eso estos dos puntos tienen un alto puntaje en peso dentro del cuadro; otro de los puntos clave para la empresa es la atención al cliente, los clientes inician su intención de compra desde el momento que el vendedor los saluda, es un factor importante y por eso se decidió darle el puntaje máximo dentro del cuadro, darle importancia al cliente y no sólo ofrecerle un producto, sino hacerlo sentir parte de la

empresa. Una ventaja que la empresa tiene es la poca presencia de competencia directa dentro del mercado en Bogotá, eso es un punto a favor, y esto a la vez da una pauta para entrar al mercado con fuerza y una excelente estrategia de comunicación en innovación en el portafolio.

#### 1.7.12. Formulación de estrategias a partir del DOFA

##### **Estrategias FO**

- Dar a conocer por medio de las redes sociales la marca y los productos, mostrándola como una marca innovadora, con productos de alta calidad.
- Diseñar y producir productos innovadores en el mercado pastelero a bajo costo y con alta rentabilidad.
- Comunicar la marca y darla a conocer en diferentes puntos de Bogotá, aprovechando la excelente atención al cliente que la empresa posee, se pueden abrir varios campos de trabajo y oportunidades de grandes contratos.
- Al ser un producto nuevo en el mercado, se puede desarrollar una campaña de recordación de marca, que la empresa tenga un lenguaje único al dirigirse a su público objetivo.

##### **Estrategias DO**

- Innovar con sabores y presentaciones exclusivas, aunque no hay variedad de productos, se puede hacer un producto con variedad de presentaciones, sabores, rellenos, etc.
- Resaltar que los productos son productos hechos a mano, 100% caseros, esto es algo que el mercado actual está buscando y apoya más que productos industriales, la industria nacional y más casera está teniendo una acogida importante en el mercado colombiano.

**Estrategia FA**

- Ingresar al mercado con una campaña de lanzamiento creativa que cree en la mente de las personas recordación de marca.
- Elaborar los productos con los mejores ingredientes siempre buscando la calidad, si el producto está generando fidelización, por más de que se suba un poco el costo y se vea reflejado en el precio de venta, los clientes no verán esto como un factor para no volver a comprar, sino al contrario, estarán seguros de que los productos siempre serán de alta calidad.
- Cumplir con todos los requisitos legales para poder comercializar los productos sin ningún problema en el mercado.

**Estrategia DA**

- Acudir a las entidades encargadas de legalizar pymes y cumplir con los requisitos sanitarios para poder producir y distribuir al mercado.
- Enfatizar en la publicidad de la marca, y temporalmente lanzar campañas publicitarias para ir posicionándola en la mente de las personas.
- Aumentar personal de venta para cubrir más zonas en la ciudad de Bogotá y dar a conocer la marca, entrando al mercado con buena fuerza de ventas.

## 1.8. PLAN DE NEGOCIO

### 1.8.1. Diagnóstico Empresarial.

*Deleite Pastelería* ofrece productos que marcan diferencia dentro del mercado, su producto principal son los alfajores que son tradicionales de Argentina; como Colombia es un país rico en diversidad de frutas, los alfajores de esta empresa ofrece sabores netamente colombianos como sabor a maracuyá, lulo, limón, mandarina, naranja, entre otros, con presentaciones en diseño diferente a los tradicionales, se pueden personalizar de acuerdo a lo que el cliente desee, con colores, palabras y decoración.

El valor que queremos que el cliente perciba es muy importante, ya que es el cliente quien le da sentido a una empresa, por eso nuestro servicio a ellos es tan vital, queremos hacerlos sentir parte de la empresa. Como el cliente desee se pueden hacer los productos, con la decoración que prefiera. Sabemos que hay muchos clientes que no pueden consumir dulce o simplemente no les gusta, por eso tenemos una línea light bajo en dulce, donde se garantiza al cliente que ese producto no les afectará la salud o sus gustos.

La empresa actualmente se encuentra en el mercado con 2 años y medio de trayectoria, la cual ha ganado gran aceptación en las zonas a las cuales este proyecto está orientada (Suba, Usaquén, Chapinero, Barrios Unidos y Teusaquillo). Se ha logrado fidelizar algunos clientes y/o consumidores, el producto ha mejorado notablemente en su sabor, calidad, presentación y forma de producción.

La presencia de nuevas empresas en Bogotá a nivel pastelería, han aumentado en los últimos años, visto desde manera objetiva, en la calle se ven vendedores de productos innovadores como los cupcakes, galletas, tortas, muffins, etc. Al hablar con varios de estos vendedores se puede llegar a la conclusión que el mercado de Bogotá está siendo accesible a este tipo de productos aun siendo esta de manera informal.

Los clientes y/o consumidores que al desarrollar este proyecto se han podido observar, son clientes que desean siempre algo novedoso, apoyan a la industria colombiana y en su gran mayoría dicen que le gusta ver nacer empresas con nuevas ideas y por lo tanto apoyan este tipo de proyectos a la hora de comprar y referenciar con otros la marca.

La competencia es importante tenerla en cuenta, Bogotá actualmente cuenta con gran cantidad de pastelerías formadas legalmente que llevan una trayectoria importante en el mercado y por lo tanto sus consumidores son fieles a la marca y tradición, por otro lado, se encuentran las marcas informales que en su gran mayoría no cuentan con la “marca” de su producto sino que sencillamente salen al mercado a experimentar sus ventas y finalmente se ven resultados óptimos.

La empresa puede entrar al mercado con muchos desafíos, que nos son difíciles de superar y retos que debe asumir para lograr mayor captación de clientes, su barrera básicamente está en que deben ser innovadores, excelentes y siempre entregar los mejores productos a sus clientes, enfatizar en la comunicación que se tenga con ellos que esto es muy importante a la hora de realizar la repetición de compra.

#### 1.8.2. Formulación de la Visión.

Llegar a ser una empresa de pastelería en Colombia reconocida, que incursione siempre en la innovación, tendencias internacionales, sabores y estilos diferentes a los convencionales, llegando así a posicionarse dentro de las más prestigiosas y reconocidas pastelerías del país.

#### 1.8.3. Formulación de la Misión.

Buscamos crear la necesidad en nuestros futuros clientes, llegando a posicionar la marca en Colombia en el top of heart de nuestros clientes.

#### 1.8.4. Estudio técnico de factibilidad y viabilidad.

A continuación se presentará el estudio financiero de la empresa, y la proyección a 3 años en cuanto a costos e ingresos de la empresa.

## 1.9. Análisis Financiero

### 1.9.1. Costos

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Adecuación del local	\$ 1.500.000
Batidora Industrial	\$ 1.500.000
Mesas en Acero Inoxidable	\$ 500.000
Publicidad	\$ 300.000
Empaque	\$ 100.000
Provisión gastos 3 meses (Insumos)	\$ 1.640.949
Utensilios de Pastelería	\$ 350.000
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 5.890.949</b>

	Costo	Tipo de Costo	Descripción	No.	Mensual Salario	Horas asignadas al cargo	Número de días laborados	Valor Total	
<b>COSTOS FIJOS</b>		Mano de Obra	Producción	1	\$ 689.454	8	20	\$ 689.454	
			Horneado	1	\$ 689.454	8	20	\$ 689.454	
			Relleno y Decoración	1	\$ 689.454	8	20	\$ 689.454	
		<b>TOTAL OPERARIOS MES</b>							<b>\$ 2.068.362</b>
					<b>Medidas</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b># Unidades</b>		<b>Valor Total</b>
		<b>Servicios</b>	Agua		M3	\$ 673,00	70		\$ 47.110
			Luz		KWh	\$ 483,95	103		\$ 49.847
	Gas			M3	\$ 102,70	80		\$ 8.216	

	Administración		Mes	\$ 350.000			\$ 350.000
<b>TOTAL SERVICIOS</b>							<b>\$ 455.173</b>
			<b>No.</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Horas asignadas al cargo</b>	<b>Número de días laborados</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Administrativos</b>	Mercadeo y Publicidad		2	\$ 1.200.000	8	20	\$ 2.400.000
	Personal Ventas		3	\$ 750.000	8	20	\$ 2.250.000
	Administrador		1	\$ 2.000.000	8	20	\$ 2.000.000
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>							<b>\$ 6.650.000</b>
<b>Operación Logística</b>	Manejo de Inventarios y Rotación		1	\$ 700.000	2		\$ 700.000
	Calculo de Cantidades		1				
	Transportes			\$ 30.000		20	\$ 600.000
<b>TOTAL OPERACIÓN LOGISTICA</b>							<b>\$ 1.300.000</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES</b>							<b>\$ 10.473.535</b>

	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Horas Trabajadas	Total
<b>Costo Marginal</b>	Vendedores extras en temporada	3	\$ 500.000	5	\$ 1.500.000
	Decoración y empaque temporada	1	\$ 650.000	8	\$ 650.000
<b>TOTAL COSTO MARGINAL</b>					<b>\$ 2.150.000</b>

<b>PROYECCIONES DE COSTO</b>				
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA</b>				
<b>INSUMOS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>
Maicena	\$ 1.800	Libra	50	\$ 36,00
Azucar	\$ 1.800	Libra	50	\$ 36,00
Harina	\$ 1.900	Kilo	100	\$ 19,00
Huevos	\$ 7.500	Maple	7,5	\$ 1.000,00
Arequipe	\$ 6.200	Kilo	50	\$ 124,00
Mantequilla	\$ 4.200	Libra	50	\$ 84,00
Coco	\$ 17.400	Kilo	500	\$ 34,80
Chocolate	\$ 7.200	Libra	100	\$ 72,00

Bolsas Empaque	\$ 1.500	100 unidades	100	\$	15,00
Stickers	\$ 37.500	600 Unidades	600	\$	62,50
<b><i>COSTO DE MATERIA PRIMA UNITARIO</i></b>				\$	1.483

<b>Para producir 1000 Unidades</b>	<b>\$1.483.300</b>
------------------------------------	--------------------

La inversión inicial de este proyecto requiere de un total de \$5.750.000.00, este valor incluye la adecuación del lugar donde se va a realizar la producción, la ventaja es que el lugar es un local propio y por lo tanto sólo se requiere un presupuesto para la adecuación, adicional a esto los implementos necesarios para la elaboración de la producción, teniendo como provisión \$1.500.000.00 en materia prima para los siguientes 3 meses.

Los costos fijos para este proyecto están en un total de **\$ 10.473.535**, los costos marginales (costos que adhieren valor adicional a un producto) son de **\$ 2.150.000**

Para producir 1000 unidades el costo variable es de \$1.483.300

### 1.9.2. Proyecciones de Ingreso

<b>PROYECCIONES DE INGRESO</b>	
<b>RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	
	<b>Total personas en 5 localidades</b>
Población objetivo (total localidades)	105436,2
Tamaño promedio familias	3
Población objetivo (personas)	35145,4

% Interesados en comprar	60,0%
Frecuencia de consumir el producto a la semana	1

PROYECCIÓN DE VENTAS		Personas alcanzadas por día/ localidad
Promedio de personas alcanzadas por día	4217	843
Efectividad en la venta	40,0%	
Ventas esperadas/día	337,4	
Valor promedio venta	\$ 2.500	
Venta diaria estimada	\$ 843.490	
Días hábiles al mes promedio	20	
Venta mes estimada por mes	\$ 16.869.792	

#### Parámetros obtenidos de la investigación del mercado

De acuerdo al año 2015 datos tomados de la Secretaria Distrital de Planeación DPN [www.sdp.gov.co](http://www.sdp.gov.co) , el total de personas que habitan por localidad y a las cuales este proyecto quiere alcanzar son:

- Suba: 1.174.736 personas
- Usaquén: 494.066 personas
- Barrios Unidos: 240.960 persona

- Teusaquillo: 151.092 personas
- Chapinero: 137.870 personas

Lo anterior es proyectado si por día se trabaja en cada localidad tomando el 5% de la población total y calculando que cada persona tiene un hogar mínimo de 2 habitantes por familia, en los cuales se distribuyó ese 5%, al analizar las ventas actuales de la empresa, se pudo ver que el 60% de personas alcanzadas tienen interés de compra a lo cual el 40% de esa población adquiere y compra nuestros productos. Esta es una proyección incluyendo las 9 personas que se estiman estén trabajando a futuro con la empresa y teniendo clientes efectivos por día. A esta tabla se estimó una venta de **506,1** productos por día y por cada localidad, siendo así, la venta estimada por día es de \$ 1.265.234, y venta estimada por mes de \$ 25.304.688

## 1.9.3. Flujo de Caja- Proyección a 5 años

<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 5.890.949</b>
--------------------------	---------------------

<b>Flujo de Ingresos</b>	
Año	Valor
	\$
2016	16.869.792
2017	17.207.188
2018	18.067.547
2019	18.970.925
2020	19.919.471

Tasa de Interés	6%
-----------------	----

<b>Flujo de Egresos</b>	
Año	Valor
	\$
2016	14.106.835
2017	14.388.972
2018	15.108.420
2019	15.863.841
2020	16.657.033

VAN	\$ 6.607.341
TIR	40%

<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	
Año	Valor
	\$ (5.890.949)
2016	2.762.957
2017	2.818.216
2018	2.959.127
2019	3.107.083
2020	3.262.438

Tabla 7 Flujo de Caja. Autor del proyecto

El flujo de Caja es un informe financiero que muestra detalladamente el flujo de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa, este flujo de caja está proyectado a 5 años con un incremento del 5% anual en ingresos y el 2% anual en egresos, a lo que se puede determinar el VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), así para que el proyecto sea rentable el VAN tiene que ser superior a 0 que significará que se recupera la inversión inicial y habrá más capital, en este caso el VAN arrojó un total de **\$6.607.341** proyectado a 5 años con una tasa de interés del 6%, la TIR es la máxima Tasa de Descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable en este caso arrojó un puntaje de 40% lo que nos permite visualizar que la empresa es rentable.

#### 1.10. Cuantas personas y que sectores involucra.

Para alcanzar los objetivos de la empresa es necesario contar con un equipo de trabajo que aporte todas sus capacidades y conocimientos.

Es importante contar principalmente con la ayuda de personas que tengan conocimientos y habilidades para atención al cliente, habilidades en la cocina, diseño (decoración) y empaque.

Los proveedores deben suministrar toda la materia prima necesaria para fabricar los productos (harina, maicena, huevos, arequipe, frutas, etc.), personas que provean los mejores ingredientes y podamos certificar calidad a la hora de entregar los productos.

El equipo de trabajo con el que cuento actualmente son: mi novio, con el que desarrollamos toda la producción y venta de los productos, mis papás, mi mamá me ayuda a dar a conocer el producto con contactos, hace publicidad voz a voz, y mi papá suministra el lugar donde va a estar ubicado el punto de fabricación. Ellos tienen experiencia en administración, cocina y distribución.

Para alcanzar los objetivos a largo plazo es necesario por lo menos 9 personas las cuales se distribuirían de la siguiente manera:

- Producción y Cocina: 3 personas.
- Personal de Ventas: 3 personas.

- Encargado de Mercadeo: 1 persona
- Publicidad y promoción de la marca: 1 persona
- Administrador: 1 persona.

#### 1.10.1. Viabilidad la proyección de la propuesta.

Iniciar en Colombia una empresa es sinónimo de perseverar, crecer, generar empleo, en general, es sinónimo de emprendimiento. Pocas personas son las que tienen una idea de negocio y salen adelante sin importar las circunstancias que se presenten, para eso se necesita disciplina, establecer metas y luchar por lo que se propone hacer, en una sociedad como la actual en Colombia a pesar de los desniveles económicos que se presentan, es importante continuar con el proyecto de empresa y creer que a futuro será una fuente de empleo para muchas personas, a la vez que tendrá rentabilidad así al inicio esto no sea tan notorio. Los expertos enfatizan que el panorama muestra las mejores condiciones para dar el paso de iniciar una empresa. De hecho, estudios revelan que cada año se gestan más de 100 mil nuevas empresas en el territorio nacional, en cabeza de emprendedores motivados por un espíritu de mejora y de progreso que las lleva a dejar de depender de un puesto de trabajo, para asumir sus propios negocios y poder generar empleo. (Revista Dinero, 2015)

“Los resultados siempre serán favorables, porque en medio de situaciones de gran complejidad económica, siempre se dan las mejores oportunidades. Pero para esto se requiere tener un gran olfato y capacidad de invención para así satisfacer los vacíos comerciales existentes y generar una demanda, lo que garantizará las ganancias deseadas y una solidez en el mercado”, sostiene el director ejecutivo de Fenalco Bogotá, Juan Esteban Orrego. (Revista Dinero, 2015).

La empresa *Deleite Pastelería*, es una empresa que siempre busca hacer algo innovador, no pegarse a lo que ya existe, sino incluir recetas, formas y presentaciones diferentes a lo tradicional, como se leía anteriormente, ahora la capacidad de invención es importante, para poder generar demanda a los consumidores que ahora si bien tienen gustos y preferencias bastante exigentes, también están dispuestos a apoyar empresas nacientes en Colombia con visión de crecimiento.

La viabilidad de este proyecto es posible en la medida que siempre exista un sello que marque la diferencia entre los competidores y tenga ese “toque especial” que sólo que se encontrarán en nuestros productos; esto se gana con esfuerzo, de comunicar la marca, saber cómo comunicarla, generar un portafolio óptimo para la demanda de nuestros consumidores y siempre garantizar calidad del producto y excelente servicio al cliente.

Adicional a esto, ahora las empresas que tienen un futuro se podría decir “asegurado”, son aquellas que están legalmente constituidas, crear empresa en Colombia sí paga, pero siempre y cuando se fomente sobre una estructura formal o legal. “En momentos de desaceleración económica, como la que actualmente atraviesa el país, las compañías óptimamente constituidas siempre son las que pueden mantenerse sólidas o en constante crecimiento (Revista Dinero, 2015).

Por lo tanto y de acuerdo a lo anterior, es importante, si se va a dar continuidad a un proyecto de empresa, legalizarla y cumplir con cada uno de los requerimientos necesarios para el crecimiento y desarrollo de la misma.

#### 1.10.2. Desarrollo de las operaciones del proyecto.

Para el desarrollo de este proyecto es necesario utilizar una serie de recursos para el buen funcionamiento y optimización de producción.

1. Local para realizar la producción de los alfajores: la empresa cuenta con un establecimiento propio donde puede realizar la producción de alfajores, en la localidad de Kennedy, este lugar debe ser adecuado con todos los requisitos legales y sanitarios para la elaboración de productos.
2. Mezcladora industrial: Este tipo de máquina es importante si se quiere hacer producción en grandes cantidades, esto facilita la manipulación de la masa y hace que esté en menos tiempo preparada.
3. Horno industrial: este horno tiene capacidad para 3 bandejas en lata de las cuales saldrían unos 200 alfajores por horneado, lo que ayudaría a acelerar los procesos de producción.

4. Equipamiento de pastelería (rodillo, espátula, moldes o cortadores de masa): estos son indispensables para la elaboración de los alfajores.
5. Estantes para tener un stock de productos y poder suplir en caso de gran demanda, tener cómo abastecer a los pedidos extras.
6. Mesas en acero inoxidable para la manipulación de los productos, decoración y empaque.

## 1.11. ESTUDIO LEGAL

### 1.11.1. Normativas para cumplir por parte del negocio.

Para que *Deleite Pastelería* pueda comercializar sus productos de manera formal y legal, es importante cumplir con las normativas impuestas por los entes que regulan las empresas, para esto es necesario.

1. Desarrollar un plan de negocios.
  2. Qué tipo de sociedad se va a constituir.
- **Según sector de Actividad**, la empresa *Deleite Pastelería*, está ubicado en empresas de sector secundario o industrial, son aquellas que realizan algún proceso de transformación de materia prima.
  - **Tipo de empresa:** *Sociedad Anónima Simplificada*.

Las S.A.S. se constituyen por medio de un documento privado debidamente autenticado, sin embargo en los casos en que los aportes de los socios requieran de escritura pública para poder ser transferidos, la constitución de la compañía también deberá realizarse por medio de escritura pública. (Artículo 5° de la Ley 1258 de 2008).

Las personas naturales o jurídicas que constituyan una S.A.S son responsables solamente hasta el monto de sus respectivos aportes; puesto que según el artículo 2 de la Ley 1258 de 2008 las S.A.S constituirán una persona jurídica independiente y diferente de la personería de sus accionistas; esto pasará cuando la sociedad esté debidamente inscrita en el Registro Mercantil (Artículo 1 de la Ley 1258 de 2008).

3. Inscribirse en la Cámara de Comercio para obtener el Registro Mercantil.  
Comprobar si el nombre de su establecimiento no aparece registrado por otra persona.

La empresa buscó a través del link:

[http://aplicax.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta\\_empresa.aspx](http://aplicax.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx) y el nombre *Deleite Pastelería* no ha sido registrado aún.

2. Inscribirse ante la Dirección Distrital de Impuestos. Esta diligencia la debe realizar en la carrera 30 No. 24-90, primer piso. Para obtener el formulario de inscripción debe presentar su cédula de ciudadanía. Posteriormente diligenciarlo y radicarlo en las ventanillas de atención al público.
4. Certificado de Seguridad. Lo expide el Cuerpo de Bomberos de Bogotá en la sede Norte, carrera 10a. No. 61-77. Para solicitarlo se necesita la inscripción ante la Dirección Distrital de Impuestos (DDI) y pagar 9.475 pesos por ser un negocio nuevo. Posteriormente los bomberos practicarán la visita a su establecimiento.
5. Ir al Silo de la localidad y solicitar la licencia de sanidad, Para ello, se necesita llevar una carta especificando las características de su negocio. Allá, se hace la liquidación y dicen cuánto y dónde se debe pagar.
6. Registro Sanitario INVIMA. ANEXO 1.

**- Clasificación CIU. Actividad Económica.**

Código: 1081

Esta clase comprende la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos.

**Esta clase incluye:**

- La elaboración de pan y panecillos.
- La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.
- La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos.
- La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.
- La elaboración de aperitivos dulces o salados.
- La elaboración de tortillas de maíz o trigo.
- La elaboración de rollos, buñuelos y arepas.
- La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, etcétera).

**Esta clase excluye:**

- La elaboración de productos farináceos (pastas). Se incluye en la clase 1083, «Elaboración de macarrones, fideos, alcuycuz y productos farináceos similares».
- La elaboración de aperitivos a base de papa. Se incluye en la clase 1020, «Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos».
- El calentamiento de productos de panadería para su consumo inmediato. Se incluye en la división 56, «Actividades de servicios de comidas y bebidas».

La anterior información fue tomada de: [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

**- POES:**

Los Procedimientos de Operación Estándar de Saneamiento (POES) son métodos prescritos específicamente para procedimientos que describen qué, cómo, cuándo y dónde limpiar y desinfectar, así como los registros y advertencias que deben respetarse.

Con esto se logra:

Controlar los riesgos de contaminación para el producto

Limpieza y desinfección de las superficies en contacto directo con el alimento

Etapas del proceso productivo libres de agentes contaminantes tales como grasa, sangre, plumas, pelo, óxido, polvo, detergente, entre otros.

- BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA:

Establecidas en Colombia mediante el Decreto 3075 de 1997, las Buenas Prácticas de Manufactura son un conjunto de principios básicos cuyo objetivo es garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción, pues involucra todo lo relacionado con la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de los alimentos.

- Mediante la implementación de las BPM's se logra:

Establecer los parámetros para el aseguramiento de la calidad sanitaria de las materias primas, los materiales utilizados y los productos terminados.

Desarrollar e implementar políticas de calidad mediante el seguimiento del manual.

Normalizar y documentar los procesos de producción.

Implementar políticas de higiene, limpieza y desinfección de instalaciones, equipos y utensilios.

- HACCP:

Se promovió su aplicación en las fábricas de alimentos mediante el Decreto 60 de 2002 y es reconocido y utilizado en todo el mundo para asegurar la inocuidad de un alimento.

Se considera que un alimento es inocuo cuando este no causará daño al consumidor cuando se prepare y/o consuma de acuerdo con el uso a que esté destinado.

Mediante este sistema se analizan los agentes físicos, químicos y biológicos definidos como peligros, que pueden afectar la calidad del producto en cuestión poniendo en riesgo la salud de los consumidores.

- ROTULADO Y ETIQUETADO DE ALIMENTOS: ANEXO 2 (Rotulado y Etiquetado.)

Se rige por la resolución 288 de 2008 y tiene por objeto, establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan las condiciones y requisitos que debe cumplir el rotulado o etiquetado nutricional de los alimentos envasados o empacados nacionales e importados para consumo humano que se comercialicen en el territorio nacional.

Normas a tener en cuenta:

Algunas de las referencias guías para el desarrollo y diseño de empaque son las siguientes:

#### 1. Para BPM

Decreto 3075 de 2007 para fábricas de alimentos

Norma técnica colombiana NTC 5023 Materiales y envases para contacto con los alimentos.

#### 2. Para migración global y específica.

Norma técnica Colombiana NTC 5022 para realizar ensayos de migración

Norma Covenin 3239 Venezolana de determinación de migración global para envases

Proyecto norma Andina PNA 07 001

Directiva 85/711 de la comunidad Europea test de migración para materiales plásticos.

- ESPECÍFICOS: ANEXO 3 (Norma Técnica Colombiana).

En la elaboración de alimentos se utilizan diferentes insumos y/o aditivos que tienen características específicas. Las permisiones en estos se rigen por las normas técnicas colombianas documentadas por el ICONTEC. Asimismo, las características finales de los productos alimenticios también encuentran disposiciones en estas normas técnicas.

7. Manipulación de Alimentos y Adecuación de lugar de producción. ANEXO 4. (Manipulación de Alimentos).

#### 1.11.2. Tipos de contratación para el recurso humano.

La contratación de personal se desarrollará de la siguiente manera:

- Para los encargados de Producción y Cocina, Mercadeo y Administrador el contrato será:

#### **Contrato a término indefinido**

Como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros. Los descuentos para este tipo de contrato son iguales a los de un contrato a término fijo, más cualquier otra deducción autorizada por el empleado. (García, 2011).

- Para los encargados de Ventas, Publicidad y promoción de la marca, el contrato será:

### Contrato civil por prestación de servicios

Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente. (García, 2011).

#### 1.11.3. Estructura organizacional

- Producción y Cocina: 3 personas.

Las personas que se encuentran dentro de este departamento, son las encargadas de desarrollar la elaboración de los alfajores (elaborar masa, horneado, relleno, decoración y empaque). Uno de ellos es el que tiene la fórmula para la elaboración de la masa, este será el encargado de realizar siempre la masa, utilizar y administrar la materia prima que se le entrega por semana, luego de elaborar la masa, los encargados de producción procederán al horneado, ellos deben tener el conocimiento de tiempos y calidad de la galleta (previa al alfajor), luego del horneado, el personal deberá rellenar los alfajores de acuerdo a lo que el encargado de producción tenga en su agenda, luego se procede a la decoración de cada uno de ellos y finalmente al empaquetado y colocación en estantes para que el personal de ventas tenga el producto terminado y de esta manera realizar sus tareas como departamento.

- Personal de Ventas: 3 personas.

El personal de ventas, tiene un encargado que es el que realiza la labor de coordinar puntos de venta, entrega y/o distribución del producto, estos tendrán lugares y un listado específico de clientes a los cuales deben ir de acuerdo al cronograma de ventas por semana, ellos son los encargados de entregar el producto terminado, conseguir nuevos contactos y tener contacto directo con el cliente o consumidor final.

- Encargado de Mercadeo: 1 persona

El encargado de Mercadeo, desarrollará cada 15 días un plan de trabajo con el cual se moverá toda la empresa, en especial el departamento de ventas. Este encargado, hará contactos con empresas, casas de eventos, hoteles, restaurantes y clubes, a los cuales se les llevará una carta de presentación y una muestra de cortesía de los productos, su función es abrir mercado, dar a conocer la marca, generar estrategias de mejoramiento en ventas y distribución de los productos.

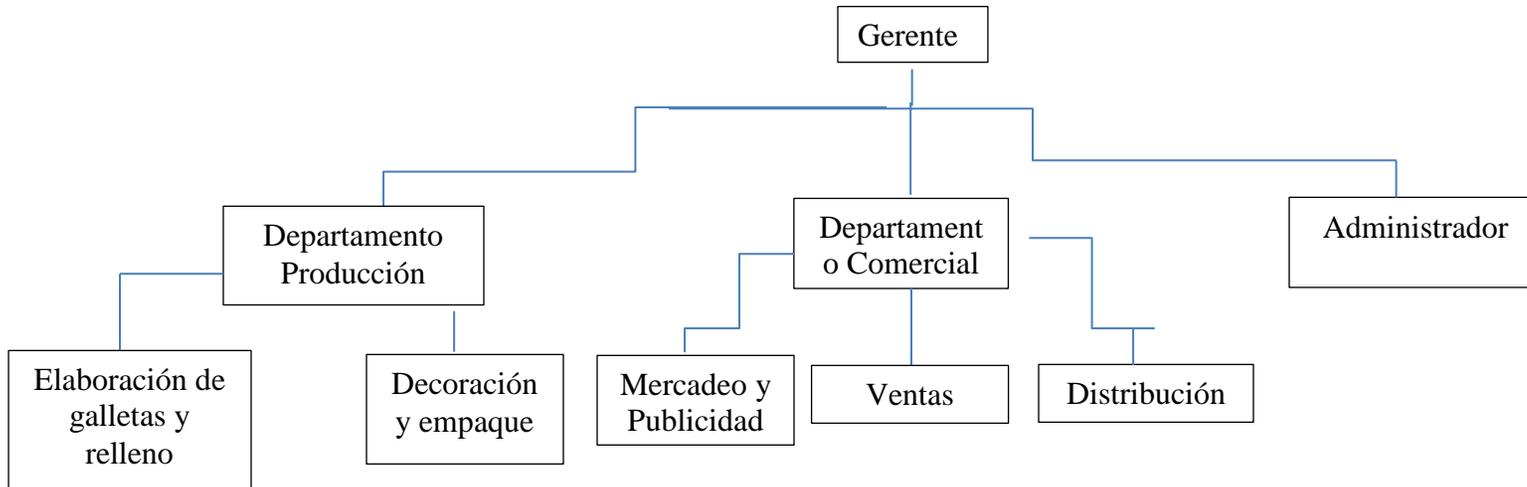
- Publicidad y promoción de la marca: 1 persona

Este es el encargado principalmente de las redes sociales, constantemente estar subiendo a las redes información de la empresa, promociones, nuevos productos, nuevos sabores, estrategias de comunicación de la marca.

- Administrador: 1 persona.

El administrador está a cargo del buen funcionamiento de la empresa, cada estrategia desarrollada por cada departamento se lleve a cabo, distribuir presupuestos para la compra de materia prima, maquinaria (en caso de ser necesario), sueldos de los trabajadores, y día a día tomar cuentas del personal de ventas, realizar nuevas contrataciones.

## 1.11.4. Mapa funcional de la organización.



*Ilustración 3 Mapa funcional de la organización*

#### 1.11.5. Análisis de la estructura a desarrollar para el plan de negocios.

La empresa cuenta actualmente con el trabajo de cuatro personas:

Mariano Malovini y Carolina Ortega: son los encargados de realizar la producción y administración de la empresa, adicional a esto realizan el trabajo de mercadeo de la marca y dar a conocer el portafolio de productos.

José y Olga Ortega, son los que aportan el lugar de producción, y referenciar la marca.

Las personas que hagan parte de mi equipo de trabajo deben ser personas con alto sentido de responsabilidad, constancia, perseverancia, confiables y ante todo comprometidas, eso en cuanto a sus características personales.

Deben ser personas ágiles, proactivas, deben saber trabajar en equipo, que no trabajen por un beneficio propio sino por el bien de la empresa.

Las personas que estén en la cocina deben tener el certificado de manipulación de alimentos, conocimientos en su preparación, saber manipular la maquinaria (hornos, batidor industrial, amasadora).

A futuro deben haber personas que atiendan al cliente en los puntos de venta, deben capacitarse en atención al cliente y ser personas con habilidades para las ventas. Al igual que se necesitan personas que nos ayuden a distribuir los productos a las diferentes tiendas y almacenes de cadena, personas ágiles con algún medio de transporte para poder entregar los pedidos.

#### 1.11.6. Descripción de los Productos.

##### 1.11.7. Descripción de las características de los productos

Los productos de *Deleite Pastelería*, son productos caseros, tienen insumos de calidad, elaborados con el mayor cuidado, dedicación de tiempo, precauciones de manipulación de alimentos, y la debida asepsia para la elaboración de los mismos.

Los alfajores son productos elaborados generalmente en el país de Argentina, la fórmula fue modificada para garantizar mayor calidad, sabor y experiencia al momento de disfrutar el producto.

Son galletas, la mayoría elaborada con maicena, con centro de arequipe y decorada de diversas maneras, con chocolate, borde de coco, glasé, etc.

## 1.12. ESTRATEGIAS

### 1.12.1. Estrategia comercial

Los productos inicialmente se venderán de dos maneras: La primera es venta directa, es decir, hay un equipo de ventas que irá hacia ciertos puntos de Bogotá a vender en tiendas, almacenes, parques, etc. Los lugares que tendrán presencia de nuestra marca tendrán un exhibidor como el que se muestra a continuación, donde el diseño es muy acorde a los productos que se ofrecen, va con la marca *Deleite Pastelería*, de esta manera conocerían la marca, la vitrina se ubica en puntos estratégicos en los sectores dentro de los cuales la marca va a estar presente. Consta de tres niveles, en cada bandeja iría cada uno de nuestros productos

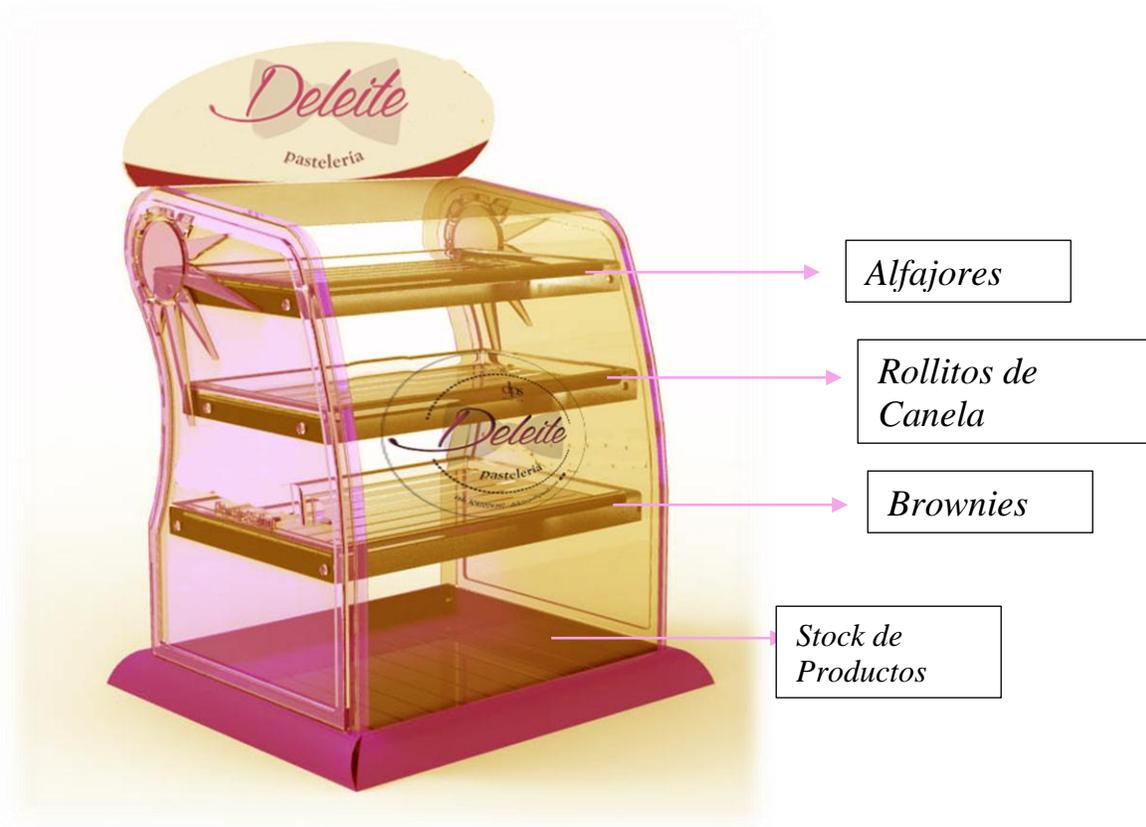


Ilustración 4 Vitrina Deleite Pastelería

Y la segunda es venta por pedido, este tipo de venta se realizará a las empresas o personas que estén interesadas en los productos para algún tipo de evento; cabe resaltar que existen empresas o negocios que desean comprar los alfajores por un precio más bajo para ellos venderlo en su negocio y de esta manera también obtener rentabilidad de los mismos, a ellos se les entregará por pedido con un monto mínimo de 50 paquetes x 4 alfajores.



Ilustración 5 Caja de presentación pedidos

La presentación de los productos de *Deleite Pastelería* siempre deben ir acompañados de un “moño” tipo corbatín que es lo representativo del logo lo que hace que nos identifiquen aún en la presentación del producto, de esta manera se entregarán los pedidos que soliciten de la empresa.

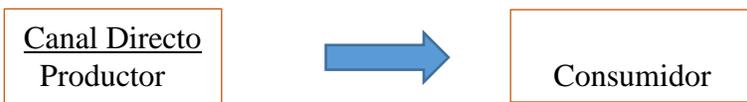


La empresa aparte del logo tiene un sello que lleva las iniciales de la empresa, este sello será el que acompañe los productos para una mejor presentación y será característico para la comercialización de la marca.

Ilustración 6 Sello Logo Deleite Pastelería

#### - Canal de Distribución.

1.



2.



*Ilustración 7 Canal de distribución*

## **Inventarios.**

Los inventarios en la empresa son muy importantes, no podemos dejar de producir, el equipo de ventas debe salir a diario a realizar su labor respectiva, y a su vez, habrán empresas, clientes o referenciados que van a querer realizar una compra de los productos de *Deleite Pastelería*, por lo tanto en el inventario es importante saber qué es lo que está quedando, cuánta producción es necesaria hacer por día, cuántos productos hay en stock, disponibilidad de cubrir un pedido a última hora.

. Con esto se observa:

1. Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En que momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima. (Sistema de Gestión de la Calidad).

- **Marketing mix en cuanto a Producto, Precio, Plaza y Promoción**

- **Producto:** El producto tiene innovación en su sabor, diseño, presentación y empaque. Darle esa exclusividad de sabores colombianos es importante para resaltar nuestra industria, promover nuestros sabores únicos y variedad de frutas que en otros países no existen.

Alfajores en presentación pequeña (CAJA X 2) para compartir con amigos, para todo tipo de gustos y preferencias del cliente, su producto puede ser personalizado con decoración o sabores.

Este producto de acuerdo al ciclo de vida del producto está en su etapa inicial (Introducción)

- **Precio:** Antes de definir el precio, es importante conocer cuáles son los costos de fabricación de cada uno.

Ya teniendo estos valores, puedo saber hacia qué tipo de público se puede dirigir, son personas que les gusta probar siempre algo diferente, les gusta la calidad, sentirse como en casa, ser parte de su producto (en su elaboración), les gusta invertir en sus gustos y compartir con amigos, no estratifico en esta segmentación ya que hay muchos con poder adquisitivo que no necesariamente viven en un nivel socioeconómico alto, por eso lo dirijo a los gustos y tendencias.

El precio para el público será de \$3.000 cada Alfajor con su decoración, empaque y sabor respectivo.

- **Plaza:** Estos productos inicialmente se comercializarán dentro de tiendas, universidades y venta personalizada (el cliente tiene contacto directo con el personal de la empresa ofreciendo excelente servicio al cliente).
- **Promoción:** La forma que se dará a conocer los productos que *Deleite Pastelería*, ofrece comunicando y persuadiendo al cliente es por medio de las redes sociales, fanpage, twitter, Instagram y principalmente la página web, es allí donde se mostrarán las promociones, nuevos productos, últimas noticias de la marca.

El fanpage, Instagram, twitter, correo electrónico de la empresa ya existe y es por estos medios que se dan a conocer los productos, sus promociones en fechas especiales o descuentos por cantidad de compras o likes, adicional a esto la manera de dar a conocer los productos es por la fidelización de los clientes y el voz a voz que es la manera más fuerte de darlo a conocer.

### 1.12.2. Estrategias de Comunicación

*Deleite Pastelería* tiene una imagen corporativa que es con la que se está dando a conocer el producto de los Alfajores.



*Ilustración 8. Logo Deleite Pastelería.*

El logo tiene un toque especial y lo hace ver fresco y actual a la vez, los colores pasteles cumplen su función de despertar interés en el cliente por un producto de calidad. La idea del nombre es justamente que los consumidores tengan la experiencia de que el probar los productos en este caso los alfajores, sea un *deleite* para ellos, nuestra meta es que sientan una experiencia, no solamente el sabor, sino la experiencia que sólo con los alfajores de *Deleite Pastelería* pueden percibir.

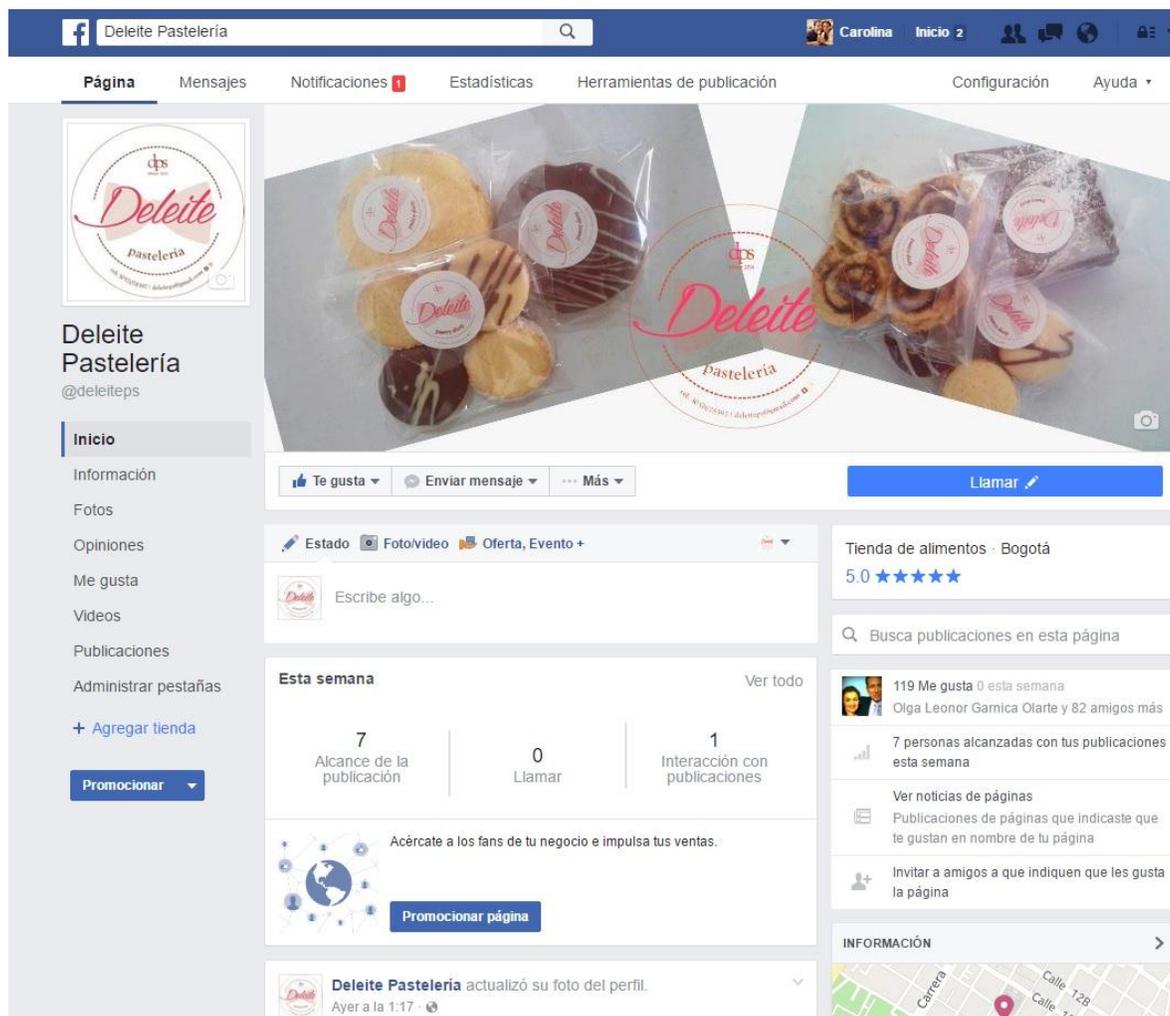


Ilustración 9. Redes sociales. Facebook Deleite Pastelería

La presencia de *Deleite Pastelería* está desde hace un año y medio en la red social Facebook, en la que actualmente tiene 119 Me Gusta, duró unos meses sin estar abierto al público debido a modificaciones al logo y a la presentación de productos, ahora hace su relanzamiento al público con nueva imagen, variedad de productos en el portafolio y mayor interactividad con el cliente y/o consumidor, a los cuales se les mantendrá informados de las últimas noticias de la marca, datos curiosos y concursos, adicional se les irá contando avances que tenga la marca en cuanto a nuevos sabores, presentaciones, nuevos puntos de venta, lanzar al mes algo innovador al producto, esto hará que los seguidores a la marca, quieran estar pendientes de todas las actualizaciones que existan.

## Portafolio de productos.



Ilustración 11 Productos. Alfajor



Ilu



Ilustración 13 Productos. Brownie



Ilustración 12 Productos.

El producto fuerte de la marca son los Alfajores, los cuales vienen en dos presentaciones presentación de paquete por 4 mini alfajores, o un alfajor grande, de los cuales por mayor aceptación en el público objetivo, se están trabajando más fuertemente la presentación por 4. Adicional a esto, la marca busca incursionar en más tipos de postre e inició a producir rollos de canela y brownies, los cuales han tenido gran aceptación en el mercado, su sabor es especial y la presentación innovadora, estos no están en el momento en el mercado, debido a cambios que se

están realizando para relanzar los productos al mercado, con una receta única, textura especial y presentación diferente.

### 1.12.3. Estrategias de Producto.

Básicamente la empresa *Deleite Pastelería*, tiene un producto clave y fuerte que son los alfajores, estos se han dado a conocer durante dos años y medio en el mercado de Bogotá, con el pasar de este tiempo se ha modificado la receta, la presentación, el sabor.

Se está trabajando y tenemos como meta, incorporar sabores diferentes, rellenos diferentes a los tradicionales, no solo con arequipe, tener rellenos hechos por la misma marca que tengan un gusto (sabor) exclusivo de la empresa, es un producto que no ha sido explotado en Bogotá, por lo tanto podemos innovar en sabores, presentaciones, decoración.

La empresa tiene adicional otros productos que no son muy conocidos por el momento, que son los rollos de canela y los brownies, estos productos se han comercializado por menos de un año en el mercado, se está modificando receta, presentaciones, para que no sean igual a los comunes; esto lo tenemos como proyecto futuro a lanzar esta nueva línea de productos, pero primero *Deleite Pastelería*, desea posicionar fuertemente los alfajores, que sea un producto estable en el mercado, ya reconocido, y ahí sí la marca va a dedicar tiempo a los otros productos en proyecto.

Involucrar al cliente con la marca para nosotros es muy importante, el cliente nos puede solicitar un sabor especial y como marca queremos satisfacerlo sin perder nuestra esencia; siempre queremos que los clientes se sientan parte de *Deleite Pastelería*, que tengan la experiencia de probar nuestros productos, y si tienen algún aporte diferente de sabor o presentación, esas son ideas que tomaremos como marca para poderla implementar dentro de nuestro portafolio.

La presentación de los productos son diferentes a los tradicionales, se quiso dar gusto a los clientes, donde tienen un empaque con 4 mini alfajores, cada uno tiene un sabor y decoración diferente, y cada uno ofrece una experiencia diferente, no se maneja el producto grande como el que comúnmente se conoce, ya que por ser un producto dulce, la mayoría de consumidores han manifestado que *no quieren probar algo tan dulce que casi no se lo pueden comer*, al ver esta reacción de los clientes, se decidió hacer el alfajor en presentación pequeña con los cuales se

puede degustar el producto en una mínima porción llenando las expectativas de los consumidores.

#### 1.12.4. Estrategia de la venta.

La estrategia de venta por punto geográfico se va a manejar de la siguiente manera:



Ilustración 14 Mapa de cubrimiento en Ventas.

Se cubrirán principalmente cinco localidades de la ciudad de Bogotá (Teusaquillo, Chapinero, Suba, Barrios Unidos, Usaquén). En estos se desarrollará un trabajo fuerte de venta, que ya se ha venido ejerciendo por dos años y medio, son sectores en Bogotá donde han tenido gran aceptación los alfajores, hay recomendación y repetición de compra, lo que nos permite determinar la satisfacción de nuestros consumidores.

Los alfajores se producen en la localidad de Kennedy, de ahí se distribuye una ruta de trabajo por día en la cual a la semana se debe cubrir parte de las cinco localidades anteriormente mencionadas; esto en cuanto a venta y canal de distribución directa Productor-Consumidor.

En cuanto a canal de distribución, Productor- Detallista- Consumidor, se trabaja por pedido del detallista, a este por lo menos 5 días antes al día que el cliente desea el producto, se debe hacer el pedido, para agendarlo a la producción, este se entregará el día acordado por las dos partes, a este tipo de venta, con un intermediario de por medio, el precio de venta baja de acuerdo a la cantidad de productos solicitados, para que el detallista pueda también tener rentabilidad.

#### 1.12.5. Estrategia de mercados.

Como pudimos ver en el estudio de este proyecto, la competencia directa de la marca no es tan fuerte ya que hay pocas empresas dedicadas a la producción de alfajores, sin embargo, la estrategia debe ser fuerte para aún captar la atención de los consumidores de esas marcas y generar un interés por nuestros productos, la competencia indirecta también es un reto grande debido a que son marcas que llevan varios años en el mercado de Bogotá y por su trayectoria, han ganado prestigio, reconocimiento y fidelidad de los clientes hacia la marca.

Por esto es tan importante desarrollar una estrategia de penetración de mercado, que capte una buena cantidad de clientes y consumidores fieles a *Deleite Pastelería*.

Por lo anterior se va a desarrollar como primera estrategia, atraer los clientes de la competencia, no de manera desleal, sino desde el punto de vista de que sus clientes conozcan nuestros productos y puedan elegir si su marca de preferencia es superior o por el contrario desean iniciar a probar una nueva marca como lo es *Deleite Pastelería*.

Para lograr lo anterior propuesto es necesario:

Aumentar la tasa de exclusividad, mejorando el producto y servicio que se ofrece, dando una imagen de marca excelente incluyendo el servicio prestado a la hora de vender, reforzando la red de distribución (se sabe que entre más lugares se abarque dando a conocer la marca, mayor será el reconocimiento de la misma y puede generar un voz a voz que alcance a mayor público), a todo esto se le suma la promoción de ventas, que es donde a través de los vendedores y de las

redes sociales, se promocionará la marca, productos, inclusive se puede desarrollar actividades para generar fidelización al cliente, en la actualidad los consumidores de la mayoría de los productos, buscan el reconocimiento y la experiencia que tengan y perciban con determinada marca, por esto si se tiene un contacto permanente con los clientes, puede fidelizarlos a la marca y al producto de una manera más estable y fuerte.

La segunda estrategia que se desarrollará es el desarrollo de nuevos productos innovadores, si bien esta estrategia es la que se ha venido trabajando a lo largo de estos años, lo que se quiere generar en la mente del consumidor es que *Deleite Pastelería* es una marca que está en constantes procesos de innovación, lo que hace que sus clientes estén pendientes de lo nuevo que la marca lance al mercado, esto en mercadeo se llama estrategia de salto de rana, la cual consiste en desarrollar nuevos productos y que saltarán drásticamente a la competencia.

#### 1.12.6. Estrategias de la Web

Actualmente el mercadeo por redes sociales está teniendo un auge importante, las personas en este medio se dejan llevar por lo que ven, la cantidad de seguidores, likes, prestigio, reconocimiento, esto es lo que mueve ahora las redes sociales, para *Deleite Pastelería* lo importante es aumentar contactos y así dar a conocer la marca y sus productos, tener una buena imagen en las redes sociales, crear relaciones con empresas similares o blogs, tweets, hashtag que lleven a mayor reconocimiento de la marca.

#### **¿Cómo se va lograr la cantidad de seguidores en redes sociales y la publicidad de la marca para la estrategia de comunicación y resultados óptimos para la empresa?**

1. Sugerir a los seguidores de la página o red social a ingresar en la plataforma de la página web de la empresa, de esta manera pueden conocer los productos, ofertas, eventos, quien es la empresa, novedades, nos pueden contactar más confiadamente.
2. Subir videos con contenido de la empresa, puede ser el *cómo somos* en el que los seguidores puedan ver la planta de producción, el personal de ventas, los productos, es un video clip que contiene imágenes y partes de videos de lo que se desarrolla dentro de la empresa.

3. Utilizar los anuncios de Facebook. Facebook Ads es una plataforma de publicidad que ayuda a segmentar el público objetivo por edad, ubicación, interés y preferencias, de esta manera se pueden aumentar el número de seguidores a la página.
4. Fomentar conversaciones en las redes sociales, el contenido no sólo lo va a alimentar la empresa, sino que los clientes y seguidores a la marca van a interactuar con nosotros. Esto se hará fomentando opiniones de ellos, concursos online, llegar a una cantidad de “Me Gusta” para ganar algo, ellos aún deberán publicar contenidos en sus cuentas personales, para así conseguir mayor cantidad de seguidores y dar a conocer la marca en un mayor rango de personas.
5. Recordar que a mayor contenido en la página (mantenerla actualizada), mayor probabilidad de atraer seguidores.

Mantener informados a los seguidores de redes sociales con noticias, nuevos productos, nuevas promociones, tendencias en el mercado que tengan que ver con el sector pastelero, comentarios, subir imágenes, videos, comentarios, que tengan como objetivo ser virales en las redes sociales, el mercado ahora sigue al más seguido, al que mayor contenido publique al día, esto capta la atención del público y hace que ellos quieran estar conectado con lo se publique, involucrarlos a ellos con la marca es importante, dejar que ellos compartan, comenten, suban fotos con los productos, hace que ellos se vayan enamorando de la marca y de los productos.

A lo que hay que tener en cuenta es que no a todos los consumidores les gusta las mismas redes sociales, existe Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, entre otros, y la empresa debe tener presencia en cada uno de ellos, recordando que a mayor rango de cubrimiento de la marca, mayor cantidad de seguidores tendremos.

El plan de trabajo para incursionar en las redes sociales será de la siguiente manera:

Inicialmente estaremos en Facebook e Instagram que son las redes sociales más comunes y que mueven mayor cantidad de personas a un mercado específico, en este caso, en la pastelería.

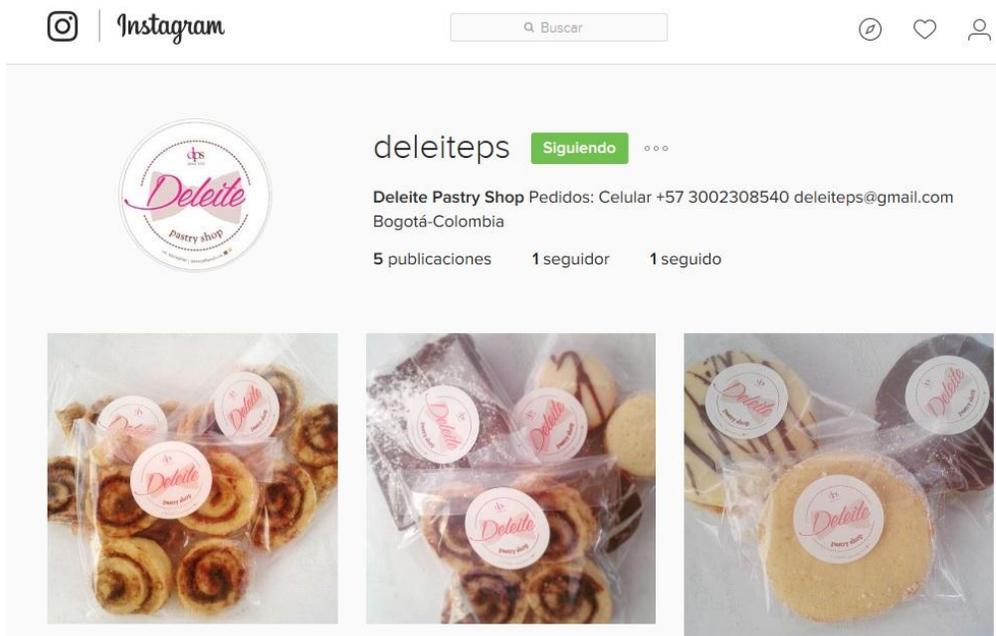


Ilustración 15 Instagram Deleite Pastelería

En Instagram se subirán fotos y cortos videos de productos y momentos especiales vividos por la marca, se manejará el hashtag *#experienciadeleite* donde los clientes podrán subir su experiencia con la marca, detalles, sorpresas, inclusive eventos en donde la marca esté presente.

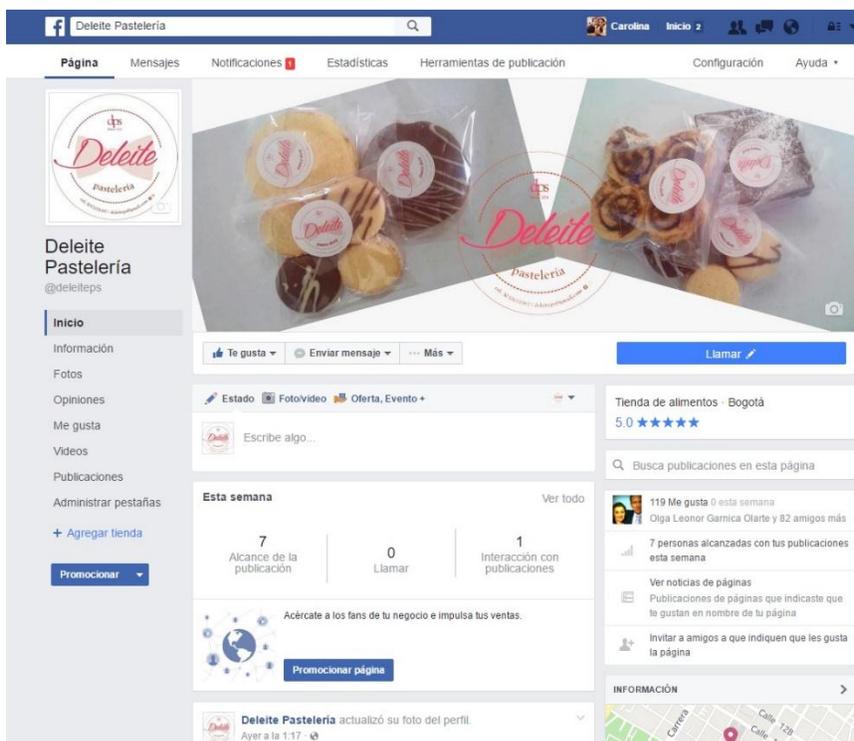


Ilustración 16 Facebook Deleite Pastelería

### 1.13. Conclusiones y recomendaciones.

Como conclusión para este proyecto se puede decir que es un proyecto que tiene grandes oportunidades de progreso en la ciudad de Bogotá, las personas están esperando que las empresas lancen al mercado productos innovadores, sabores, diseños y presentaciones, que despierten en ellos la necesidad de satisfacer sus deseos que aunque no los tengan en el momento, conociendo la marca que previamente ha escuchado (por medio de las estrategias de comunicación), deseen adquirir los productos y ser parte de la marca como clientes.

Establecerla en Colombia es un factor importante y contar con el personal de trabajo que el proyecto menciona es relevante, ya que los resultados arrojan la viabilidad de este proyecto pero con un excelente equipo de trabajo que tenga deseos de progresar y dar a conocer la marca como una marca nacional innovadora y exclusiva.

## Bibliografía

- Alfajores del Cerro. (s.f.). *www.alfajoresdelcerro.com*. Obtenido de <http://www.alfajoresdelcerro.com/>
- ANDI - Cámara Fedemol. (2016). *www.andi.com.co*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/cfed/Paginas/default.aspx>
- Andi. (2015). Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>
- Artículo Economía. (9 de 2 de 2015). *www.dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *www.ccb.org.co*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Noviembre/Crece-el-numero-de-empresas-en-Bogota-y-la-region>
- Costa, J. (2004). La imagen de marca, un fenómeno social. *Revista Comunicación*, 5.
- Doing Business. (2016). *www.doingbusiness.org*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia>
- El Tiempo Artículo Economía. (28 de 10 de 2015). *www.eltiempo.com*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia>
- García, J. F. (2011). *Tendencias Laborales. Formas de contratación*. Obtenido de [www.eempleo.com](http://www.eempleo.com): [http://www.eempleo.com/colombia/tendencias\\_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-----/7399531](http://www.eempleo.com/colombia/tendencias_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-----/7399531)
- Global Entrepreneurship Monitor . (s.f.). *GEM Colombia*. Obtenido de <http://gemcolombia.org/noticias/>
- Londoño, M. V. (s.f.). *www.bienpensado.com*. Obtenido de <http://bienpensado.com/acerca/casos-de-exito/alfajores-bariloche/>
- Narvaez, A. M. (2012). La pastelería en Colombia: del empirismo a la tecnificación . *Revista La Barra*.
- Panadería y pastelería, otro oficio en potencia. (2014). Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>
- Pérez, V. (8 de Septiembre de 2012). *La República*. Obtenido de [http://www.larepublica.co/consumo/bogotanos-los-que-m%C3%A1s-comen-pan-con-compras-cada-2-d%C3%ADas\\_20178](http://www.larepublica.co/consumo/bogotanos-los-que-m%C3%A1s-comen-pan-con-compras-cada-2-d%C3%ADas_20178)
- Portafolio. (6 de Noviembre de 2013). *www.portafolio.com*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-lider-emprendimiento-79086>
- Portal Financiero Sectorial. (s.f.). *www.sectotrial.co*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/component/k2/item/103-industria-panificadora-y-de-pastas>
- Ramos, J. Z., & Rojas, L. M. (2013). *Tesis presentada como requisito parcial optar*. Obtenido de ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CUPCAKES EN PEREIRA: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3994/6581186132A321.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Restrepo, J. (28 de 8 de 2013). *El secreto detrás de Myriam Camhi*. Obtenido de [www.kienyke.com](http://www.kienyke.com): <http://www.kienyke.com/tendencias/el-secreto-en-la-cocina-de-myriam-camhi/>
- Revista Catering. (2014). ¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería? *Revista Catering*.
- Revista Dinero . (s.f.). *www.dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>
- Revista Dinero. (2015). En Colombia sí paga crear empresa. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/5000-empresas-2015/articulo/en-colombia-si-paga-crear-empresa/209544>
- Revista La Barra. (2008). Pastelería de punta. *La Barra*.
- Revista La Barra. (13 de 9 de 2010). *Tradición y un prometedor negocio*. Obtenido de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>
- Revista La Barra. (13 de 9 de 2010). *www.revistalabarra.com*. Obtenido de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>
- Revista La Barra. (26 de 08 de 2012). Obtenido de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2012/edicion-53/informe-2/informe-53.htm>
- Revista Portafolio. (6 de 11 de 2013). *Colombia, líder en emprendimiento*. Obtenido de [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co): <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-lider-emprendimiento-79086>
- Secretaría de Planeación. (2016). *Población de Bogotá D.C.* Obtenido de Calendario Estadístico 2016: <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- Semprini, A. (1995). El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. En A. Semprini, *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica* (pág. 2). Barcelona.
- Silva, S. R. (2005). *ESTUDIO DE VIABILIDAD EN EL MONTAJE DE UNA PASTELERIA* . Obtenido de [www.javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co): <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis236.pdf>
- Sistema de Gestión de la Calidad. (s.f.). *www.docs.google.com*. Obtenido de [https://docs.google.com/document/d/1i\\_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pref=2&pli=1](https://docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pref=2&pli=1)
- Tafur, W. D. (29 de Agosto de 2013). *Los retos del sector panadero en Colombia*. Obtenido de [www.hsbnoticias.com](http://hsbnoticias.com): <http://hsbnoticias.com/noticias/econom%C3%ADa/los-retos-del-sector-panadero-en-colombia-54656>
- Velez, R. (19 de 11 de 2013). 'La alta pastelería es mucho más sencilla de lo que parece'.
- Velez, R. (19 de 11 de 2013). *www.hola.com*. Obtenido de 'La alta pastelería es mucho más sencilla de lo que parece': <http://www.hola.com/cocina/noticiaslibros/2013111968196/entrevista-ricardo-velez-repostero/>