

DESARROLLO DE UN CONCEPTO INNOVADOR DE NEGOCIO EN EL
SECTOR DE LA REPOSTERIA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

ESTEPHANIA PRETELT SANCHEZ

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2016

DESARROLLO DE UN CONCEPTO INNOVADOR DE NEGOCIO EN EL
SECTOR DE LA REPOSTERIA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

ESTEPHANIA PRETELT SANCHEZ

PLAN DE NEGOCIO

LUIS CARLOS ARRAUT CAMARGO
Director del Centro de Emprendimiento

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2016

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D.T. y C. 13 de Mayo de 2016

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi mama, que me apoyo durante todo el proceso y por supuesto a Dios que me ayudo a ser perseverante y a no rendirme.

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo de grado a mi familia, en especial a mi mamá que gracias a la hermosa labor que hace diariamente pude realizar este trabajo, con el fin de aportarle y ayudarla a mejorar cada día; también dedico este trabajo a Dios porque gracias a él obtuve la perseverancia y la responsabilidad necesaria para terminar mi trabajo de grado.

Agradezco a mi director y asesor de tesis que estuvieron acompañándome en este proceso y también al centro de emprendimiento de la Universidad Tecnológica de Bolívar, que me ayudó a desarrollar mis ideas y a armar el plan de negocio. Por último también le agradezco al profesor Roberto que me guió y me acompañó en parte de mi proceso.

CONTENIDO

pág.,

INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
JUSTIFICACION.....	19
MARCO TEÓRICO	21
1. MODELO DE NEGOCIO	31
1.1 PRESENTACION DEL PROYECTO	31
1.2 CONCEPTO Y PROPUESTA DE VALOR.....	31
1.2.1 Concepto del Negocio.	31
1.2.2 Propuesta de Valor.....	32
1.2.3 Segmento de Clientes.....	32
1.3 PRIMER MODELO DE NEGOCIO	33
1.4 CLIENTOGRAMAS	35
1.4.1 Primer Clientograma y Aprendizaje.	35
1.4.2 Segundo Clientograma y Aprendizaje.	37
1.5 LEAN CANVAS	39
1.6 MODELO DE NEGOCIO FINAL	41
2. GENERALIDADES	43
2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA.....	43
2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA	43
2.3 MISIÓN	44
2.4 VISIÓN	45
2.5 VALORES DE LA EMPRESA.....	45
3. DEFINICION DEL PRODUCTO O SERVICIO	46
3.1 PRODUCTOS.....	46
3.1.1 Pudines de Matrimonio.....	47
3.1.2 Pudines Empresariales.	48
3.1.3 Pudines Infantiles.	49
3.1.4 Pudines para Quinceañeros.	50
3.1.5 Pudines para Ocasiones Especiales.....	51
3.1.6 Cupcakes Decorados.	52
3.1.7 Galletas Temáticas.....	53
3.1.8 Pudines Tradicionales.....	54

3.1.9	Postres Fríos y Brownies.....	55
4.	EQUIPO DE TRABAJO.....	56
5.	PLAN DE MERCADEO.....	59
5.1	LAS 5P DEL MARKETING.....	59
5.1.1	Producto.....	59
5.1.2	Precio.....	61
5.1.3	Plaza.....	62
5.1.4	Promoción.....	63
5.1.5	Personas.....	65
6.	ANALISIS DE RIESGOS.....	66
6.1	ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	66
6.1.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	66
6.1.2	Rivalidad entre los competidores.....	67
6.1.3	Poder de negociación de los proveedores.....	67
6.1.4	Poder de negociación de los clientes.....	68
6.1.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	69
6.2	ANALISIS DOFA.....	70
7.	PLAN DE OPERACIÓN.....	72
7.1	MAPA DE PROCESOS.....	72
7.2	SIPOC.....	75
7.2.1	Descripción Gráfica del proceso productivo.....	76
7.3	CURSOGRAMA SINOPTICO.....	79
7.3.1	Análisis Cursograma Sinóptico.....	80
7.4	EQUIPOS E IMPLEMENTOS.....	81
8.	PLAN FINANCIERO.....	84
8.1	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	84
8.2	FLUJO DE CAJA.....	87
8.3	ESTADO DE RESULTADO.....	88
8.4	ANALISIS DE RENTABILIDAD.....	88
	CRONOGRAMA.....	89
	CONCLUSIONES.....	90
	RECOMENDACIONES.....	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	92
	ANEXOS.....	95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Primer Modelo de Negocio.....	33
Tabla 2. Primer Clientograma.....	35
Tabla 3. Segundo Clientograma.....	37
Tabla 4. Lean Canvas.....	39
Tabla 5. Modelo de negocio final.....	41
Tabla 6. Perfil de Competencias dl equipo de SweetCakes.....	58
Tabla 7. Lista de precios de los productos de SweetCakes.....	61
Tabla 8 Estructura de Costos de SweetCakes.....	85
Tabla 9 Resumen estructura de costos.....	86
Tabla 10 Flujo de caja de Julio 2016 a Enero 2017	87
Tabla 11 Estado de Resultado de SweetCakes	88
Tabla 12 Analisis de Rentabilidad.....	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama SweetCakes.....	57
Figura 3. Cursograma Sinóptico SweetCakes.....	79

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Logo de SweetCakes.....	31
Ilustración 2 “Ubicación en Google Maps de SweetCakes”.....	43
Ilustración 3. Pudines de Matrimonio.	47
Ilustración 4. Pudines y cupcakes empresariales.....	48
Ilustración 5.Pudines infantiles.....	49
Ilustración 6. Pudines para Quinceañeros.....	50
Ilustración 7. Pudines para ocasiones especiales.	51
Ilustración 8. Cupcakes decorados.	52
Ilustración 9. Galletas temáticas.	53
Ilustración 10. Pudines tradicionales.....	54
Ilustración 11. Postres fríos y Brownies.	55
Ilustración 12 Plaza de SweetCakes.....	62
Ilustración 13. Página de Instagram de SweetCakes	63
Ilustración 14. Páginas en Facebook de Alba Marina Sánchez Pastelería y SweetCakes	64
Ilustración 15. Anuncios publicitarios para difundir en las redes sociales de SweetCakes	64
Ilustración 16. Preparación de ingredientes.	76
Ilustración 17. Elaboración de la mezcla.....	76
Ilustración 18. Engrase y enharinado del molde para verter la mezcla.....	76
Ilustración 19. Horneado.....	77
Ilustración 20. Desmolde del pudin.	77
Ilustración 21. Pulido del pudin.	77
Ilustración 22. Decoración del pudin.	78
Ilustración 23. Empaque del pudin terminado.	78
Ilustración 24. Batidoras Kitchenaid.....	81
Ilustración 25. Moldes.....	81
Ilustración 26. Horno Kitchenaid Superba.....	82
Ilustración 27. Licuadora y peso electrónico.	82
Ilustración 28. Tazones.....	83
Ilustración 29. Utensilios para decoración.....	83

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Metodología para elaboración de la misión.....	96
Anexo 2 Metodología para la definición de la visión.....	97
Anexo 3.SIPOC Preparación y batido de ingredientes.....	100
Anexo 4 SIPOC Vertido en molde.....	101
Anexo 5 SIPOC Horneado.....	102
Anexo 6 SIPOC Desmolde y pulido del pudin.....	103
Anexo 7 SIPOC Decorado del pudin.....	104
Anexo 8 SIPOC Empaque.....	105

GLOSARIO

CLIENTES: persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

CUPCAKE: es una pequeña porción de torta para una persona, que se hornea en un molde especial.

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.

EMPRESA: unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

FONDANT: es una pasta parecida a la plastilina pero comestible, empleada como recubrimiento de ciertos productos de repostería, usada para decoración.

MARKETING: disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores.

MERENGUE: dulce elaborado con claras de huevo batidas a punto de nieve y mezcladas con azúcar lustre o almíbar.

MODELO: arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

NEGOCIO: aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

POSTRE: es el plato de sabor dulce o agridulce que se toma al final de la comida.

PRODUCTO: es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo

PUDIN: especie de pastel, dulce o salado, que se elabora con diversos ingredientes picados y mezclados con huevos o leche, que se cuece y cuaja dentro de un molde de paredes altas al baño María; puede servirse caliente, templado o frío.

REPOSTERIA: es el tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, budines y muchos más.

RESUMEN EJECUTIVO

SweetCakes es una empresa de repostería artesanal, que busca ofrecer al mercado productos de alta calidad, en el siguiente trabajo se encuentra el plan de negocio creado para esta empresa que contiene en forma detallada la manera en cómo esta ha venido trabajando, como trabaja y hacia dónde quiere llegar. El trabajo está basado en las metodologías de emprendimiento y marketing, junto a metodologías de ingenierías ligadas a la gestión y mejora de procesos. La empresa surge gracias a una oportunidad de negocio creada por el requerimiento de personalización en los pudines tradicionales que el mercado ofrecía, la cual con el tiempo ha sido aprovechada por la competencia y ha generado mayor exigencias en los clientes; es entonces que SweetCakes buscar sobresalir con sus productos innovando en sus sabores y decoración sin perder la tradición y el uso de las buenas recetas caseras. Uno de los objetivos principales de la empresa es fidelizar clientes para que busquen la calidad de sus productos, por eso mediante la aplicación del desarrollo de clientes la empresa tiene como mercado objetivo mujeres adultas que tengan la necesidad de obtener el tipo de productos que ofrece SweetCakes. Sin embargo como la empresa está situada en un mercado de alta competencia y productos sustitutos es necesario realizar un análisis de riesgos y la creación de estrategias adecuadas para crear valor agregado y mejorar la competitividad de la empresa. La viabilidad de un negocio es uno de los factores más importantes para saber si este es rentable o no, y en este trabajo se muestra que el negocio de la repostería artesanal genera un alto porcentaje de ganancias, SweetCakes ofrece productos con precios justos y cómodos para el cliente, y gracias a la calidad de estos, año tras año la empresa ha obtenido un mayor número de clientes y por consecuente un mayor número de ventas. Este plan de negocio reúne los factores primordiales para conocer el desarrollo de SweetCakes y a su vez genera recomendaciones que aportarán a la competitividad y a la productividad de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Plan de negocio, Emprendimiento, Competitividad, Innovación.

INTRODUCCIÓN

Observando la realidad que se vive actualmente en Colombia en referencia a las altas tasas de desempleo y a la falta de oportunidades de trabajo, el emprendimiento ha venido tomado fuerza con el pasar de los años, las personas han empezado a visionarse como emprendedores formando sus propias empresas, lo que trae consigo un crecimiento económico y fomenta el desarrollo del país.

El estudio del presente trabajo se ubica en la ciudad de Cartagena de Indias, la cual a pesar de tener el principal puerto de Colombia, y ser uno de los destinos turísticos más apetecidos a nivel internacional, es una ciudad donde los índices de pobreza son altos así como lo dice Pérez y Salazar¹ Cartagena es la segunda ciudad más pobre del país; es entonces que existen muchas oportunidades de negocio y la creación de empresas se vuelve necesaria para generar empleo y contribuir al desarrollo económico-social de la población cartagenera.

Por lo anterior uno de los sectores que ha evolucionado y se ha convertido en oportunidad de negocio es el de la repostería, de ahí este proyecto parte de desarrollar un modelo de negocios en este sector, con el fin de que a futuro el crecimiento de la empresa genere empleo y contribuya al progreso de la ciudad; todo esto a partir de la aplicación de la metodología del desarrollo de clientes.

¹ PEREZ, Gerson y SALAZAR, Irene. La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios. Cartagena: Banco de la república, 2007, 29 p.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de negocio innovador en el sector de la repostería en la ciudad de Cartagena, mediante la aplicación de la metodología de desarrollo de clientes, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar un plan de negocios para la repostería SweetCakes y definir la estructura del modelo de negocio estableciendo las características del segmento de clientes hacia dónde va dirigido el producto, con el fin de realizar los procesos de validación necesarios mediante la metodología del Lean Canvas.
2. Identificar las generalidades de la empresa para conocer con más detalle su perfil, y definir su formulación estratégica y así constituir estratégicamente el equipo de trabajo mediante la realización de un organigrama.
3. Determinar el producto o servicio del plan de negocio y realizar un plan de mercadeo para conocer el mercado al cual va dirigido.
4. Identificar y analizar los riesgos que pueden surgir en el proceso de la creación de una empresa, usando la metodología de las cinco fuerzas de Porter y el análisis DOFA.
5. Fijar un plan de operación por medio de un mapa de procesos y la implementación de SIPOC, para conocer a fondo el proceso productivo de la empresa.
6. Definir la estructura de costos y fuentes de ingresos, mediante la realización de un plan financiero.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura cartagenera considera la comida dulce como un aspecto importante de su alimentación, en gran parte gracias a las tradiciones y costumbres que vivencian desde su niñez, así como lo menciona Teresita Román de Zurek², una de las características de la cocina cartagenera es la de acompañar los platos de sal con dulces; y como lo expresa Julián Estrada³ “Cuando de hablar de dulces se trata, indiscutiblemente la región de Colombia con mayor tradición y gama de preparaciones es la costa caribe”. El portal de los dulces y reposteras clásicas como Rosita de Benedetti y Patricia Berón, hacen de Cartagena una ciudad distinguida por sus dulces y postres típicos ante el país y el mundo. Los turistas nacionales, internacionales y las personas locales disfrutan en su estadía la gran oferta del sector de repostería que brinda la ciudad, sin embargo este mercado está constantemente en busca de obtener cosas nuevas por lo que cada día va siendo más y más exigente. 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 Latinoamérica⁴, es entonces que debido a la exigente demanda turística y local este mercado necesita una dosis de innovación. Respecto a unos productos de repostería muy conocidos hoy en día como pudines personalizados, tienen una alta demanda en el mercado, y clientes exigentes que buscan ser

² ROMAN, Teresita. Cartagena de Indias en la Olla. Cartagena: Ediciones Gamma, 1999, 10 p.

³ ESTRADA, Julián. Geografía Dulce de Colombia, Boletín Cultural y Bibliográfico Número 11. Volumen XXIV, Bogotá, 1987, 54 p.

⁴ Tomado de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/articulos-destacados/el-futuro-del-negocio-de-la-pasteleria-las-tendencias-que-se-afirman.html>. [citado en Diciembre 20 de 2015]

satisfechos; la oferta de este mercado actual es aceptable, sin embargo dentro del mercado cartagenero principalmente lo que se busca es un delicioso sabor con alta calidad, una decoración prolija y precios justos que se acomoden al presupuesto de cada cliente; lo cual pocos proveedores abastecen, puesto que muchas veces no cumplen esos tres primordiales requisitos, y generan una clientela insatisfecha; es entonces que se presenta una oportunidad de negocio que el mercado cartagenero debería abastecer y que contribuye al incremento de la cultura de emprendimiento en la región.

JUSTIFICACION

La repostería en Cartagena se remonta a las costumbres de sus conquistadores, al respecto dice Julián Estrada:

“Es seguramente a causa de la existencia de productos tan especiales que el catálogo de la dulcería costeña se hace extenso, siendo, por lo demás, resultado de una fusión étnica de características únicas, pues en ella coinciden principios culinarios aborígenes, africanos, españoles, árabes y asiáticos que conforman una oferta cuyas recetas - dependiendo de los ingresos familiares- van desde la más refinada masa de almendras, hasta el simple amasijo de melao y ajonjolí, el cual popularmente se conoce con el bello nombre de *alegría*. Es la dulcería costeña una manifestación cultural donde se evidencia la creatividad doméstica, pues además de contar con el patrimonio de numerosas recetas a base de coco y panela, excelentes masas con todo tipo de harinas y féculas, igualmente aprovecha - casi como ninguna otra región del país- productos escasamente utilizados en repostería. Es el caso de la yuca, el ñame, la auyama y el frijol.”⁵

El Ministerio de Cultura menciona que “la cocina tradicional es un hecho cultural, una tradición viva que se transmite entre generaciones”⁶, no obstante a la sociedad no le basta con seguir tradiciones, y con un mundo tan cambiante las personas necesitan variedad y productos que salgan de lo común. El sector de la repostería en Cartagena abarca una gran variedad de postres y dulces, que por generaciones han dado por bien servido a los amantes de la comida dulce en la ciudad; sin embargo en los últimos años gracias al turismo y a los habitantes de la ciudad, la demanda de comida dulce y los estándares de exigencia se han vuelto cada vez mayores. Un producto que está cada vez más de moda son los cupcakes y pudines personalizados; este nuevo mercado de repostería artesanal tiene alta

⁵ ESTRADA, Julián. Geografía Dulce de Colombia, Boletín Cultural y Bibliográfico Número 11. Volumen XXIV, Bogotá, 1987, 54 p.

⁶ MINISTERIO DE CULTURA. Dirección de Patrimonio. Política para el conocimiento, la salvaguardia y el fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia. Bogotá, 2012, 21 p.

demanda y una oferta aceptable, sin embargo en la ciudad encontrar proveedores de estos productos con altos estándares de calidad y precios asequibles es una combinación difícil de encontrar. Siendo el mercado de la repostería tan competitivo y teniendo en cuenta que está en constante crecimiento, es una oportunidad que se puede aprovechar para satisfacer las necesidades de los clientes, innovando con un valor agregado que combine el sabor, la calidad y los precios; y que además pueda contribuir al desarrollo empresarial y así mismo al progreso de la ciudad.

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo parte de la idea del emprendimiento que según Robert C. Ronstadt se define de la siguiente manera:

“Emprendimiento es el proceso dinámico de crear riqueza creciente. Esta riqueza es creada por individuos que asumen los mayores riesgos en términos de capital, tiempo y/o compromiso profesional al proveer valor a algún producto o servicio que puede ser o no ser nuevo o único, donde ese valor debe, en alguna forma, ser proporcionado por el emprendedor, asegurando y asignando las habilidades y recursos necesarios”⁷

Donde Nuño señala la definición de Schumpeter de emprendedor:

“El emprendedor innova mediante la introducción de nuevos productos o la mejora de productos existentes, mediante la introducción de nuevos métodos de producción, mediante la apertura de un nuevo mercado, especialmente cuando se trata de un nuevo territorio o de un mercado de exportación, mediante el abastecimiento a una nueva fuente de abastecimiento para materias primas o productos semielaborados, o incluso mediante la creación de nuevas formas de organización o estructuración de la actividad económica, incluyendo la organización de un monopolio [...] El emprendedor no es un inventor [...] Tampoco es un capitalista [...] El emprendedor tiene una función de asignar recursos, de tomar decisiones y de organizar innovadoramente la actividad económica, en definitiva dirigir.”⁸

⁷ RONSTADT, Robert. *Entrepreneurship*. Babson College Center, 1986.

⁸ NUÑO, Pedro. *Emprendiendo hacia el 2020: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. España: ediciones DEUSTO, 2009, 214 p.

De estos conceptos nacen nuevas teorías de emprendimiento, donde parten del concepto de Start Up definido según Eric Ries como:

“Una start up es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema [...] Las start up sirven para aprender cómo crear negocios sostenibles.”⁹

Y este autor a su vez desarrollo un método conocido como Lean Startup, el cual consiste en:

“El método Lean Startup toma su nombre de la revolución de lean manufacturing que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desarrollaron en Toyota. El pensamiento lean altera radicalmente la forma de organizar las cadenas de oferta y los sistemas de producción. Entre sus principios está el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones de los lotes, la producción just in time y el control de inventarios, y la aceleración del tiempo del ciclo. Enseña al mundo la diferencia entre las actividades que crean valor y el derroche, y muestra como incorporar calidad a los productos. El método lean startup adapta estas ideas al contexto de espíritu emprendedor, proponiendo a los emprendedores que juzguen su progreso de una forma diferente a como lo hacen otro tipo de empresas.”¹⁰

De esta metodología se crean nuevas teorías, entre estas surge la metodología del Modelo de negocio, el cual es desarrollado por Alexander Osterwalder:

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una

⁹ RIES, Eric. El Método de Lean Startup. Deusto. 2012, 64 p.

¹⁰ RIES, Eric. El Método de Lean Startup. Deusto. 2012, 43 p.

compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.”¹¹

Este autor a su vez define las siguientes variables que componen su modelo el negocio:

“Segmento de clientes: El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos, describir sus necesidades y averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener algunas estadísticas y crecimiento potencial de cada grupo.

Propuesta de valor: El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

Canales: Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio del éxito del canal y la eficiencia de su costo.

Relación con el cliente: Aquí se identifican cuales recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

Fuentes de ingreso: Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas,

¹¹ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Amsterdam: edición privada, 2009.

comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuales grupos son más rentables y cuáles no.

Recursos clave: Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relación con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, se puede saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

Actividades clave: En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

Asociaciones claves: Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Pueden convertirse en competidores?

Estructura de costos: Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.”¹²

A su vez de este modelo surge un nuevo modelo llamado Lean Canvas creada por Ash Maurya, el cual se centra fundamentalmente en entender el problema o necesidad del cliente para luego poner el foco en el diseño del producto. Para Maurya una startup debe concentrar primero sus recursos en encontrar soluciones

¹² OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Amsterdam: edición privada, 2009.

a los problemas o necesidades de un determinado segmento de clientes.¹³

Teniendo en cuenta estos conceptos, este trabajo desarrolla un Plan de negocio para la Repostería SweetCakes, el cual está definido según el Manual para la elaboración de planes de negocio por el Ministro de Comercio Industria y Turismo como:

“El plan de negocios es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones. Por eso es que la mayoría de los empresarios del mundo, sean grandes, pequeños, locales, multinacionales, etc., usan los planes de negocios en su día a día.”¹⁴

Para el plan de negocio se desarrollan múltiples módulos que a su vez aplican diferentes metodologías, entre las usadas en el trabajo se encuentran las siguientes:

- **Planeación estratégica:**

Según Chiavenato:

“La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización.

Misión

Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de existencia de la empresa, es la

¹³ MAURYA, Ash. *Running Lean*. 1era Edición. 2010, 37 p.

¹⁴ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Manual para la elaboración de planes de negocio. Ventures, Bogotá, 2010, 5 p.

finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora.

Visión

Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.”¹⁵

- **Organigrama**

Según Ivan Thompson:

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.”¹⁶

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Capítulo 3, 1era edición. Mc Graw Hill, 2002.

¹⁶ THOMPSON, Ivan, —Definición de Organigrama Estructural||, Disponible en línea: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>, Consultado: 04/03/2016

- **5P del Marketing**

Según Kotler y Armstrong en el libro Marketing versión para Latinoamérica, se define:

“La estrategia de marketing de la compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para dichos clientes. Después, el gerente de marketing diseña un programa que en realidad entregará el valor pretendido a los clientes meta. El programa de marketing hace propicias las relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la *mezcla de marketing* de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas de marketing que la compañía utiliza para realizar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las *cuatro P* del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarle a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción).”¹⁷

- **Cinco fuerzas de Porter**

Según Michael Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar

¹⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary. Marketing Versión para Latinoamérica. Undécima edición. Pearson Educación, México. 2007, 12 p.

con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o

potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.¹⁸

- **Análisis DOFA**

Esta metodología es introducida por Igor Ansoff en 1965, es cual la define como:

“El DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia en las organizaciones. El estudio de estos factores permitirá que la persona defina con claridad las diferentes actividades y por lo tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.”¹⁹

- **Enfoque basado en procesos**

Según la ISO 9001:

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

¹⁸ PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster, 2008

¹⁹ En 1965, H. Igor Ansoff fue el responsable de introducir el DOFA (SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: “Corporate Strategy: An Analytic Approach for Growth and Expansion” (McGrawHill).

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.²⁰

- **Estado de resultados**

Para el análisis financiero se usa el estado de resultados, el cual es definido por Sidney Davidson y Roman Weil como:

“El estado de resultados (o de ingresos o de pérdidas y ganancias) indica los resultados de las actividades de una empresa dirigidas al logro de utilidades durante el periodo que abarca. Indica los ingresos, gastos, ganancias, pérdidas y la utilidad (o pérdida) neta resultante. El estado de resultados presenta cifras de los componentes de la utilidad y de las ganancias por acción.”²¹

- **Estructura de costos**

La estructura de costos también usado para conocer el estado financiero de una empresa es definido por Botero como:

“Se define como el conjunto de las proporciones respecto del costo total de la actividad del sector o de la empresa, representa cada tipo de costo.”²²

- **Flujo de caja**

Es definida como:

“El saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y necesidades operativas de fondos”.²³

²⁰ Norma ISO 9001. Cuarta Edición, 2008, 6 p.

²¹ DAVIDSON, Sidney. L. WEIL, Roman. "Biblioteca MC Graw-Hill de Contabilidad". McGraw Hill. Colombia. Santa Fe Bogotá. 1992.

²² BOTERO, Manuel. Estructura de Costos de un negocio. Disponible en línea: <http://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>, Consultado: 07/06/16.

²³ Gerencie.com. Flujo de Caja. Disponible en línea: <http://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html>, Consultado: 07/06/16.

1. MODELO DE NEGOCIO

1.1 PRESENTACION DEL PROYECTO

Sweetcakes es una repostería artesanal la cual tiene como razón social la venta de pudines y postres decorados de manera personalizada, es por eso que su imagen busca transmitir este concepto por medio de su logo empresarial y de la publicidad.

Ilustración 1. Logo de SweetCakes.



Fuente: Elaboración Propia.

1.2 CONCEPTO Y PROPUESTA DE VALOR

1.2.1 Concepto del Negocio.

El negocio consiste en la venta de productos de repostería como lo son, pudines, cupcakes y postres fríos para mujeres adultas entre los 25 y 50 años de edad aproximadamente. Este propone satisfacer los deseos y preferencias de este grupo de personas a través de la comercialización de dichos productos en la ciudad de Cartagena.

La solución de la empresa es brindar a los clientes la oportunidad de tener acceso a pudines personalizados con alta calidad a través una decoración personal para cada gusto, un buen sabor garantizado y precios justos y consecuentes con el producto que se entregará, puesto que los residentes de la ciudad presentan dificultades para encontrar esta combinación en los ofertantes actuales.

1.2.2 Propuesta de Valor.

- Los clientes son personas que buscan productos caseros de repostería personalizados de alta calidad.
- Los clientes prefieren productos que sean bonitos y deliciosos para sus gustos.
- Los clientes quieren obtener productos personalizados, que sean acordes a sus gustos personales e imaginación, y que además innoven en su presentación.
- Los clientes buscan obtener precios consecuentes con el producto.

1.2.3 Segmento de Clientes.

Mujeres adultas entre 25 y 50 años de edad, de estrato medio-alto de la ciudad de Cartagena, que elijan comprar pudines y postres para sus eventos y ocasiones especiales, y que además quieran darle su toque personal por medio de la personalización de estos mismos, ya sea para sí mismas o para obsequiar a sus familiares o amigos.

1.3 PRIMER MODELO DE NEGOCIO

Tabla 1. Primer Modelo de Negocio.

SOCIOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidora Condorito • El Colmenar • Almacenes Olímpica • Megatiendas • Casas de eventos • Clubes • Cafeterías • Proveedores y distribuidores de materias primas • Restaurantes 	ACTIVIDADES CLAVES Degustaciones a posibles clientes. Negociaciones con socios claves para la venta del producto.	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Calidad respecto al sabor y a la presentación del producto. • Productos personalizados e innovadores respecto a la decoración. • Precio flexible para el cliente 	RELACIONES CON LOS CLIENTES Relación directa entre la empresa y el cliente, donde siempre se brindara una asesoría y el mejor servicio.	SEGMENTOS DE CLIENTES -Mujeres y hombres adultos que opten para regalar o para su propio consumo los productos personalizados de repostería. -Empresas.
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Recursos Publicitarios • Servicio al cliente • Fuerza de venta interna y externa • Equipos 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa • Redes sociales • Página web 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción • Costos variables (por volumen de pedido) • Impuestos • Publicidad 			FUENTES DE INGRESOS Estrategias de venta: <ul style="list-style-type: none"> • Primer pago el 50%, segundo pago el 50% restante • Pago único • Pago quincenal y mensual • Promoción por volumen de compra 	

Fuente: Elaboración Propia.

Los socios claves que se tomaron en cuenta eran principalmente los distribuidores de materias primas, porque son sumamente necesarios para la elaboración de los productos que se ofrecen al mercado; casas de eventos, clubes, cafeterías y restaurantes porque a través de estos se podría dar a conocer más fácilmente el producto y por consiguiente su mejor comercialización. Las actividades claves que se realizaban eran degustaciones a posibles clientes con el fin de que estos probaran los productos e hicieran después pedidos; y negociaciones con socios claves como las casas de eventos para lograr pedidos fijos. Los recursos claves de la empresa son las personas, la publicidad, el servicio a sus clientes, los equipos y la fuerza de venta interna y externa. Como se decía anteriormente la propuesta de valor subyace en la calidad del sabor y la decoración, la implementación de productos personalizados y el costo flexible para el cliente, cuando se habla de calidad se refiere al uso de insumos de la mejor calidad y la realización de productos caseros y hechos como si fueran para la familia de la dueña. La relación con el cliente es directa donde siempre se brinda una buena asesoría para satisfacer las necesidades del cliente. Los canales establecidos son la interacción cara a cara, las redes sociales y la página web. El segmento de clientes esta direccionado a mujeres y hombres adultos que opten por regalar o para su propio consumo los productos personalizados de repostería, porque este tipo de clientes son los que usualmente compran este producto y tienen el poder adquisitivo para hacerlo. La estructura de costos comprende los costos de producción, es decir de mano de obra y materia prima, los costos variables que dependerán del volumen de pedido, los impuestos y por último la publicidad. La fuente de ingresos se conforma de la siguiente manera: el plan 50/50 donde el cliente realiza el primer pago con un 50% de anticipo, y al recibir el producto paga el 50% restante; un pago único que hace el cliente al recibir el producto, este aplica para clientes ya conocidos; el pago quincenal y mensual para empresas que tengan estas políticas de pago; y por último la promoción por volumen de compra, es decir disminuir el valor unitario de cada producto en el caso de que el pedido comprenda varias unidades.

1.4 CLIENTOGRAMAS

1.4.1 Primer Clientograma y Aprendizaje.

Tabla 2. Primer Clientograma.

Cliente Hipotético Hombres y mujeres adultos	Problema Hipotético Difícil acceso a obtener productos de repostería personalizados de buena calidad.	Métrica Meta 22/30
Métrica Resultante 24/31	Aprendizaje Los clientes buscan productos de repostería que sean de buena calidad y que además sean consecuentes con sus precios; también buscan que la decoración sea personalizada y prolija, y que el sabor sea delicioso.	

Fuente: Elaboración Propia.

En este clientograma o experimento de validación se dirigió a los hombres y mujeres que se encontraban en la plaza de comida del centro comercial Plaza Bocagrande, planteando como problema hipotético el difícil acceso a obtener productos de repostería personalizados y de excelente calidad; como métrica meta se buscaba entrevistar a 30 personas de las cuales 22 tuvieran este problema. De este modo, cuando se entrevistaba y observaba a los clientes hipotéticos se les planteaba tres preguntas claves que ayudarían a saber si este problema era una necesidad para ellos; las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Estás satisfecho con los productos de repostería que se venden en Cartagena? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de productos de repostería compras, o te gustaría comprar?
- ¿Qué tan a menudo compras productos de repostería?

En estas entrevistas se recibió respuestas amplias donde no solo respondieron las tres preguntas anteriores, sino que también hablaban más del tema. La mayoría de las personas, de hecho 24 de 31 personas que fueron entrevistadas, evidenciaban esta necesidad y usualmente sus respuestas indicaban la dificultad de encontrar en un producto de repostería como pudines, la combinación de una buena decoración, un buen sabor y un buen precio. Además, también tuvieron un interés en encontrar un nuevo ofertante de pudines personalizados puesto que a menudo compraban este producto para eventos y ocasiones especiales. Por parte, las otras 7 personas (la mayoría hombres) estaban conformes con lo que ofrecía la ciudad de Cartagena, puesto que no compraban frecuentemente este tipo de productos.

Es entonces cuando obtuvimos como aprendizaje que la empresa debe enfocarse al ofrecimiento de productos de repostería adecuados a los clientes, de excelente calidad y consecuentes con sus precios; así como a la personalización de la decoración de los productos. Y además se segmentó el mercado a solo mujeres adultas, puesto que según la validación la mayoría de personas que estaban más interesadas en buscar este tipo de productos, eran mujeres.

1.4.2 Segundo Clientograma y Aprendizaje.

Tabla 3. Segundo Clientograma.

<p>Cliente Hipotético</p> <p>Mujeres Adultas</p>	<p>Problema Hipotético</p> <p>Difícil acceso a obtener productos de repostería personalizados de buena calidad, con buen sabor y con precios justos.</p>	<p>Métrica Meta</p> <p>38/50</p>
<p>Métrica Resultante</p> <p>50/55</p>	<p>Aprendizaje</p> <p>Los clientes se identifican con este problema ya que tienen la necesidad de encontrar productos de repostería que tengan una decoración personalizada, con un sabor delicioso y que sean consecuentes con sus precios.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente al primer experimento de validación con mujeres y hombres adultos que estaban en la plaza de comida del centro comercial Plaza Bocagrande, se tomó una serie de decisiones para mejorar y direccionar el proyecto hacia un punto más concreto. Estos cambios constaron de un cliente hipotético reducido a un cliente específico y seguro, que en este caso serían las mujeres adultas, mientras que el problema hipotético siguió siendo el mismo.

Al definir estas dos pautas pasamos a validar el producto con una métrica meta de 38/50. Al acercarnos directamente a las mujeres adultas de esta misma locación, hablando sobre un problema hipotético como el difícil acceso a obtener productos de repostería personalizados de buena calidad, con buen sabor y con precios justos, encontramos que la respuesta a esta necesidad era grande en este recinto, logrando validar nuestra propuesta de valor.

De este modo, obtuvimos una métrica resultante mayor a la esperada al ser de 50/55, lo cual proporciono mayor seguridad a la validación. De esta segunda iteración se obtuvo un aprendizaje primordial para poder continuar con el proceso de formación del producto, debido a que las posibles clientas se identificaron con este problema, ya que si cuentan con la necesidad de encontrar productos de repostería que tengan una decoración personalizada, con un buen sabor y precios justos.

1.5 LEAN CANVAS

Tabla 4. Lean Canvas.

PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA	SEGMENTO DEL CLIENTE
<p>Las mujeres adultas de la ciudad de Cartagena no tienen fácil acceso a comprar productos de repostería que sean personalizados, con una decoración prolija, un buen sabor y que tengan precios consecuentes.</p>	<p>Venta de productos de repostería personalizados para mujeres adultas en Cartagena, de buena calidad y con buenos precios.</p>	<p>Con los productos de SweetCakes el cliente se sentirá satisfecho y feliz de obtener lo que esperaba; además que los productos siempre serán entregados con los mejores estándares de calidad respecto a presentación, sabor y precio. A pesar de que los sabores sean convencionales, son diferentes a cualquiera que exista, puesto que son hechos en casa y sus presentaciones son innovadoras.</p>	<p>-Los productos garantizan un delicioso sabor hecho en casa. - La decoración de los productos es personalizada e innovadora.</p>	<p>-Mujeres adultas que quieran comprar pudines personalizados para ocasiones o eventos especiales. -Personas que deseen obsequiar un producto de repostería personalizado para cualquier ocasión. -Empresas.</p>
	<p>METRICAS CLAVES -Estrategia de negociación y distribución (redes sociales)</p>		<p>CANALES -Contacto físico a través de visitas por parte del cliente -Contacto virtual por medio de las redes sociales.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>-Costos de producción: materia prima, mano de obra. -Costos variables: dependen del volumen de pedidos.</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo pedido - Pagos 50/50 - Descuentos por volumen de compra 	

Fuente: Elaboración Propia.

El problema establecido en el LEAN CANVAS hace referencia a que las mujeres adultas (segmento al cual se llegó a partir de los clientogramas) de la ciudad de Cartagena que no tienen fácil acceso a comprar productos de repostería que sean personalizados, con una decoración prolija un buen sabor y que tengan precios consecuentes con los productos; se propone una solución la cual consiste en vender productos de repostería personalizados para este segmento de clientes con insumos de alta calidad, una presentación innovadora y buenos precios, se hace énfasis en las estrategias de negociación y distribución teniendo muy en cuenta las redes sociales. Con los productos de SweetCakes el cliente se sentirá satisfecho y feliz de obtener lo que esperaba; además que los productos siempre serán entregados con los mejores estándares de calidad respecto a la presentación del sabor y por supuesto al precio.

La ventaja competitiva de la empresa es que aparte de que los productos garantizan un buen sabor, la decoración de los productos es totalmente personalizada, para esto se usarán canales a través de visitas por parte de los clientes y el contacto virtual por medio de las redes sociales.

El segmento de clientes al cual va dirigido el producto teniendo en cuenta los aprendizajes obtenidos del clientograma, son mujeres adultas que quieran comprar pudines personalizados para ocasiones o eventos especiales y personas que deseen obsequiar un producto de repostería personalizado para cualquier ocasión.

La estructura de costos contiene los costos de materia prima y de mano de obra, es decir los costos de producción, y los costos variables. Y como flujo de ingreso se llegó al plan 50/50 mencionado anteriormente, el pago único bajo pedido y los descuentos por volumen de compras.

1.6 MODELO DE NEGOCIO FINAL

Tabla 5. Modelo de negocio final.

SOCIOS CLAVES Proveedores: - Condorito - El Colmenar - Megatienda Casas de Eventos	ACTIVIDADES CLAVES -Degustaciones a posibles clientes. -Publicidad en redes sociales	PROPUESTA DE VALOR -Productos con insumos de alta calidad para tener el mejor sabor, y una presentación innovadora. -Productos personalizados con precios consecuentes.	RELACIONES CON LOS CLIENTES Personalizada y por redes sociales	SEGMENTO DEL CLIENTE Mujeres adultas entre los 25 y 50 años de edad de estrato medio-alto.
	RECURSOS CLAVES -Humanos -Físicos -Financieros -Virtuales -Equipos		CANALES -Instagram -Facebook -WhatsApp -Personal	
ESTRUCTURA DE COSTOS -Materiales -Mano de obra			FLUJO DE INGRESOS Primer pago el 50%, segundo pago el 50% restante Pago único Promoción por volumen de compra	

Fuente: Elaboración Propia.

Después de 5 años de actividades de la empresa el modelo de negocio al cual se llegó y se validó es el anterior; este difiere un poco en relación al primer modelo de negocio. Las principales diferencias radican en los socios claves, los canales y el flujo de ingresos.

Los socios claves de la empresa son los proveedores de materias primas escogidos, Distribuidor Condorito, Megatiendas y Distribuidor Colmenar; y casas de evento como Rosa Fina, Adriana Santos y Tony Nader. La empresa se quedó solo con estos socios claves porque después de años de validación fue evidente que el negocio en cafeterías, restaurantes y clubes no era rentable, puesto que la dinámica en la cual funcionaban era la siguiente: SweetCakes les entregaba sus productos, usualmente eran productos tradicionales, y estos muchas veces se quedaban más de lo esperado en las vitrinas sin vender, por lo cual se dañaban e incurría en pérdidas para la empresa; es por esto que se tomó la decisión de desistir en este tipo de negociaciones, y se acogió como única medida la producción bajo pedido.

Respecto a los canales se trabajó mucho en el uso de las redes sociales como medio de publicidad, se abrieron cuentas en Facebook e Instagram, y se difundió el contacto en WhatsApp para que los clientes realizaran los pedidos. Estos canales son la principal fuente de ventas de la empresa, puesto que gracias a los avances de la tecnología, la difusión de información se ha vuelto mucho más fácil y por supuesto efectiva.

El flujo de ingresos final consta de tres formas de pago: i) un primer pago del 50% de anticipo a la empresa, y un pago final del 50% restante cuando se hiciera la entrega del pedido, aplicada solamente a los clientes nuevos y de los cuales no se tiene ninguna referencia, todo con el fin de evitar de que los productos se queden hechos y el cliente no aparezca; ii) un pago único cuando el producto sea entregado al cliente para los clientes viejos y que ya han hecho pedidos anteriores; y por último iii) las promociones por volumen de compra, las cuales consisten en rebajar el precio unitario por un alto volumen de compra.

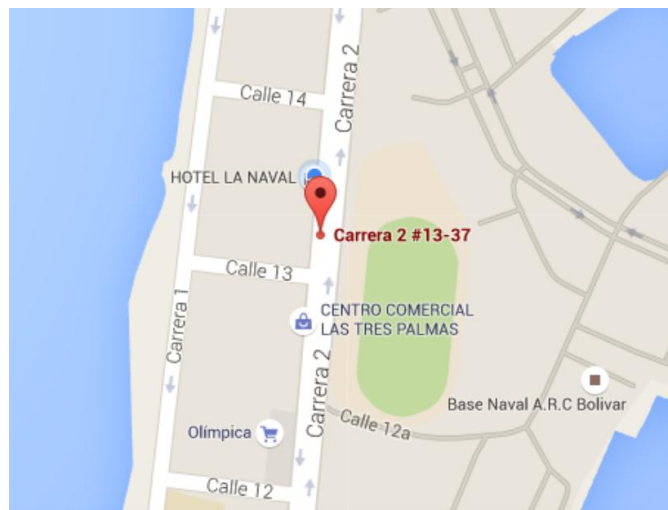
2. GENERALIDADES

2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Repostería “SweetCakes” dedicada a la elaboración de repostería casera artesanal.

Se ubica en Cartagena, Colombia en el barrio Bocagrande Cra. 2da #13-37 Edf. El Coral Apto 602.

Ilustración 2 “Ubicación en Google Maps de SweetCakes”



Fuente: Google Maps.

2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

La Repostería “SweetCakes” llamada a principios del 2010 “Alba Marina Sánchez Pastelería”, empezó sus actividades en la casa de la Sra. Alba Marina Sánchez Osorio, registrada con cedula de ciudadanía 45.457.906 de la ciudad de Cartagena de Indias; quien al poseer recetas originales y totalmente caseras de pudines y postres de su suegra Vivienne Lemaitre de Pretelt, inicia la puesta en marcha de su negocio desde las instalaciones de su hogar, empezando con la elaboración de su primer pudín de chocolate a su vecina. Al pasar su primer año

realizo el primer pudín decorado con fondant en el quinceañero de su hija, donde se aventuró a realizar postres y pudines para decorar la mesa de postre de la fiesta. Al pasar el tiempo empezó a recibir pedidos de sus familiares, amigos y vecinos; sin embargo aún no se había dado a conocer lo suficiente.

SweetCakes empezó a crecer participando en diferentes eventos, como “Family Days” o ferias que se realizaban en la ciudad, y así poco a poco se fue dando a conocer, recibiendo cada vez más pedidos. Cuando la empresa implemento el uso de las redes sociales junto con la publicidad boca a boca definida como una técnica que consiste en pasar información por medios verbales de persona a persona²⁴, los habitantes de Cartagena iban conociendo más los productos de la empresa, y gracias a su calidad en la presentación y el delicioso sabor de sus productos, los clientes desde su entorno recomendaban cada vez más a la empresa.

Después de 5 años SweetCakes sigue comercializando deliciosos productos de repostería artesanal, y cada día va creciendo más brindándole a sus clientes el mejor servicio y haciéndolos feliz con sus productos.

2.3 MISIÓN

SweetCakes es una empresa dedicada a la elaboración y venta de los postres y pudines más deliciosos de la ciudad, que innova por medio de un nuevo concepto de negocio creando productos personalizados, de alta calidad y asequible para los habitantes de la ciudad de Cartagena, brindando así satisfacción y bienestar a sus clientes, empleados, colaboradores y comunidad en general. (Ver Anexo 1)

²⁴ HERNANDEZ, Jaime. ZAPATA Laura. Estudio del marketing de “Boca a Boca” basado en el programa de responsabilidad social empresarial “Patrimonio Hoy” de la empresa mexicana CEMEX. México, 2006, 271 p.

2.4 VISIÓN

Ser una empresa líder en la venta de postres y pudines para el mercado Cartagenero, buscamos ser una empresa certificada con la infraestructura adecuada para superar las expectativas de nuestros clientes, con el fin de optimizar el concepto de un punto de venta de repostería, lograr productos con alta calidad y con precios asequibles para los habitantes de la ciudad, para brindar así satisfacción y bienestar a nuestros clientes, empleados, colaboradores y comunidad en general, garantizando una experiencia satisfactoria. (Ver Anexo 2)

2.5 VALORES DE LA EMPRESA

✓ **Honestidad**

Para con la empresa y nuestros clientes, que siempre exista una asesoría que se ajuste para las necesidades de cada cliente, y que se pueda brindar una guía y una ayuda para que los pedidos que realicen nuestros clientes sean lo que ellos esperan.

✓ **Ética y Responsabilidad**

Cumpliendo siempre nuestro trabajo en un tiempo oportuno, siendo responsables con el tiempo de entrega y que la ejecución del pedido sea la correcta.

✓ **Calidad**

Ofreciendo al cliente productos elaborados bajo altos estándares de calidad en materias primas e insumos, y además dándoles un excelente servicio, por medio de una buena asesoría para que de esta forma se cumplan las expectativas del consumidor.

✓ **Eficiencia**

Satisfaciendo los requerimientos del cliente, tanto en nuestro producto como en el servicio que le brindemos.

3. DEFINICION DEL PRODUCTO O SERVICIO

Un problema que se evidencia en la ciudad de Cartagena, es que muchas veces las personas no consiguen pudines con decoración personalizada que tengan un excelente sabor junto una decoración prolija y que con precios razonables. Los ofertantes de la ciudad constantemente comercializan productos con altos costos que no son asequibles para muchos Cartageneros; existen otros que venden pudines con una decoración impecable pero que el sabor del pudin no es el mejor. Es entonces que se evidencia una oportunidad de negocio donde la solución traerá múltiples beneficios al cliente; SweetCakes ofrece productos de repostería personalizados, con un buen sabor garantizado gracias a los insumos de alta calidad que utiliza, una decoración acorde con los gustos y las necesidades del cliente y además precios justos y consecuentes con el producto. Sin embargo el segmento de mercado al cual va dirigido el producto es a mujeres adultas entre 25 y 50 años de edad, de estratos medio-alto de la ciudad de Cartagena.

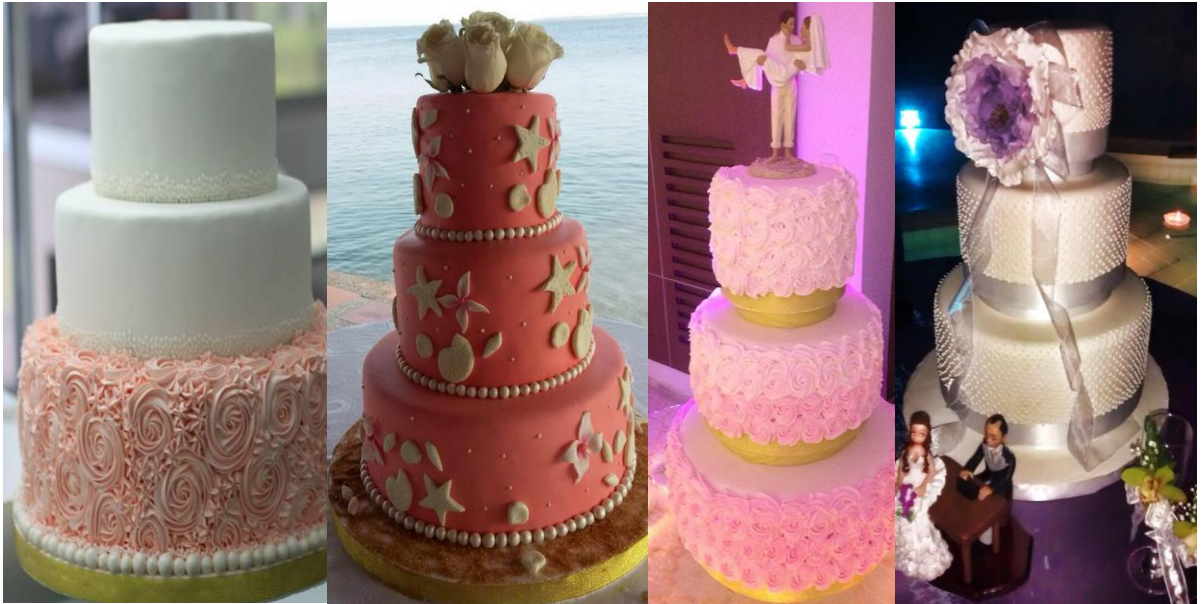
A lo largo de los 5 años que tiene la empresa de estar funcionando, se ha visto que esta genera buenas utilidades por medio de la venta de los productos de repostería personalizado, los cuales tienen precios que varían dependiendo del sabor, el tamaño y la complejidad de la decoración del producto; más adelante se expondrá con más detalle este factor.

3.1 PRODUCTOS

SweetCakes además de ofrecer los tradicionales postres y pudines, tiene un valor agregado que innova en la sociedad cartagenera, y es el de la personalización de los pudines, donde por medio de la creatividad de los clientes junto con la asesoría que brinda la empresa, se da la elaboración de pudines personalizados que se convierten en una obra de arte deliciosa. A continuación se muestran las líneas de productos que ofrece la empresa:

3.1.1 Pudines de Matrimonio.

Ilustración 3. Pudines de Matrimonio.



Fuente: SweetCakes.

SWEETCAKES acompaña a las novias en su gran día por medio de la creación de su pudin de bodas soñado. La empresa ofrece asesoría y junto con la novia eligen el sabor, el tamaño y la decoración del pudin; este puede ser maqueta de icopor, solo pudin, o ambas. Los sabores del pudin varían entre pudin negro, pudin de matrimonio o incluso de vainilla o chocolate. SWEETCAKES ofrece una gran variedad para cada tipo de novia y fabrica pudines de todo estilo, tradicionales, modernos y hasta playeros. Todo con el fin de que la novia sea la más feliz en el día más inolvidable de su vida.

3.1.2 Pudines Empresariales.

Ilustración 4. Pudines y cupcakes empresariales.



Fuente: SweetCakes.

SWEETCAKES provee a las empresas de la ciudad los mejores pudines para celebrar cumpleaños, fechas especiales o incluso regalos perfectos para sus empleados. El sabor de estos dependerá de lo que la empresa quiera y por supuesto la decoración será acorde con el logo de la empresa. SWEETCAKES ofrece desde mini cupcakes hasta pudines gigantescos y por supuesto deliciosos, para que los empleados de las empresas estén contentos y satisfechos en su lugar de trabajo.

3.1.3 Pudines Infantiles.

Ilustración 5. Pudines infantiles.



Fuente: SweetCakes.

SWEETCAKES ofrece pudines para cumpleaños infantiles con una amplia gama de diseños personalizados, cada pudin será decorado con cualquier motivo que el cliente requiera para su celebración. Los pudines podrán ser de cualquier sabor que deseen como por ejemplo: vainilla, chocolate, combinado, naranja, yogurt, entre otros; estos podrán ser de media libra, una libra y dos libras, pueden ser distribuidos en varios niveles o solo en uno; y cada pudin podrá ser decorado en fondant, en merengue o en ambos. Los pudines podrán tener todo lo que el cliente se imagine, desde números, nombres y hasta muñecos infantiles.

3.1.4 Pudines para Quinceañeros.

Ilustración 6. Pudines para Quinceañeros.



Fuente: SweetCakes.

SWEETCAKES acompaña a las nuevas señoritas en su cumpleaños más especial, sus quince años, para que junto con la decoración de su fiesta, el pudin sea protagonista y represente todo lo que ellas siempre se habían imaginado. La empresa brinda una asesoría que guía a la quinceañera a diseñar el pudin de sus sueños; escogen juntos el sabor, el tamaño y también deciden si será hecho de solo pudin, una maqueta de icopor, o una combinación de ambos, esto dependerá de las necesidades de cada quinceañera. SWEETCAKES quiere ser parte de esta fecha tan especial, por eso sus productos son de la más alta calidad.

3.1.5 Pudines para Ocasiones Especiales.

Ilustración 7. Pudines para ocasiones especiales.



Fuente: SweetCakes.

SWEETCAKES ofrece también pudines de todo tipo de estilo, para todos sus clientes; vende pudines para bautizos, primeras comuniones, navidad, gustos personales, en conclusión todo lo que se les pueda ocurrir a los clientes. Cada pudin tiene el toque personal de cada cliente, la empresa plasma en un pudin lo que ellos tienen en su imaginación, y por supuesto los asesora para que el producto se ajuste totalmente a sus necesidades y para que así el resultado final sea de su completo agrado.

3.1.6 Cupcakes Decorados.

Ilustración 8. Cupcakes decorados.



Fuente: SweetCakes.

SWEETCAKES no deja atrás estos pequeños pudincitos que hoy en día están tan de moda, los famosos Cupcakes; la empresa ofrece cupcakes ajustables para todo tipo de estilo y para toda ocasión. Tiene varios tamaños: pequeños, medianos y grandes. El cliente elige el tamaño, el sabor y por supuesto el tipo de decoración. Estos pequeños pudincitos ambientan de una manera espectacular todas las ocasiones especiales de los clientes, y acompañan muy bien todas las celebraciones.

3.1.7 Galletas Temáticas.

Ilustración 9. Galletas temáticas.



Fuente: SweetCakes.

Para los amantes de las galletas SWEETCAKES proporciona las galletas más deliciosas de la ciudad y junto con ellas las convierte en la obra de arte más linda que cualquiera se pueda imaginar. Galletas para baby showers, cumpleaños, primeras comuniones e incluso para navidad, las podrás encontrar en esta empresa, y sus clientes podrán elegir el motivo que deseen ver en sus galletas.

3.1.8 Pudines Tradicionales.

Ilustración 10. Pudines tradicionales.



Fuente: SweetCakes.

Para los amantes de la tradición SWEETCAKES ofrece pudines de chocolate, vainilla, combinado, zanahoria, yogurt, núcita, naranja, manzana, oreo, entre otros, que son decorados tradicionalmente reuniendo el sabor y el tamaño apropiado para los gustos de cada cliente; a pesar de que son sabores convencionales la presentación siempre es diferente a la que el mercado ofrece, como por ejemplo en una de las imágenes se muestra un pudín combinado en forma de ajedrez.

3.1.9 Postres Fríos y Brownies.

Ilustración 11. Postres fríos y Brownies.



Fuente: SweetCakes.

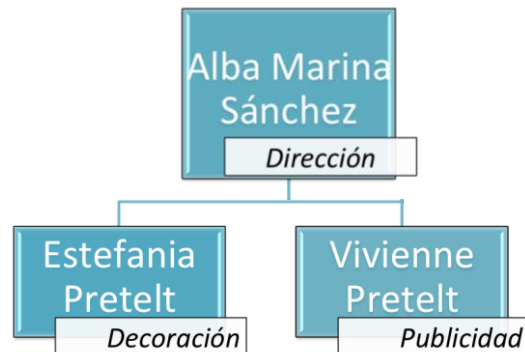
SWEETCAKES ofrece entre sus productos postres fríos, como lo son: el napoleón, tres leches, selva negra, cheesecake de maracuyá, de mora y de fresa; y por supuesto ofrece también deliciosos brownies para acompañar en todas las comidas de sus clientes.

4. EQUIPO DE TRABAJO

Este proyecto es netamente familiar, donde la dueña y sus colaboradores se enfocan en las mismas metas para sacar el negocio adelante, comparten una visión y el deseo de conseguir un objetivo en común. Cada colaborador acompaña a la fundadora relacionándose directamente a un cargo en específico con sus respectivas funciones, y trabajando conjuntamente en equipo para realizar un trabajo óptimo y de calidad, y así lograr conseguir éxito en el proyecto. Los siguientes son los cargos establecidos y la estructura organizacional:

- ***Alba Marina Sánchez Osorio:*** es repostera empírica con 51 años de edad, es la encargada de toda la producción de la empresa, respecto a la elaboración de la masa de los postres y pudines, consecuentemente la horneada y por último la decoración. También se encarga de atender a los clientes y darles su respectiva asesoría.
- ***Estefanía Pretelt Sánchez:*** es estudiante de ingeniería industrial con 20 años de edad, es la asistente de toda la parte de decoración y empaque de los productos de la empresa, y a su vez colabora en la parte financiera y administrativa de la empresa.
- ***Vivienne Pretelt Sánchez:*** es diseñadora gráfica e ilustradora con 23 años de edad, es la encargada de toda la publicidad de la empresa, incluyendo la toma de fotos de los productos y su respectiva publicación y difusión en las redes sociales.

Figura 1. Organigrama SweetCakes.



Fuente: Elaboración Propia.

El organigrama se estructura de la manera anterior porque se tiene en cuenta las aptitudes y las competencias de cada integrante del equipo de trabajo de la empresa. Alba Marina se sitúa en la dirección de la empresa, puesto que ella es la fundadora y dueña, además tiene mayor experiencia en el sector de la repostería especialmente en la producción y la decoración de los productos que se ofrecen. Vivienne maneja la parte publicitaria de la empresa gracias a sus competencias como diseñadora. Estefanía se encuentra en el área de decoración puesto que tiene habilidades con las manualidades. Es entonces que con un grupo multidisciplinario de colaboradores junto a Alba Marina Sánchez se conforma SweetCakes. Cabe resaltar que Vivienne y Estefanía son empleadas de medio tiempo para la empresa.

Tabla 6. Perfil de Competencias dl equipo de SweetCakes.

	FACTORES FIJOS						FACTORES VARIABLES						
	Innovación	Tecnología	Finanzas	Dirección de Proyectos	Relaciones	Ventas y mercadeo	Producción	Capacidad social	Iniciativa	Comunicación	Capacidad para ventas	Habilidad negociadora	Resistencia
Alba Sánchez					X	X	X	X			X	X	
Estefanía Pretelt	X	X	X	X					X				
Vivienne Pretelt	X				X			X		X	X		X

Fuente: Elaboración Propia.

En la anterior tabla se logra ver un grupo multifacético de personas, donde las competencias y características de cada uno se complementan entre sí, logrando que la empresa tenga diferentes puntos de vista, y permita que el trabajo en conjunto sea exitoso para el desarrollo interno y externo de la empresa.

5. PLAN DE MERCADEO

Hoy en día el marketing que realizan las empresas es fundamental para el éxito de la misma, con el pasar del tiempo el mercado se ha vuelto cada vez más competitivo, y ya no es solo obtener un buen producto sino todas las estrategias que implica llevarlo al cliente; es por esto que se desarrollará un plan de mercadeo teniendo en cuenta las 5P del marketing:

5.1 LAS 5P DEL MARKETING

Esta metodología consiste en el desarrollo de cinco aspectos básicos, el producto que es la propuesta de valor, el precio que es cuanto se cobrará por este, la plaza que hace referencia a la manera en cómo se pondrá a disposición de los consumidores o de las personas, y por último la promoción que es la manera de comunicar y persuadir a los clientes:

5.1.1 Producto.

Básicamente los productos se dividen respecto a las necesidades de los clientes; como se mencionó anteriormente los tipos de productos son:

- Pudines de Matrimonio
- Pudines Empresariales
- Pudines Infantiles
- Pudines para Quinceañeros
- Pudines para Ocasiones Especiales
- Cupcakes Decorados
- Galletas Temáticas
- Pudines Tradicionales
- Postres Fríos y Brownies

En general los sabores de pudines que ofrece la empresa son los siguientes:

- Vainilla
- Chocolate
- Combinado de vainilla y chocolate
- Naranja
- Yogurt de melocotón
- Yogurt de fresa
- Zanahoria
- Manzana
- María Luisa (pudin de chocolate con salsa de mora)
- Ciruela

Los tamaños de presentación de los pudines varían así:

- Mini cupcakes
- Cupcakes
- Media libra
- Una libra
- Dos libras

Respecto a los postres fríos, la variedad es la mencionada a continuación, y la presentación puede ser en envases personales o como postre completo:

- Napoleón
- Tres Leches
- Cheesecake
- Tiramisú

Estos productos están dirigidos a todo el público en general, sin embargo se quiere a futuro lograr contratos fijos como proveedor de restaurantes, cafeterías, empresas, etc. Como estrategia para expandir estos productos y ampliar el segmento de mercado, se propone brindar degustaciones y hacer visitas a socios claves para que así los productos se den más a conocer.

5.1.2 Precio.

Parte de la propuesta de valor de SweetCakes se basa en los precios competitivos que ofrece al mercado; el precio de cada producto varía según las especificaciones y necesidades del cliente, pero en forma general los precios son los siguientes:

Tabla 7. Lista de precios de los productos de SweetCakes.

PUDINES DECORADOS				
Pudines Base	Con cobertura	Merengue decorado	Merengue + Fondant	Solo Fondant
1 libra	\$50,000	\$60,000	\$65,000	\$130,000
1/2 libra	\$35,000	\$40,000	\$45,000	\$70,000
Cupcake	\$2,000	\$2,500	\$3,500	\$5,000
Mini Cupcake	\$1,000	\$1,200	\$2,000	N/A
*Los pudines base pueden ser de: vainilla, chocolate, combinado, yogurt y naranja.				
PUDINES TRADICIONALES				
	María Luisa	Manzana	Zanahoria	Ciruela
1 libra	\$60,000	\$65,000	\$65,000	\$65,000
1/2 libra	\$35,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000
GALLETAS DECORADAS				
	Pequeñas	Medianas	Grandes	
Sin decorar	\$700	\$1,000	\$1,500	
Decoradas	\$1,500	\$2,000	\$2,500	
POSTRES				
	Napoleón	Tres Leches	Cheesecake	Tiramisú
Completo	\$65,000	\$65,000	\$65,000	\$70,000
Medio	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$45,000
Shot (vasito)	\$2,800	\$2,800	\$2,800	\$3,200
OTROS				
Brownies	2500 c/u	Medianas	Grandes	
Figuras adicionales en fondant		\$15,000	\$25,000	

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3 Plaza.

SweetCakes es una empresa casera, por lo que hace referencia a la manera en cómo se pondrá a disposición de los consumidores o de las personas actividades desde las instalaciones del hogar de la fundadora. En varias ocasiones se ha pensado trasladar a un local en la ciudad, pero los lugares ideales para este tipo de negocio son de alto costo, y en este momento no son alcanzables. Sin embargo el lugar de venta de la empresa está situado en uno de los barrios de la ciudad donde viven los principales clientes por lo que se convierte en un lugar estratégico para la comercialización de los productos.

Como la empresa opera en la modalidad bajo pedido, ya que los principales productos que ofrece no son de venta diaria, sino para ocasiones especiales de cada cliente, y tienen un valor monetario mayor al de los pudines tradicionales que ofrece el mercado de la repostería en Cartagena, el hecho de que este situada en la casa de la fundadora es apropiado para el tipo de negocio. No obstante para el futuro SweetCakes tiene como meta abrir un local, donde se vendan los productos tradicionales diariamente, que los clientes puedan consumirlos ahí mismo y que además tenga un pequeño espacio para recibir visita de los clientes que quieran hacer pedidos de los pudines personalizados.

El espacio donde actualmente la empresa realiza sus actividades, es el siguiente:

Ilustración 12 Plaza de SweetCakes



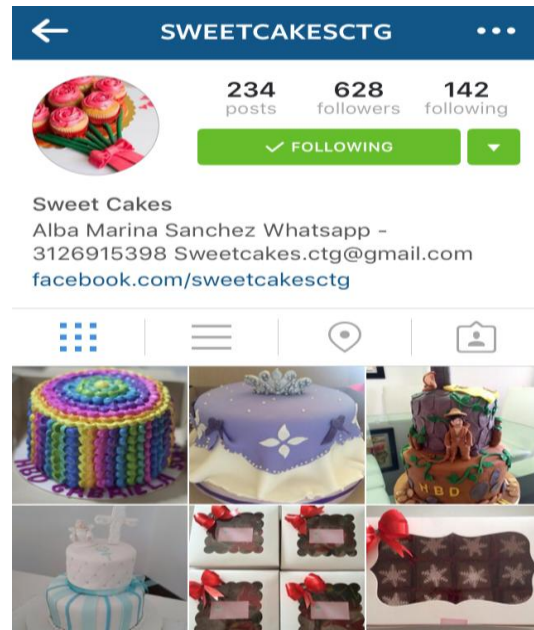
Fuente: SweetCakes.

5.1.4 Promoción.

Las redes sociales son el medio principal de promoción de SweetCakes, por medio de estas se publican los productos que se han hecho, y se hace publicidad para atraer más clientes.

Ilustración 13. Página de Instagram de SweetCakes

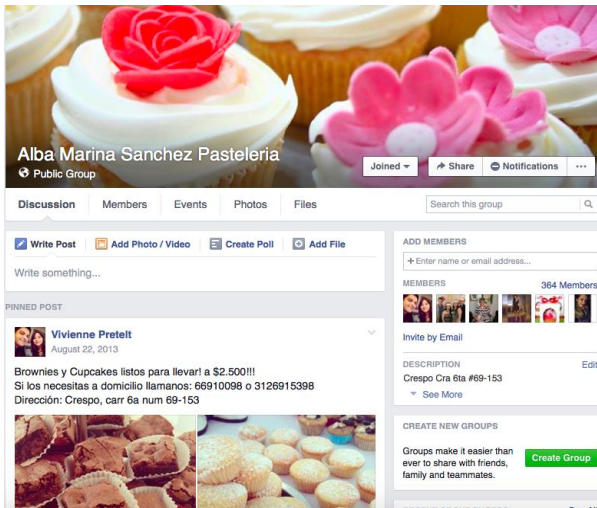
La cuenta de Instagram aparece como @sweetcakesctg, la cual fue abierta alrededor de 3 años atrás, tiene un total de 628 seguidores y ha publicado 234 fotos. A través de esta cuenta se han dado a conocer los productos y se han atraído a muchos nuevos clientes gracias a las publicaciones que se realizan. Esta es la principal red social, ya que es donde se ha obtenido mayor número de seguidores, y *me gusta* en las publicaciones.



Fuente: SweetCakes.

Cuando estaba empezando la empresa, se creó una página en Facebook con el nombre de Alba Marina Sánchez Pastelería, esta obtuvo 364 miembros; pero actualmente la página que opera en Facebook es la que aparece como SweetCakes Cartagena, con 324 amigos y es donde se publican las nuevas fotos. Cabe destacar que el medio directo de comunicación del cliente hacia la empresa, es WhatsApp con el número 312 691 5398, el cual se muestra en todas las redes sociales mencionadas.

Ilustración 14. Páginas en Facebook de Alba Marina Sánchez Pastelería y SweetCakes



Fuente: SweetCakes.

A través de las redes sociales de SweetCakes se hacen publicaciones para incentivar a sus clientes y atraer nuevos compradores, las siguientes imágenes son algunas de estas.

Ilustración 15. Anuncios publicitarios para difundir en las redes sociales de SweetCakes



Fuente: SweetCakes.

5.1.5 Personas.

En el capítulo de modelo de negocio se implementaron los clientogramas que contribuyeron a la segmentación de mercado al cual va dirigida la empresa, el resultado al cuál se llegó es el de mujeres adultas entre 25 y 50 años de edad, de estratos medio-alto de la ciudad de Cartagena, que quieran comprar pudines personalizados para ocasiones o eventos especiales.

Los primeros clientes de la empresa fueron amigos y familiares, pero poco a poco gracias a la publicidad boca a boca y a las redes sociales nuevas personas se convirtieron en clientes.

SweetCakes en su relación con los clientes busca primordialmente alcanzar su satisfacción, por lo cual, se enfoca en brindar un buen servicio que logre la fidelización del cliente y que este gane seguridad y confianza para con la empresa.

En general los clientes de la empresa son personas naturales, sin embargo, SweetCakes también ha sido proveedor de empresas grandes como Coldwell and Banker, Davivienda, la Gobernación de Bolívar y algunas casas de eventos como Rosa Fina, Adriana Santos y Tony Nader.

6. ANALISIS DE RIESGOS

Toda empresa tiene que desempeñarse en un entorno específico, es por esto que se realizara un análisis de riesgos para SweetCakes por medio de la metodología del análisis de las cinco fuerzas de Porter y del análisis DOFA, todo esto con la finalidad de generar estrategias que permitan el éxito de la empresa en su entorno.

6.1 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Los competidores siempre han sido y serán a lo que una empresa debe enfrentarse; y para tener éxito ante esta situación se debe conocer como laboran en aras de satisfacer mejor los deseos y necesidades de los consumidores.

Es de suma importancia tener idea de las principales estrategias usadas por la competencia, para llegar a ser una empresa competitiva e idear estrategias que los supere y satisfaga todas las necesidades de los clientes.

Para esto se aplicara y analizaran las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa SweetCakes:

6.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La costumbre de usar pudines y postres en eventos como cumpleaños, matrimonios, quinceañeros entre otros, la nueva moda del uso de productos personalizados y considerando lo que mencionan en la revista La Barra:

“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 desaparecerán, 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 empresa²⁵

Existe una necesidad del mercado que demanda la compra de productos de repostería personalizados, y en vista de que el desarrollo de este negocio es bastante factible, se encuentra presente la incertidumbre de que aparezcan nuevas microempresas dedicadas al mismo objeto social o el fortalecimiento de otras que pueden llegar a ser competencia.

6.1.2 Rivalidad entre los competidores.

Debido al crecimiento del sector repostero en el país y que es tendencia mundial, han surgido muchas nuevas microempresas que han suplido la necesidad de los clientes de querer personalizar productos de repostería para sus eventos y ocasiones personales. Una de las primeras empresas en la ciudad dedicada a satisfacer este tipo de demanda es Elsy de Figueroa, y junto con ella Elizabeth Diazgranados, quienes son unas de las más reconocidas por los cartageneros, sin embargo muchas otras microempresas surgieron con el mismo objeto social y entre estas se ubica SweetCakes, que ofrece productos con la misma calidad, con un sabor delicioso y precios competitivos para el mercado. A lo largo de los años muchas personas de la ciudad han empezado este tipo de negocio ofreciendo productos a bajo costo , es entonces que esta nueva competencia ofrece precios bajos que afectan a la empresa ya que la cultura cartagenera muchas veces optan por productos económicos en vez de productos de alta calidad.

6.1.3 Poder de negociación de los proveedores.

SweetCakes tiene como principal proveedor de materia prima a Distribuidor Condorito, es cual no es considerado como una amenaza porque la mayoría de los productos que se compran ahí, los venden en muchos otros supermercados de la ciudad, aunque algunas veces se han presentado problemas en conseguir

²⁵ Revista La Barra. *Tradición y un prometedor negocio*. Colombia, 2010.

algunos productos que tienen momentos de escasez; sin embargo estos ofrecen un precio competitivo que permite disminuir los costos de producción. Para la materia prima específicamente los lácteos el proveedor de la empresa es la Megatienda, que ofrece productos de calidad y a buenos precios.

Otro proveedor principal es Distribuidor El Colmenar donde se adquieren todos los empaques y productos necesarios para la entrega del pudin y de los postres; este ofrece precios competitivos sin embargo algunas veces cuenta como amenaza ya que como compradores la empresa depende de que en algunas ocasiones no tengan la mercancía suficiente y toque esperar ciertos plazos para recibirla.

Respecto a los productos que tienen que ver con la elaboración de los productos como lo son moldes, productos para decoración, entre otros, la empresa tiene como proveedor principal SugarCake, el cual se encuentra en la ciudad de Barranquilla, ya que en Cartagena no existen muchos almacenes que cuenten con variedad de este tipo de productos.

6.1.4 Poder de negociación de los clientes.

Los principales clientes de SweetCakes son personas naturales, la Gobernación de Cartagena, Coldwell and Banker, Davivienda, Casas de eventos, sobre ellos se puede decir que en general es beneficioso que se tenga un contacto cercano y un buen servicio, puesto que como existe mucha oferta en el mercado, es importante trabajar en la fidelización de sus clientes. Se podría considerar como una amenaza por la razón anterior, sin embargo se determina como un riesgo mínimo, puesto que la empresa ha venido distribuyendo a sus clientes múltiples veces, lo que indica que estos están satisfechos con la atención que se les brinda y satisfechos con los productos que obtienen.

6.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En este mercado los productos sustitutos abundan, como por ejemplo los pudines que ofrece Delipostres, o las maquetas que ofrece el mercado, o incluso los productos de repostería tradicionales, que a pesar de ser atractivos debido a su bajo costo, no cumplen a veces con las expectativas del cliente con respecto al sabor. Es por ello que SweetCakes se enfoca mucho en la calidad del sabor de sus pudines, siendo su principal valor agregado, además que por ser una empresa casera, brinda un servicio y una asesoría completamente personalizada capaz de generar al cliente confianza y satisfacción. Los productos sustitutos sí son una amenaza para la empresa, pero los clientes que prefieren SweetCakes, la buscan por la calidad en el sabor, en la decoración y por los precios competitivos que ofrece al mercado.

6.2 ANALISIS DOFA

A continuación se desarrollará un análisis DOFA para SweetCakes con el fin de generar estrategias que aprovechen las fortalezas y las oportunidades para contrarrestar las debilidades y las amenazas del entorno.

Figura 2. Análisis DOFA.



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el análisis DOFA, se realizaron estrategias que ayudarán a relacionar cada uno de los componentes de este dicho análisis.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechando la buena calidad de los productos, promocionarlos en plazas como las ferias y eventos para darse más a conocer y atraer más clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empezar con puntos de ventas en eventos periódicos como ferias para que más adelante se pueda abrir un puesto de venta fijo. 2. Permitir el crecimiento de la empresa por medio de créditos del gobierno.
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ratificar la calidad de los productos para mantener y atraer clientes. 2. Seguir brindándole a los clientes la mayor satisfacción posible, para así poder generar la fidelización de clientes. 3. Examinar la competencia y generar valor agregado a la empresa, para así mantener la competitividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar estrategias para promocionar el producto sin incurrir en muchos gastos. 2. Trabajar constantemente para mantener el prestigio que se han ganado en sus clientes. 3. Generar proyectos de expansión en el negocio y que su reconocimiento se posicione más en el sector repostero.

Fuente: Elaboración propia.

7. PLAN DE OPERACIÓN

En el plan de operación se plasmaran los procesos productivos de la empresa, donde por medio del mapa de procesos se llevara a cabo la planeación estratégica de SweetCakes junto a sus procesos operacionales y de apoyo.

7.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos que se estipulo para la empresa SweetCakes empieza en la focalización de su misión y visión como empresa, generando como primer objetivo las necesidades de los clientes. El marco estratégico está constituido por procesos que permiten tanto definir como desarrollar las estrategias de la organización. A partir de estos procesos se lleva a cabo la planeación estratégica, en SweetCakes se encuentran:

- **Creación de valor:** Para la creación de valor es fundamental el capital de trabajo, y el empeño que se le ponga a la elaboración de los productos de la empresa.
- **Cumplimiento y respeto a los clientes:** Para la empresa es muy importante la relación que exista con los clientes, ya que de ello depende que genere confianza y seguridad, al momento de la entrega oportuna de su producto, teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales del mapa de procesos es la necesidad del cliente.
- **Competitividad:** SweetCakes pretende generar la mayor satisfacción a sus clientes, brindándoles la calidad en sus productos a un mejor precio, generando así competitividad en el mercado.

- Ética y honestidad: Se fundamenta en la aplicación de los valores de honestidad y ética en las diferentes funciones que se cumplen.

Los procesos operacionales de SweetCakes son:

- Preparación y batido de ingredientes
- Vertido en molde
- Horneado
- Desmolde y pulido del pudín
- Decorado
- Empaque

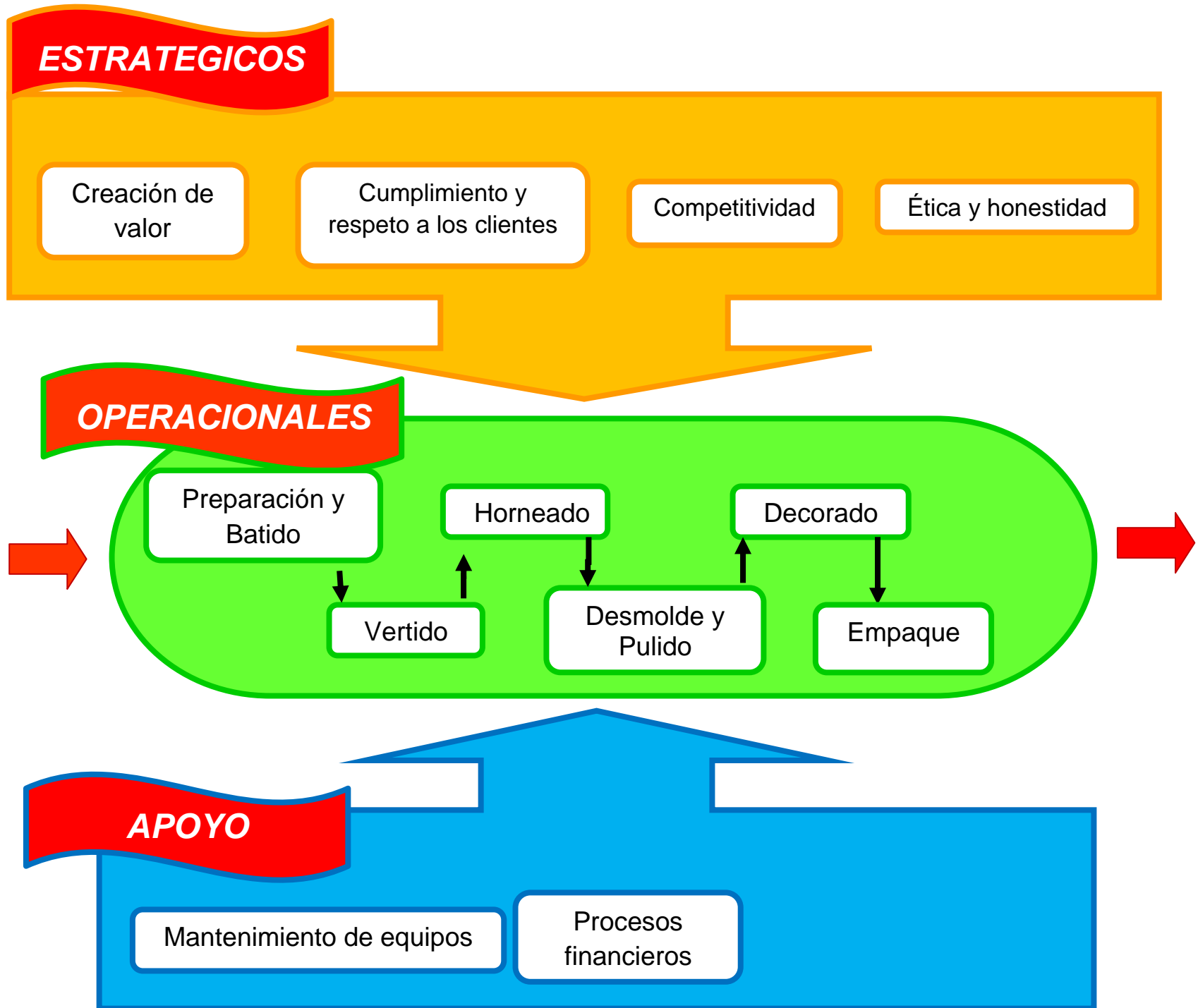
Los procesos de apoyo son aquellos procesos que no repercuten directamente en producción, pero que son necesarios para su buen desarrollo, de acuerdo a esto la empresa SweetCakes realiza los siguientes procesos:

- ✓ Mantenimiento de máquinas: Esta empresa tiene una producción activa, por consiguiente los equipos de producción tienden a tener fallas por su uso constante, en base a esto la empresa periódicamente la hace mantenimientos a los principales equipos.
- ✓ Procesos financieros: La empresa cuenta con el manejo de un libro de contabilidad donde son plasmados sus ingresos y egresos.
- ✓ Aprendizaje continuo: La empresa está en constante aprendizaje de técnicas de repostería, para mejorar sus procesos y elaborar productos cada vez más prolijos.

A continuación se muestra el mapa de procesos de SweetCakes, donde se plasma lo mencionado anteriormente.

NECESIDADES DEL CLIENTE

Figura 2. Mapa de Procesos SweetCakes.



SATISFACCION DEL CLIENTE

Fuente: Elaboración propia.

7.2 SIPOC

Para brindar a los clientes la mayor satisfacción posible respecto a los productos entregados, SweetCakes realiza un proceso de elaboración que consta de los siguientes pasos:

- Primero se bate la mantequilla, junto con el azúcar y los huevos; cuando se consigue una mezcla homogénea se empieza a verter poco a poco la harina, hasta que la mezcla se vea consistente y homogénea. (Ver anexo 3)
- Posteriormente la mezcla resultante se vierten en los moldes previamente engrasados y enharinados, estos dependerán del tipo de pudin requerido. Cuando la mezcla llene el molde con una espátula se emparejaran de modo que la mezcla esté repartida en todo el molde. (Ver anexo 4)
- Con el horno ya precalentado a una temperatura de 350 Fahrenheit, se introducen los moldes, y se hornean por un periodo de tiempo entre 30 y 35 minutos, dependiendo del tamaño del pudin. (Ver anexo 5)
- Después el pudin es sacado del horno y se deja enfriar para proceder a desmoldarlo. Cuando se desmolda se pone en una base de icopor donde se arma dependiendo a la forma requerida por el cliente, y se unta con una cobertura para emparejarlo y pulirlo. (Ver anexo 6)
- Luego el pudin es cubierto con fondant o con merengue, y es decorado respecto a las especificaciones del cliente. Cuando se termina de decorar se le aplica vapor para ultimar detalles y darle brillo al pudin. (Ver anexo 7)
- Para finalizar el pudin es puesto en una caja de cartón para su protección, estas cajas dependerán del tamaño del pudin. Así son empacados y listos para entregar al cliente. (Ver anexo 8)

7.2.1 Descripción Gráfica del proceso productivo.

A continuación se muestra gráficamente el proceso productivo que hace la empresa para la elaboración de sus productos:

I. Preparación de ingredientes

Ilustración 16. Preparación de ingredientes.



Fuente: SweetCakes.

II. Elaboración de la mezcla

Ilustración 17. Elaboración de la mezcla.



Fuente: SweetCakes.

III. Engrase y enharinado del molde para verter la mezcla

Ilustración 18. Engrase y enharinado del molde para verter la mezcla.



Fuente: SweetCakes.

IV. Horneado

Ilustración 19. Horneado.



Fuente: SweetCakes.

V. Desmolde del pudín

Ilustración 20. Desmolde del pudín.



Fuente: SweetCakes.

VI. Pulido del pudín

Ilustración 21. Pulido del pudín.



Fuente: SweetCakes.

VII. Decoración del pudin.

Ilustración 22. Decoración del pudin.



Fuente: SweetCakes.

VIII. Empaque

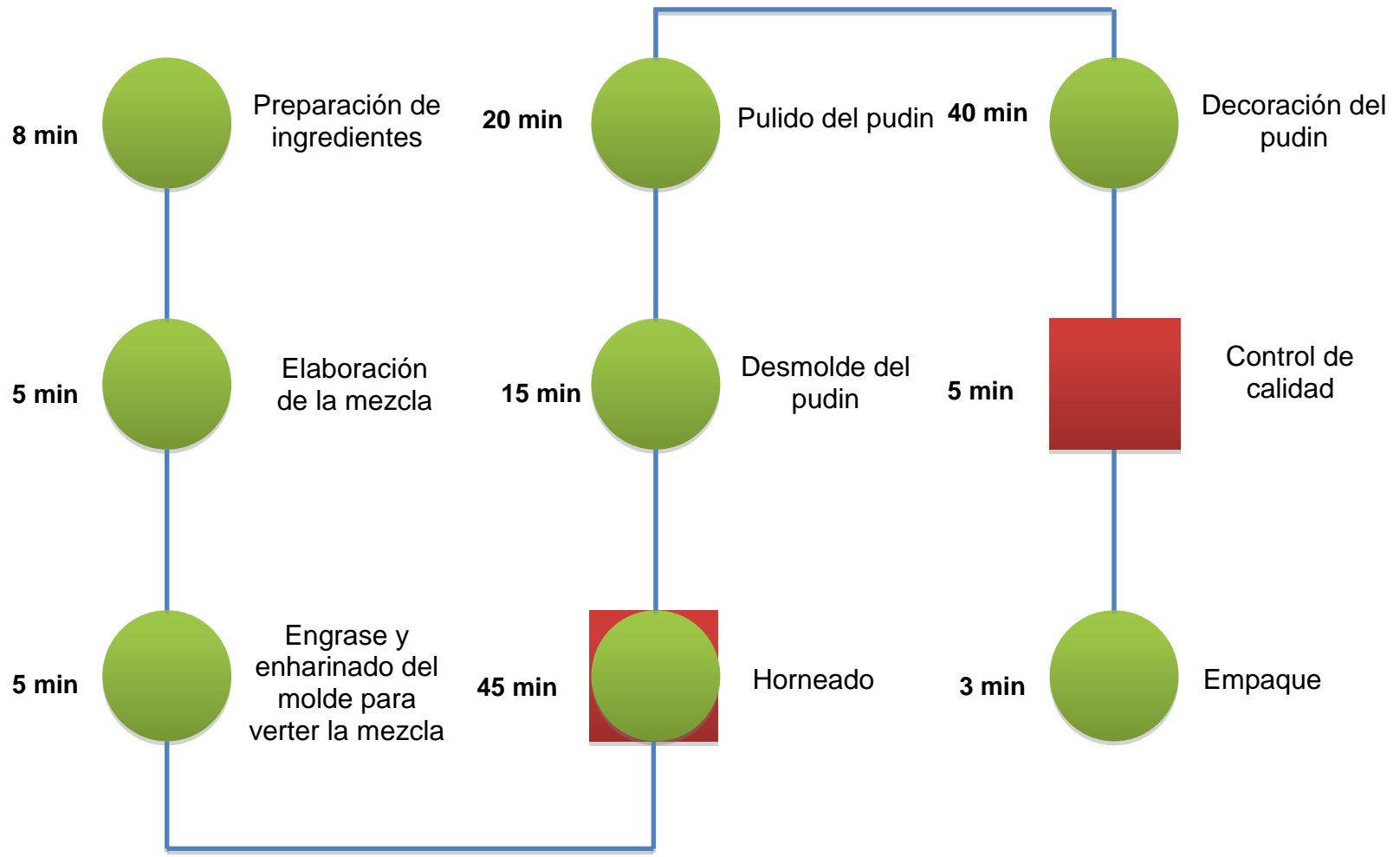
Ilustración 23. Empaque del pudin terminado.



Fuente: SweetCakes.

7.3 CURSOGRAMA SINOPTICO

Figura 3. Cursograma Sinóptico SweetCakes.



Fuente: Elaboración propia.

7.3.1 Análisis Cursograma Sinóptico.

En el cursograma anterior se muestra una gráfica del proceso productivo para la elaboración de pudines de SweetCakes, cabe aclarar que el tiempo de cada proceso varía dependiendo al tipo de pudin que el cliente solicite, este tiempo puede ser mayor o menor teniendo en cuenta la complejidad del pudin.

El primer proceso consiste en la preparación de ingredientes que dura aproximadamente 8 minutos, donde se organizan en la mesa de trabajo los ingredientes necesarios para realizar la mezcla, la cual dura a su vez aproximadamente 5 minutos en la batidora; al terminar este proceso se procede a engrasar y enharinar el molde en el cual se vierte la mezcla; cuando los moldes tienen la mezcla pareja se lleva a hornear durante aproximadamente 45 minutos, de los cuales en los últimos 5 minutos se abre el horno y se inspecciona para revisar que el pudin este bien horneado; cuando se saca del horno debe dejarse enfriar por 10 minutos para poder desmoldarlo. Después del desmolde se realiza un pulido del pudin, donde se eliminan las imperfecciones y se le da la forma adecuada para el pedido del cliente, este proceso dura alrededor de 20 minutos; después se prosigue con la decoración ya sea con fondant o con merengue, esta varía dependiendo de la complejidad del pudin a realizar por eso puede demorar entre 30 y 60 minutos; al terminar este paso se hace un pequeño control de calidad que permite observar si el pudin cumple con todas las especificaciones del cliente. Para finalizar el pudin es empacado en una caja, o si es de varios pisos es entregado en una base de icopor.

7.4 EQUIPOS E IMPLEMENTOS

Actualmente la empresa cuenta con los equipos e implementos necesarios para la elaboración de sus productos, principalmente estos son:

- **Dos batidoras Kitchenaid**, de las cuales una es la batidora profesional, la cual está diseñada para batir mezclas pesadas, masa de pan y repostería, esta batidora de alto desempeño y produce resultados profesionales; y la otra es la batidora clásica que otorgan poder y durabilidad para muchas cargas de batido. Generalmente la batidora más grande es usada para las mezclas, y la pequeña para hacer cubiertas. Ambas vienen con una serie de batidores y por supuesto con su respectivo tazón.

Ilustración 24. Batidoras Kitchenaid.



Fuente: SweetCakes.

- **Moldes de todo tipo**, hay para hacer pudines de ½ libra, de 1 libra, cupcakes, minicupcakes, cupcake gigante, corazón, pudines cuadrados y redondos; en conclusión existe una variedad de moldes que se ajustan al pedido de cada cliente.

Ilustración 25. Moldes.



Fuente: SweetCakes.

- **Horno eléctrico**, Kitchenaid Superba, este modelo es apropiado ya que mantiene constante la temperatura del horno especialmente con el horneado. El Precalentado indica la temperatura programada y la mantiene constante incluso al abrir la puerta.

Ilustración 26. Horno Kitchenaid Superba.



Fuente: SweetCakes.

- **Otros aparatos eléctricos**, que complementan a la empresa son la licuadora, el peso pequeño, el peso grande, la batidora de mano, entre otros son primordiales para la elaboración de productos de repostería.

Ilustración 27. Licuadora y peso electrónico.



Fuente: SweetCakes.

- **Tazones**, grandes, medianos y pequeños que sirven para preparar los ingredientes, y realizar las mezclas necesarias. Cada tamaño será usado dependiendo de la cantidad que se requiera verter en estos.

Ilustración 28. Tazones.



Fuente: SweetCakes.

- **Utensilios**, necesarios para todo el proceso productivo de la empresa. Se requieren utensilios tanto para la producción de los postres como para la decoración de los mismos. Se pueden encontrar cortadores, moldes, tintas, espátulas, coladores, medidores, entre otros.

Ilustración 29. Utensilios para decoración.



Fuente: SweetCakes.

8. PLAN FINANCIERO

Para conocer la viabilidad de un negocio, es necesario saber si este es o no es rentable para sus inversionistas, es por esto que en el plan de negocios se incluye un plan financiero que pueda mostrar de manera general los egresos e ingresos que maneja la empresa, para esto se tendrá en cuenta la estructura de costos. SweetCakes inicio sus labores aproximadamente hace cinco años, mas sin embargo durante este tiempo no ha existido la organización necesaria para registrar el manejo económico de esta misma, es por esto que se realizara un flujo de caja y una análisis de rentabilidad.

8.1 ESTRUCTURA DE COSTOS

A continuación se muestra la estructura de costos de: los pudines decorados, exponiendo principalmente el costo de la libra de chocolate y la libra de vainilla, que son el sabor base para la creación de los otros sabores, a su vez se muestra el costo de la cobertura de merengue y de la cobertura de fondant; el costo de una tarta de 24 brownies; el costo de una masa para 55 galletas medianas; el costo de los dos principales postres el tres leches y el napoleón, que tienen costos similares a los otros postres que se ofrecen; y el costo del pudin de zanahoria y del pudin de ciruela que hacen parte de los pudines tradicionales. La estructura de costo muestra los ingredientes del producto y el costo, no se especifican las cantidades por razones de confidencialidad de las recetas.

Tabla 8 Estructura de Costos de SweetCakes.

PUDINES DECORADOS

Pudin de Chocolate 1 Libra	\$ 17,452
Ingredientes	Costo
HARINA	\$ 907
COCOA	\$ 1,487
BICARBONATO	\$ 240
MANTEQUILLA	\$ 6,500
AZUCAR	\$ 1,415
LECHE	\$ 1,507
HUEVOS	\$ 1,776
ESCENSIA DEVAINILLA	\$ 60
SAL	\$ 60
EMPAQUE	\$ 3,500

Pudin de Vainilla 1 Libra	\$ 18,688
Ingredientes	Costo
HARINA	\$ 1,350
ROYAL	\$ 240
AZUCAR	\$ 1,415
LECHE	\$ 1,024
MANTEQUILLA	\$ 8,400
HUEVOS	\$ 2,640
ESCENSIA DEVAINILLA	\$ 60
SAL	\$ 60
EMPAQUE	\$ 3,500

Cobertura Merengue para 1 Libra	\$ 3,247
Ingredientes	Costo
Merengue	\$ 3,247

Cobertura Fondant para 1 Libra	\$ 11,245
Ingredientes	Costo
Fondant	\$ 11,245

BROWNIES

Brownies x 24 und	\$ 13,805
Ingredientes	Costo
HARINA	\$ 744
ROYAL	\$ 240
CHOCOLATE	\$ 2,940
AZUCAR	\$ 1,673
HUEVOS	\$ 2,664
SAL	\$ 60
VAINILLA	\$ 60
MANTEQUILLA	\$ 5,280
EMPAQUE	\$ 144

GALLETAS

Galletas x 55 und medianas	\$ 7,890
Ingredientes	Costo
HARINA	\$ 1,134
MANTEQUILLA	\$ 4,608
AZUCAR	\$ 1,134
HUEVO	\$ 564
SAL	\$ 60
VAINILLA	\$ 60
EMPAQUE	\$ 330

POSTRES

Napoleon 1 Libra	\$ 27,100
Ingredientes	Costo
CREMA DE LECHE	\$ 5,600
LECHE CONDENSADA	\$ 5,700
LECHE	\$ 3,000
MAIZENA	\$ 500
GALLETAS	\$ 4,500
CHANTILLY	\$ 4,800
EMPAQUE	\$ 3,000

Tres Leches 1 Libra	\$ 25,987
Ingredientes	Costo
LECHE	\$ 3,000
LECHE CONDENSADA	\$ 5,700
LECHE EVAPORADA	\$ 6,300
CREMA DE LECHE	\$ 5,600
HUEVO	\$ 1,692
AZUCAR	\$ 635
SAL	\$ 60
EMPAQUE	\$ 3,000

PUDINES TRADICIONALES

Pudin de Zanahoria 1 Libra	\$ 35,251
Ingredientes	Costo
ACEITE	\$ 2,560
MIEL	\$ 1,270
PIÑA	\$ 3,045
AZUCAR	\$ 1,380
HUEVOS	\$ 3,212
HARINA	\$ 1,250
ALMENDRAS	\$ 8,550
UVAS PASAS	\$ 5,700
ROYAL	\$ 240
ZANAHORIA	\$ 3,224
CANELA	\$ 600
SAL	\$ 240
VAINILLA	\$ 60
BICARBONATO	\$ 420
EMPAQUE	\$ 3,500

Pudin de Ciruela 1 Libra	\$ 31,550
Ingredientes	Costo
MANTEQUILLA	\$ 9,340
CIRUELA PASA	\$ 10,000
HARINA	\$ 1,250
AZUCAR	\$ 1,380
HUEVOS	\$ 2,640
LECHE	\$ 3,000
ROYAL	\$ 320
SAL	\$ 60
ESCENSIA DE VAINILLA	\$ 60
EMPAQUE	\$ 3,500

Fuente: Elaboración Propia.

La estructura de costos se hizo con la finalidad de obtener el costo de cada producto, se dividieron los productos en libra de pudin decorado con merengue, cupcake decorado con merengue, libra pudin decorado con fondant, cupcakes decorado con fondant, libra de postre frio, libra pudin tradicional, unidad de brownie y unidad de galleta. Para las libras de pudin y de postres se realizo un promedio con los productos de la estructura de costos, esto para tener un costo más real y acortar la cantidad de sabores en un solo producto. Estos costos se utilizaran para la realización del flujo de caja.

Tabla 9 Resumen estructura de costos.

Pudin de Chocolate	\$ 17,452
Pudin de Vainilla	\$ 18,688
Promedio	\$ 18,070
Cobertura Merengue	\$ 3,247
Promedio Libra Pudín decorado con merengue	\$ 21,317
Promedio Cupcake decorado con merengue	\$ 592

Pudin de Chocolate	\$ 17,452
Pudin de Vainilla	\$ 18,688
Promedio	\$ 18,070
Cobertura Fondant	\$ 11,245
Promedio Libra Pudín decorado con Fondant	\$ 29,315
Promedio Cupcake decorado con fondant	\$ 814

Napoleon	\$ 27,100
Tres Leches	\$ 25,987
Promedio Libra Postre frio	\$ 26,544

Zanahoria	\$ 35,251
Ciruela	\$ 31,550
Promedio Libra Pudín tradicional	\$ 33,401

Brownies x unidad	\$ 575
--------------------------	---------------

Galletas x unidad	\$ 143
--------------------------	---------------

Fuente: Elaboración Propia.

8.2 FLUJO DE CAJA

Tabla 10 Flujo de caja de Julio 2016 a Enero 2017

Flujo de Caja	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Libra decorada con merengue	15	15	16	16	16	17	17
Cupcake decorado con merengue	180	184	187	191	195	199	203
Libra decorada con fondant	8	8	8	8	9	9	9
Cupcake decorado con fondant	80	82	83	85	87	88	90
Libra postre frio	5	5	5	5	5	6	6
Libra pudin tradicional	3	3	3	3	3	3	3
Unidad Brownies	200	204	208	212	216	221	225
Unidad galletas	500	510	520	531	541	552	563
Ingresos	4.310.000	4.396.200	4.484.124	4.573.806	4.665.283	4.758.588	4.853.760
Costo	1.145.378	1.168.285,56	1.191.651	1.215.484	1.239.794	1.264.590	1.289.882
Servicios	180.000	183.600	187.272	191.017	194.838	198.735	202.709
Total Costos de Producción	1.325.378	1.351.886	1.378.923	1.406.502	1.434.632	1.463.324	1.492.591
Mano de Obra	1.378.000	1.378.000	1.378.000	1.378.000	1.378.000	1.378.000	1.378.000
Prestaciones sociales	507.764	507.764	507.764	507.764	507.764	507.764	507.764
Arriendo	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Otros (Mantenimiento y Aseo)	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Total Costos Fijos	2.185.764	2.185.764	2.185.764	2.185.764	2.185.764	2.185.764	2.185.764
Ingresos totales	4.310.000	4.396.200	4.484.124	4.573.806	4.665.283	4.758.588	4.853.760
Costo total	3.511.142	3.537.650	3.564.687	3.592.266	3.620.396	3.649.089	3.678.355
Utilidad	798.858	858.550	919.437	981.541	1.044.887	1.109.500	1.175.405
% Utilidad	23%	24%	26%	27%	29%	30%	32%

Fuente: Elaboración Propia.

El flujo de caja se realizo del mes de julio hasta el mes de enero, donde cada vez se proyecta un aumento del 2%; para el mes de julio teniendo en cuenta el precio de venta y los costos de cada producto se planeo un numero de ventas que deja una utilidad del 23% para un total de \$798.858, donde aproximadamente en gasto de los servicios es de \$180.000 mensuales un arriendo promedio de \$200.000, el mantenimiento de equipos y el aseo \$100.000 y una mano de obra de \$1.689.000 mas prestaciones sociales. Teniendo en cuenta el flujo de caja se calculó el estado de resultado y el punto de equilibrio, donde se tienen en cuenta los ingresos, los costos de producción y los costos fijos, obteniendo un valor de \$3.156.394, el cual es el mínimo valor de ventas que se debe realizar en el mes de julio para no tener perdidas en la empresa. Cabe resaltar que para estos meses ya se tienen pedidos para eventos como matrimonios, primeras comuniones, grados y quinceañeros.

8.3 ESTADO DE RESULTADO

Tabla 11 Estado de Resultado de SweetCakes

Estado de Resultado	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
VENTAS	4.310.000	4.396.200	4.484.124	4.573.806	4.665.283	4.758.588	4.853.760
(-) Devoluciones y Descuentos							
INGRESOS OPERACIONES	4.310.000	4.396.200	4.484.124	4.573.806	4.665.283	4.758.588	4.853.760
(-)Costo de ventas	1.325.378	1.351.886	1.378.923	1.406.502	1.434.632	1.463.324	1.492.591
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	2.984.622	3.044.314	3.105.201	3.167.305	3.230.651	3.295.264	3.361.169
(-)Gastos operacionales	2.185.764	2.185.764	2.185.764	2.185.764	2.185.764	2.185.764	2.185.764
UTILIDAD OPERACIONAL	798.858	858.550	919.437	981.541	1.044.887	1.109.500	1.175.405
(+) Ingresos no operacionales	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos no operacionales	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	798.858	858.550	919.437	981.541	1.044.887	1.109.500	1.175.405
(-)Impuesto de renta y complementarios							
UTILIDAD LIQUIDA	798.858	858.550	919.437	981.541	1.044.887	1.109.500	1.175.405
(-) Reservas							
UTILIDAD NETA	798.858	858.550	919.437	981.541	1.044.887	1.109.500	1.175.405

Fuente: Elaboración Propia.

El estado de resultados se basa en el flujo de caja anterior, aquí se evidencian los ingresos por ventas, los costos de ventas y los gastos operacionales, y se muestra la utilidad neta.

8.4 ANALISIS DE RENTABILIDAD

Tabla 12 Análisis de Rentabilidad.

ANALISIS DE RENTABILIDAD								
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
	\$ -3.000.000	\$ 798.858	\$ 858.550	\$ 919.437	\$ 981.541	\$ 1.044.887	\$ 1.109.500	\$ 1.175.405
VPN	\$ 2.737.689							
TIR	24%							

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis de rentabilidad, se tiene proyectado una inversión de \$3.000.000 en equipos de batidora, puesto que el negocio se está quedando corto con las que tiene, para esto se obtuvo un valor presente neto de \$7.849.617 y una tasa interna de retorno del 57%.

CRONOGRAMA

En el siguiente cronograma se muestra el tiempo que tomó el desarrollo cada etapa de este trabajo.

Actividad	Fecha
Reunión con el laboratorio de creatividad e innovación de la UTB.	09/09/2015
Reunión con el director Luis Carlos Arraut, para concretar la idea del proyecto.	23/09/2015
Trabajo de campo e investigación para definir la idea de negocio.	25/09/2015
Desarrollo de la propuesta del proyecto de grado.	30/09/2015
Reunión con el director Luis Carlos Arraut para revisión de la propuesta de grado.	04/10/2015
Entrega de la propuesta de grado al programa de Ingeniería Industrial.	05/10/2015
Reunión con el Profesor Roberto Gómez para revisión de la propuesta de grado.	16/12/2015
Reunión con el director Luis Carlos Arraut para correcciones de la propuesta de grado.	19/12/2015
Entrega de la propuesta de grado corregida al programa de Ingeniería Industrial	21/12/2015
Desarrollo del plan de negocio	28/12/2015
Reunión con el director Luis Carlos Arraut para revisión de los avances del plan de negocio.	16/01/2016
Reunión con el director Luis Carlos Arraut para revisión del plan de negocio terminado	08/04/2016
Entrega del trabajo final del plan de negocio a el programa de Ingeniería Industrial	15/05/2016
Sustentación del trabajo final del plan de negocio.	15/06/2016

CONCLUSIONES

Gracias al resultado del plan de negocios de Sweetcakes presentado anteriormente, se concluye que la metodología de desarrollo de clientes, sumada al estado actual de la empresa, sirve como base para la creación y formulación de estrategias que aumenten la competitividad de la misma a futuro. Es decir, que el modelo de negocio de Sweetcakes se encuentra estructurado de tal manera que permite conocer al detalle quiénes serán sus clientes potenciales y junto a su propuesta de valor y demás elementos, contribuye a enfocar a la empresa hacia el mercado al cual esta direccionada.

Por otra parte, al contar con metodologías como la planeación estratégica, la definición del producto, el plan de mercadeo, el plan de operación, el plan financiero y el análisis de riesgos en el entorno, es posible formular estrategias que se amolden a la situación actual de la empresa. De esta forma, al aplicar dichas metodologías se podrán conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, con el fin de que esta se sitúe en una posición cada día más competitiva en el mercado Cartagenero, promoviendo a su vez el crecimiento de la misma.

Por último, el desarrollo de un plan de negocios es fundamental para emprender y crear una start up; esto se debe a que hoy en día el mercado evoluciona junto a las exigencias de los clientes, lo que genera un entorno cada vez más competitivo. Por tal razón, es tan significativo a la hora de emprender contar con unas buenas bases para así formular estrategias acordes con el producto, los clientes y el mercado al cual se va a dirigir.

RECOMENDACIONES

Después de realizar este trabajo se encontraron oportunidades de innovación; para esto se realizarán las siguientes recomendaciones:

- Se notó que algunas veces el costo de producción era variable y que aumentaba en algunas ocasiones, puesto que existían situaciones en que la empresa se abastecía en supermercados donde los productos eran más costosos por falta de planeación; es entonces que se recomienda a la empresa la creación de un plan de compras con el fin de obtener todos los insumos al por mayor generando un menor costo de producción y a su vez aumentando su productividad evitando gastar tiempo en compras que pueden ser innecesarias.
- La realización del módulo financiero de este trabajo fue un poco difícil puesto que la empresa no tiene registrado de la mejor manera las ventas que ha hecho durante sus años de funcionamiento; es por esto que se recomienda llevar un libro de registro donde sin falta se escriban todas y cada una de las ventas que la empresa realice, para que así la empresa logre estar más organizada financieramente.
- Otra oportunidad de mejora se evidenció al revisar las redes sociales que lleva la empresa, se notó que existen periodos donde se toman mucho tiempo para subir fotos nuevas, y que además existen fotos que estéticamente no se ven de la mejor manera, es por esto que se hace la recomendación de que se suba por lo menos una foto semanal a las redes sociales y que esta sea tomada por una cámara con alta resolución para que se aprecien mejor los productos. Además se sugiere que para medir la satisfacción respecto a la calidad de los clientes, es necesario que después de cada entrega se le pregunte al cliente como le pareció el producto.

En términos generales el objeto social de la empresa está bien desarrollado y tiene alta viabilidad en el mercado, si la empresa aplica estas recomendaciones y las estrategias planteadas en el trabajo seguramente en un futuro serán mejor.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach for Growth and Expansion. McGrawHill, 1965.

BOTERO, Manuel. Estructura de Costos de un negocio. [en línea]. <<http://www.gerencie.com/la-estructura-de-costos-de-un-negocio.html>>. [citado en Junio 07 de 2016]

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 1era edición. Mc Graw Hill, 2002.

DAVIDSON, Sidney y WEIL, Roman. "Biblioteca MC Graw-Hill de Contabilidad". McGraw Hill. Colombia. Santa Fe Bogotá. 1992.

ESPACIO GASTRONOMICO. El futuro del negocio de la pastelería: las tendencias que se afirman. [en línea]. < <http://www.espaciogastronomico.com.ar/el-futuro-del-negocio-de-la-pasteleria-las-tendencias-que-se-afirman/>>. [citado en Diciembre 20 de 2015]

ESTRADA, Julián. Geografía Dulce de Colombia, Boletín Cultural y Bibliográfico Número 11. Volumen XXIV, Bogotá, 1987.

Gerencie.com. Flujo de Caja. . [en línea]. < <http://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html>>. [citado en Junio 07 de 2016]

HERNANDEZ, Jaime y ZAPATA Laura. Estudio del marketing de “Boca a Boca” basado en el programa de responsabilidad social empresarial “Patrimonio Hoy” de la empresa mexicana CEMEX. México, 2006.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary. Marketing Versión para Latinoamérica. Undécima edición. Pearson Educación. México. 2007.

MAURYA, Ash. *Running Lean*. 1era Edición. 2010.

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Manual para la elaboración de planes de negocio. Ventures, Bogotá, 2010.

MINISTERIO DE CULTURA. Política para el conocimiento, la salvaguardia y el fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia. Bogotá, 2012.

Norma ISO 9001. Cuarta Edición, 2008.

NUENO, Pedro. Emprendiendo hacia el 2020: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas. España: ediciones DEUSTO, 2009.

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Amsterdam: edición privada, 2009.

PEREZ, Gerson y SALAZAR, Irene. La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios. Cartagena: Banco de la república, 2007.

PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster, 2008.

Revista La Barra. TRADICIÓN Y UN PROMETEDOR NEGOCIO. Bogotá, Colombia, 2010.

RIES, Eric. El Método de Lean Startup. Deusto. 2012.

ROMAN, Teresita. Cartagena de Indias en la Olla. Cartagena: Ediciones Gamma, 1999.

RONSTADT, Robert. *Entrepreneurship*. Babson College Center, 1986.

THOMPSON, Ivan. Definición de Organigrama Estructural, [en línea]
<<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>>.
[citado en Abril 03 de 2016].

ANEXOS

La definición de la misión organizacional según lo investigado en el libro de Chiavenato debe responder las siguientes preguntas básicas:

Anexo 1 Metodología para elaboración de la misión.

Componente	Preguntas a responder	Respuesta	Misión mejorada
Identidad	¿Quiénes somos?	Somos una empresa dedicada a la elaboración y venta de postres y pudines en la ciudad.	SweetCakes es una empresa dedicada a la elaboración y venta de los postres y pudines más deliciosos de la ciudad, que
Propósito	¿A qué nos dedicamos?	Elaborar y vender los postres y pudines más deliciosos de la ciudad.	innova por medio de un nuevo concepto de negocio creando productos
Valor agregado	¿En qué nos diferenciamos?	Concepto de negocio innovador que crea productos personalizados, de alta calidad.	personalizados, de alta calidad y asequible para los habitantes de la ciudad de Cartagena,
Clientes	¿Para quién lo hacemos y como lo hacemos?	Para los habitantes de la ciudad de Cartagena por	brindando así satisfacción y bienestar a nuestros clientes,

		medio de una atención personalizada.	empleados, colaboradores y comunidad en general.
Principios	¿Por qué y para que hacemos lo que hacemos?	Brindando satisfacción y bienestar a nuestros clientes, empleados, colaboradores y comunidad en general.	

Fuente: Elaboración Propia.

Para desarrollar la definición de la visión organizacional según el libro de Chiavenato y lo entendido, se debe dar respuesta a cinco preguntas básicas:

Anexo 2 Metodología para la definición de la visión.

Componente	Preguntas a responder	Respuesta	Visión mejorada
------------	-----------------------	-----------	-----------------

Identidad	¿Qué y cómo queremos ser dentro de cierto tiempo?	Ser una empresa líder en la venta de postres y pudines para el mercado Cartagenero.	Ser una empresa líder en la venta de postres y pudines para el mercado Cartagenero,
Propósito	¿En qué nos deseamos convertir?	En una empresa certificada con infraestructura adecuada para superar las expectativas de nuestros clientes	buscamos ser una empresa certificada con la infraestructura adecuada para superar las expectativas de
Valor agregado	¿En qué nos diferenciamos?	Concepto de un punto de venta de repostería, lograr productos con alta calidad y con precios asequibles.	nuestros clientes, con el fin de optimizar el concepto de un punto de venta de repostería, lograr productos con
Clientes	¿Para quién trabajamos?	Para los habitantes de la ciudad.	alta calidad y con precios asequibles para
Principios	¿Por qué y para que hacemos lo que hacemos?	Para brindar satisfacción y bienestar a nuestros clientes, empleados, colaboradores y	los habitantes de la ciudad, para brindar así satisfacción y bienestar a nuestros clientes,

		comunidad en general, garantizando una experiencia satisfactoria	empleados, colaboradores y comunidad en general, garantizando una experiencia satisfactoria.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Preparación y batido de ingredientes

Anexo 3.SIPOC Preparación y batido de ingredientes.

S	I	P	O	C
Distribuidor el Condorito Megatienda Súper Almacenes Olímpica	Harina Huevos Azúcar Leche Mantequilla	Se bate la mantequilla, junto con la azúcar y los huevos; cuando se consigue una mezcla homogénea se empieza a verter poco a poco la harina, hasta que la mezcla se vea consistente y homogénea.	Mezcla de pudines	Vertido en molde

Fuente: Elaboración propia.

Vertido en molde

Anexo 4 SIPOC Vertido en molde.

S	I	P	O	C
Preparación y batido de ingredientes	Mezcla de pudines	La mezcla del pudin se vierte en los moldes necesarios, dependiendo del tipo de pudin que se vaya a elaborar, y posteriormente se empareja la mezcla en el molde.	Mezcla vertida en moldes	Horneado

Fuente: Elaboración propia.

Horneado

Anexo 5 SIPOC Horneado.

S	I	P	O	C
Vertido en molde	Mezcla vertida en molde	El molde es llevado al horno, y es horneado durante 30 a 35 minutos, dependiendo del tamaño del pudin.	Pudin horneado en molde	Desmolde y pulido del pudin

Fuente: Elaboración propia.

Desmolde y pulido del pudin

Anexo 6 SIPOC Desmolde y pulido del pudin.

S	I	P	O	C
Horneado	Pudin horneado en molde	Se desmolda el pudin, y se arma respecto a lo que el cliente necesita, para así cubrirlo con una cobertura que lo pulirá como base.	Pudin armado y pulido	Decorado del pudin

Fuente: Elaboración propia.

Decorado del pudin

Anexo 7 SIPOC Decorado del pudin.

S	I	P	O	C
Desmolde y pulido del pudin	Pudin armado y pulido	Se decora el pudin con fondant o merengue, dependiendo del pedido del cliente.	Pudin decorado y terminado	Empaque

Fuente: Elaboración propia.

Empaque

Anexo 8 SIPOC Empaque.

S	I	P	O	C
Decorado del pudin	Pudin decorado y terminado	Depende del tipo de pudin se coloca en una caja para su respectivo empaque.	Pudin empacado	Clientes

Fuente: Elaboración propia.