

DE RACA MANDACA

CUPCAKES

Jenny Paola Barragan Gerena

Lina Marcela Morales Gaitan

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y ciencias Económicas

Bogotá

2012

DE RACA MANDACA

CUPCAKES

Paola Barragan

Lina Marcela Morales

Plan de Negocios para optar por el título de especialista de Gerencia de Servicio

Alexander Perez Marin

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y ciencias Económicas

Bogotá

2012

A nuestros padres y a  
todos los que hicieron posible este  
sueño de especializarnos,  
en lo que nos apasiona: el servicio

## CONTENIDO

Objetivos:.....	1
Objetivo General.....	1
Objetivo específico.....	1
Justificación y antecedentes.....	1
Marco Teórico.....	2
Marco conceptual (5).....	5
Marco metodológico.....	7
Mercado.....	8
Investigación de Mercado.....	8
Estrategias de Mercado.....	16
Operación.....	20
Plan de compras.....	24
Costos de Producción.....	25
Organización.....	28
Estrategia Organizacional.....	28
Estructura Organizacional.....	29
Aspectos legales.....	30
Costos administrativos.....	31
Finanzas.....	33
Ingresos.....	33
Egresos.....	35
Impacto.....	36
Resumen Ejecutivo.....	38
Concepto del negocio.....	38
Potencial de mercado en cifras.....	38
Ventajas competitivas y propuesta de valor.....	39
Resumen de inversiones.....	39
Proyecciones de venta y rentabilidad.....	40
Conclusiones financieras.....	41

Anexos.....43  
Bibliografia.....43

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de precios.....	15
Tabla 2 Proyección de ventas.....	19
Tabla 3 Diagrama de Flujo.....	22
Tabla 4 Insumos y Materiales .....	23
Tabla 5 Requerimientos .....	24
Tabla 6 Pan de producción.....	24
Tabla 7 Costo de materia prima.....	25
Tabla 8 Infraestructura.....	26
Tabla 9 Utensilios .....	27
Tabla 10 DOFA.....	28
Tabla 11 Organigrama.....	30
Tabla 12 Gatos de puesta en marcha.....	31
Tabla 13 Costos de producción .....	32
Tabla 14 Gastos administración y ventas.....	32
Tabla 15 Estado de pérdidas y ganancias .....	34
Tabla 16 Balance general .....	35
Tabla 17 Capital de trabajo .....	36

## CONTENIDO DE GRÁFICAS

Ilustración 1 Merchandising Visual .....	3
Ilustración 2 Mechandising de Gestión.....	4

## **Objetivos:**

### **Objetivo General**

Ser la microempresa líder en el mercado de los Cupcakes buscando un enfoque comercial que garantice el posicionamiento de la marca DE RACA MANDACA además de lograr generar recordación para otras marcas de diferentes industrias trabajando desde la construcción de los aspectos positivos utilizando los sentidos de los consumidores

### **Objetivo específico**

- Hacer uso de los productos de las tendencias globales que abarcan todos los sentidos de los consumidores como herramienta fuerte de la recordación.
- Apoyar nuevos talentos y beneficiarse con políticas grupales dentro de las PYMES, para poder formar economías estables y prosperas, gracias al uso de los recursos intelectuales y físicos con los que se cuente en la compañía.
- Desarrollar nuevas líneas de negocio a medida que el producto se vaya abriendo campo en el mercado nacional.

## **Justificación y antecedentes**

A raíz del fuerte auge gastronómico que se ha dado en el país en los últimos años, de lo exigente que se ha vuelto el cliente en materia alimenticia y de la importancia que ha tomado la relación y satisfacción en el cliente, se encuentra la oportunidad de introducir en el mercado de los artículos promocionales, un producto de pastelería que permita personalizar su producción, sabor y entrega. Que además se posicione como una opción más en el mercado y se deje de ver como un producto para comer en una pastelería, y se vea, como la opción perfecta para crear experiencia en los diferentes clientes.



Es una buena oportunidad para modernizar e impulsar el sector con nuevos formatos para la distribución de la repostería además de apostarle a lo saludable, la gente quiere darse el gusto de comer postres exquisitos sin arriesgar la salud, la oportunidad está en abrir espacios de consumo para dichos productos. El mercado de la repostería está creciendo actualmente como alternativa para emprendedores que pueden obtener ingresos ofreciendo los pasteles en fiestas, eventos o pedidos on line. Es un mercado que puede ir creciendo mediante el voz a voz, referidos y el uso de las redes sociales, lo cual facilita la gestión comercial en un principio.

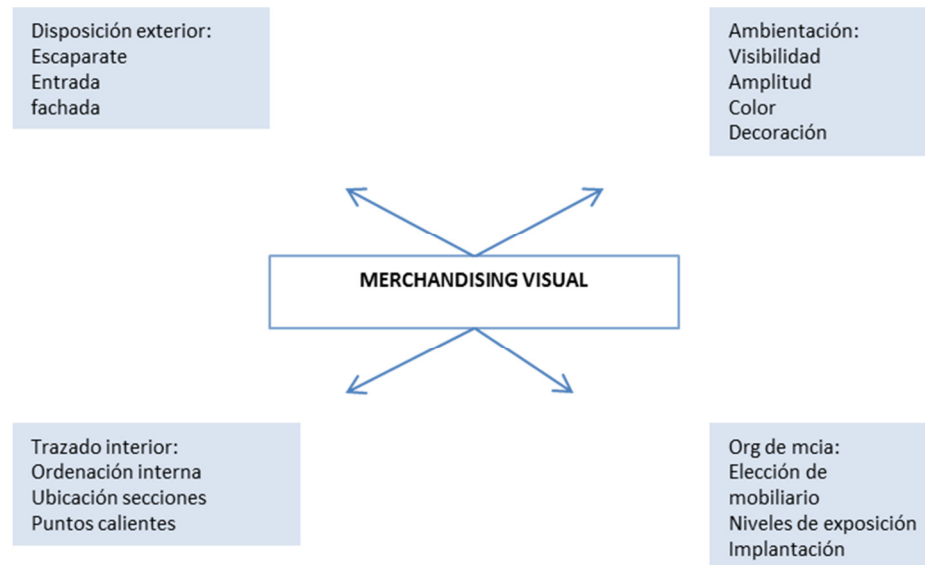
Con el conocimiento que se tiene en repostería y la especialidad de los cupcakes, con la especialización de servicio-; entendiendo la importancia de fidelizar al cliente se quiere pasar de lo informal a lo formal, y es a través del desarrollo de plan de negocios que se gestionarán las ventajas competitivas y se planearán y planificarán las actividades y números a conseguir.

### **Marco Teórico**

Al definir el merchandising, se tiene que es una palabra de origen anglosajón sin equivalente al español, y su traducción oficial podría ser mercancía en acción, sin embargo, contempla mucho más, tal como lo dice Miguel Angel Bort quien decide irse por la definición dada por la Academia Francesa de Ciencias Comerciales: “merchandising es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación... (1)”

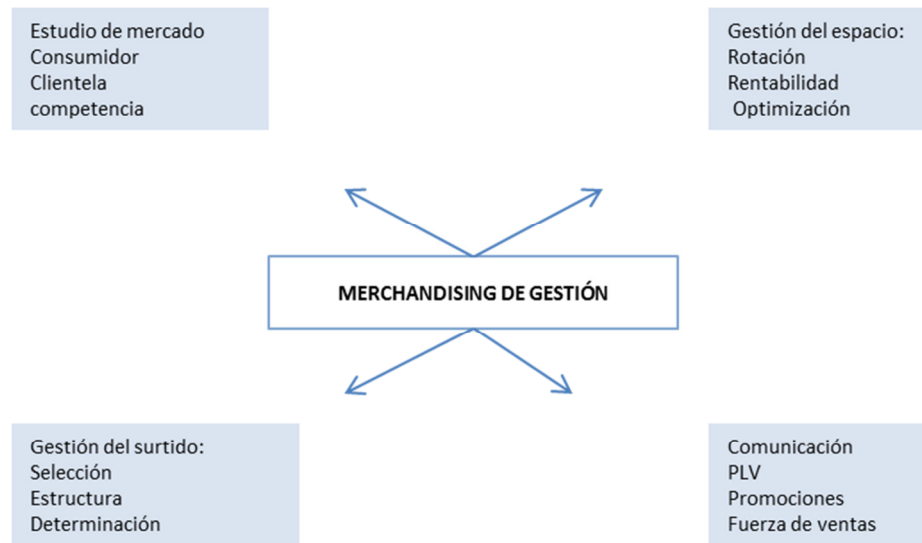
Existen dos tipos de merchandising: el visual y el de gestión. El primero se refiere a todo lo que tiene que ver con la exhibición del producto, más exactamente a la ambientación, disposición exterior, organización de la mercancía y trazado interior. El segundo se refiere a rentabilizar la empresa con un adecuado estudio de mercados, que permita adecuar o modificar la oferta, adaptar la política comercial y desarrollar elementos diferenciadores.

### Ilustración 1 Merchandising Visual



Fuente: (1)

## Ilustración 2 Merchandising de Gestión



Fuente: (1)

Como se observa en la figura anterior, parte del merchandising de gestión es todo lo que tiene que ver con la comunicación hacia el cliente, comunicación que debe estar basada en objetivos estratégicos y que se puedan transmitir mediante la publicidad, fuerza de ventas, y por supuesto, artículos promocionales que lleven a la recordación de la marca, que es el tipo de publicidad más sencillo que hay, la idea inicial es lograr que el consumidor recuerde fácilmente la marca para que a la hora de comprar se incline por ésta.

“Aun cuando el tema de la memoria humana es muy complejo, desde hace largo tiempo se ha comprendido muy bien la relación entre repetición y recordación. Sabemos que la repetición por lo general incrementa las probabilidades de recordar. De manera que, al repetir el nombre de una marca una y otra vez, aumentan las probabilidades de recordar el nombre de la marca (2)” pero además de la repetición, existen otras maneras de lograr recordación de marca; se puede lograr a través de slogans o jingles, que vinculan el nombre de la marca con algo memorable de forma lingüística. Es aquí, con estrategias de recordación y

herramientas de promoción de ventas, entendiendo esto último como “cualquier técnica promocional, excepto la venta personal y la publicad, que estimule la adquisición de un bien o servicio particular, (3)” que los artículos promocionales entran a tomar protagonismo, estos elementos son “casi cualquier artículo que lleve impreso el nombre de la empresa u otro lema de identificación (3).”

Pero entonces, la idea aquí es alejarse de los tradicionales calendarios, bolígrafos, llaveros, camisas e introducir cupcakes personalizados que lleven a crear toda una experiencia, entendiéndola como “el elemento que se intercala entre estímulo y respuesta (4)”, experiencia que involucrará todos los sentidos y por lo general “ninguna cantidad de gastos en anuncios puede superar el deseo básico de un consumidor de una agradable experiencia sensorial”. (2)

Los cupcakes será una excelente forma de no solo generar recordación sino que a través de la experiencia del consumidor, las empresas lograrán lealtad hacia su marca, lealtad que se demuestra cuando compran una y otra vez y se “basa en actitudes altamente favorables y en un compromiso consciente de buscar esa marca. (2)”

### **Marco conceptual (5)**

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

Cup Cakes: (literalmente *pastel de taza*), también conocida como fairy cake, patty cake o pastel de taza, es una pequeña tarta para una persona, frecuentemente cocinada en un molde similar al empleado para hacer magdalenas o muffins. Es una receta de origen estadounidense, e incluye añadidos como glaseado y virutas.

Vegetarianismo: es el régimen alimentario que tiene como principio la abstención de carne y todo alimento que provenga de un animal, como la gelatina o la grasa. La dieta vegetariana no puede contemplarse sólo en términos de nutrición, sino que también conforma una actitud y estilo de vida, ya que es probable que un vegetariano rechace otras formas de utilización de los animales para producir bienes de consumo o para la diversión humana al igual que puede tender a apoyar su dieta alimentaria por razones ecológicas y naturalistas.

PYMES: La pequeña y mediana empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

Merchandising: se ocupa del conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. En contraposición con la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc. Merchandising para el lanzamiento de un perfume, con desfile de modelos. El merchandising incluye toda actividad desarrollada en un punto de

venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

Branding: hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, *brand equity*) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

Posicionamiento: al 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

### **Marco metodológico**

Tipo de investigación: Esta es una investigación de campo que establece los modelos de negocios que serán la competencia directa e indirecta de la marca, y da a conocer el funcionamiento del mercado y la recurrencia en la compra de los clientes primarios.

Población: *“Bogotá es el centro empresarial del país y la región con el mayor número de empresas; representa el doble de las de Antioquia y Valle del Cauca juntas. Además, concentra el 65,3% del valor de la inversión empresarial nacional, superior a la de Antioquia (13,8%) y la del Valle del Cauca (6,9%). De las 543 mil empresas registradas en el nivel nacional, en Bogotá se encuentra el 36%, el 78% de las empresas grandes (con activos de más de 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y más de 200 empleados), el 79% de las medianas (con activos entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y entre*

*51 y 200 empleados), el 71% de las pequeñas (con activos entre 501 y 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y entre 11 y 50 empleados); y el 34% de la microempresa (con activos de menos de 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes y 10 empleados o menos)". (6)*

Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Para llegar a los hallazgos claves para el desarrollo del proyecto se hizo uso de:

Observación: en los lugares de consumo de cupcakes, eventos empresariales y visitas como clientes incógnitos de empresas de merchandising.

Revisión documental: la cual permitió revisar cifras exactas para saber si el mercado objetivo era realmente próspero y evitar errores en el trayecto.

## **Mercado**

### **Investigación de Mercado**

#### Análisis del sector:

La panadería y repostería en Colombia, según FENALCO hace parte del sector de "Abarrotes, víveres y rancho", en donde además pertenecen los distribuidores de cárnicos, de productos de consumo masivo, lácteos y plazas de mercado. Así mismo, conforma parte del sector agroindustrial, el más importante de la industria colombiana pues aporta el 29,9% del total de la producción industrial bruta nacional, y específicamente panadería aporta el 5,12% del total de la producción bruta de dicho sector.

En materia de empleo el sector agroindustrial contribuye con 129.049 empleos, de los cuales la actividad con mayor participación es la de cárnicos con 20.764 empleos y le sigue la panadería con 20.681 y en tercer lugar, la elaboración de bebidas con 15.357. (7)

Como se aprecia, este sector contribuye de manera importante a la economía del país, sin embargo, sus inicios fueron de manera artesanal y sólo desde 1978, cuando la tasa de crecimiento del subsector panadero superó la tasa del total de la industria se inició la automatización de ciertos procesos, la inversión y la industrialización importando lo último en tecnología de mangas, tapas paletas, hornos, batidores, entre otros. Además los empresarios y concedores de la industria empezaron a desarrollar materias primas propias como rellenos, harinas y coberturas con excelente calidad y con una reducción notable en costos.

Esta evolución creó la necesidad de tener personal capacitado y mejor calificado, lo cual también ha hecho que se aumente la demanda del producto y que cada vez más existan consumidores de pan. De hecho, las cifras del consumo de pan y panadería de 1999 al 2004, demuestran un crecimiento importante en el sector; el colombiano promedio en 1999 consumía \$4.233 pesos mensuales en Pan y en el 2004 pasó a \$6.563 pesos mensuales, donde la población de ingresos bajos consumía \$1.518 pesos mensuales, la de ingresos medios, \$6.989 e ingresos altos, \$5.771. En cuanto a los productos de panadería el colombiano promedio consumía en 1999 \$2.445 pesos mensuales y en el 2004 pasó a ser de \$4.150 pesos mensuales, diferenciados por ingresos así: ingresos bajos, \$853 pesos mensuales; ingresos medios, \$4.675; ingresos altos (7).

La mayor demanda se da por parte de las mujeres entre los 26 y 50 años de edad y en el que parte de los 10 productos más apetecidos en el mercado son productos de repostería y pastelería como tortas y brownies.

Actualmente el consumo más alto sigue siendo de panadería con un 43%, seguido de la repostería con un 40% y el 17% restante para la pastelería (Catering, 2012). Específicamente, los productos de pastelería y repostería que más se consumen son: torta negra (aliñada), 29.8%, Torta blanca, 26.0%, Torta fría, 18.5%, Torta de frutas, 11.9%, Postres, 7.3% y Otros, 6.5% (7). Los lugares donde se suelen comprar



dichos productos son: Pastelería (especializada) 43.0%, Panadería y Pastelería, 41.2%, Autoservicio / supermercado, 10.7% y Tienda de barrio, 5.2%. Y según el estudio del SENA, para elegir el lugar los consumidores definen los siguientes factores como decisivos a la hora de la compra:

- Calidad de los productos, un 57.6%
- Higiene, 21.1%
- Calidad en el servicio, 6.3%
- Accesibilidad del local, 5.0%
- Precio, 3.4%
- Sitio agradable, 1.8%
- Ubicación del local, 1.8%

Las cifras y datos expuestos anteriormente, junto con el margen de ganancia de alrededor del 54% es lo que ha generado una mejor dinámica en el sector, en donde los proveedores, empresarios, consumidores, escuelas de gastronomía le apuesten a un crecimiento conjunto en el que se trabaje la innovación, la atención al cliente, precios justos, calidad y variedad. Esta meta en conjunto, genera que cada vez más los empresarios quieran contratar a los mejores en su arte no sólo brindándoles estabilidad y buenos salarios sino entrenamiento constante; tal como lo dice Sebastian Sanchez, Director del Programa de Pastelería de Gato Dumas Colegio de Cocineros, “La capacitación es lo más importante en estos días, los restauranteros creen y le están apostando a los nuevos talentos en repostería y pastelería, buscan un cambio en la oferta existente y cada uno desea tener productos únicos para sus clientes (8)”.

La oferta actual ofrece lo mejor y lo último en recetas, como lo dice Arcelio Cuervo, pastelero con más de 50 años de experiencia: “La producción pastelera que se está haciendo aquí en Colombia no tiene nada que envidiarle a la de los países europeos o norteamericano (9).

De hecho, las exportaciones de Latinoamérica han mantenido un crecimiento constante pasando de USD\$ 419.723 (en miles) en el 2002 a 1.229.480 en el 2008 y teniendo como competencia a países como Alemania, Francia, Italia Estados Unidos, entre otros. Los países con mejores tasa de crecimiento en la participación de las exportaciones mundiales fueron México con el 2,03%, Brasil 0,47% y Colombia con 0,41% (10).

En conclusión, el sector de la panadería y repostería se encuentra en un nivel óptimo para desarrollarlo y de aprovechamiento de las diversas oportunidades que brinda, sin embargo, muchas de las empresas y establecimientos que concentran sus actividades en éste han decidido ofrecer servicios alternos como almuerzos, desayunos, brunch y atención a clientes institucionales.

Y es precisamente en este canal que nos queremos centrar pero no para ofrecer cartering o para ser proveedor de alimentos, sino para que las empresas encuentren en los cupcakes una forma más de posicionar su marca, de generar recordación y sobre todo de fidelizar sus clientes, es decir, una forma innovadora de entregar, obsequiar, brindar productos comestibles personalizados, deliciosos y a la medida de cada necesidad.

Hoy en día los clientes son más exigentes, agresivos, y que reclaman respuestas rápida, les gusta sentirse importantes y con ansias de adquirir y recordar experiencias, por lo cual, no basta con ofrecer un producto con calidad, sino, en generar todo un ciclo que permita la satisfacción completa, dicho ciclo debe iniciar por identificar las necesidades de los clientes, desarrollar el proceso de marketing y venta, el proceso de distribución y servicio y por último, el servicio post venta.

Con el cliente satisfecho es importante generarle sentido de pertenencia hacia la empresa, estableciendo relaciones muy estrechas que tengan como resultado clientes fan. Este resultado, se logra con un conjunto de estrategias que permitan contar con un excelente talento humano y con liderazgo en servicio, en sistemas de información, estructura y tecnología. Así mismo, todo esto tiene que ir

acompañado de estrategias de marketing relacional que permita una comunicación clara y constante con el cliente, haciéndole saber lo que se está haciendo por su satisfacción y para que realmente se sienta parte de la organización. Es en esas estrategias que los cupcakes pueden llegar a cumplir una función importante, pues son una manera diferente de generar recordación en el cliente, con olores, sabores, colores únicos que permitan innovar y cambiar los tradicionales souvenirs como esferos, llaveros, mugs, entre otros.

#### Análisis de mercado:

La producción y comercialización de los cupcakes se va a realizar en las Pymes de la ciudad de Bogotá, con una facturación superior a 50.000 mil millones y con más de 350 empleados. Se va a iniciar con 80 empresas, con una proyección de ventas dos veces por año de 250 unidades cada una. El 80% de la pymes serán del sector turismo y alojamiento y el 20% restante será de servicios y/o empresariales.

Los sectores a los que se le está apostando, son sectores con potencial y en los que muchos tienen los ojos puestos, de hecho el turismo en Colombia ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, sobre todo en la ciudad de Bogotá, donde ya no solo se ofrece cultura y diversión sino una significativa oferta de turismo de negocios, por el mismo auge y desarrollo de la capital.

Según un informe presentado por el Ministerio de comercio, industria y turismo “Colombia es líder en Latinoamérica al mismo nivel de países como México y Argentina que se distinguen en este tema (...) el turismo es para Colombia, dadas sus potencialidades y ventajas comparativas, una fuente de negocios e inversión tan buena como el petróleo y sus derivados pero ampliamente mejor en cuanto al reparto de sus beneficios y a su efecto dinamizador sobre el resto de la economía. Sus múltiples atractivos permiten a Colombia la posibilidad de diseñar y competir con diversos productos turísticos para diferentes mercados” (11). Uno de los mercados que resulta bastante interesante, es el que ofrece la Ciudad de Bogotá

en lo que se refiere al ámbito de los negocios; pues además de ser la capital, es el centro de negocios del país; concentra el 22% del PIB y cuenta con la presencia de más de 600 multinacionales. Y hoy en día, goza con el reconocimiento mundial de: Bogotá, Capital Mundial del libro, Bogotá Capital Iberoamericana de la Cultura y Bogotá León de Oro en la X Bienal de Arquitectura y Sociedad de Venecia.

La demanda hotelera en Bogotá, tiene temporadas significativas durante el año, como de febrero a marzo y de septiembre a noviembre. La demanda cae radicalmente en los meses de enero y diciembre, probablemente, porque es una temporada en donde se buscan destinos turísticos playeros. La demanda, también, sube a causa de los diversos eventos culturales y empresariales que hace más atractiva a la ciudad:

- Feria internacional del libro
- International Footwear and Leather Show
- Feria internacional de industria de Bogotá
- Vitrina turística de Anato
- Festival Iberoamericano de teatro
- Rock al parque
- Artbo
- Temporada taurino
- Conciertos de talla internacional

Otro aspecto de gran relevancia es el de la oferta hotelera de la ciudad. Bogotá tiene el 14.8% de la oferta hotelera del país, con 8.500 habitaciones, distribuidas en 162 hoteles. Y para el 2009 se asegura la apertura de 2.049 nuevas habitaciones.

Esto sin duda es un gran avance en todos los sentidos – económico, social cultural- para la ciudad, pero es importante que se piense en si realmente Bogotá está preparada para seguir enfrentando este nuevo mercado pues al “comparar con otras ciudades de América Latina, se encuentra que el número de habitaciones en

la categoría de 4 y 5 estrellas en Bogotá es más bajo (12)” además en un estudio realizado por “Invest in Bogotá”, se revela que la ciudad no cuenta con la suficiente oferta hotelera para cubrir las necesidades que trae el mercado empresarial. Se evidencia que “la capital cuenta con más de 173 hoteles que ofrecen más de 8300 habitaciones en total, pero tan solo 14 hoteles están certificados con 4 y 5 estrellas, es decir 2088 habitaciones para ofrecer (12)”.

“En 2007 ingresaron al país 1.195.440 extranjeros por los puntos de control del DAS, 142.092 más que en 2006, correspondiente a un incremento anual del 13,5%. De estos extranjeros, el 51,6% se hospedó en Bogotá, 616.771 pasajeros, cifra 19,1% superior a la registrada 2006. Específicamente en diciembre la llegada de extranjeros al país creció un 12,3%, pasando de 114.494 a 128.595. En Bogotá para este mes se alojó un 25,8% más extranjeros que en diciembre de 2006.

Por las cifras y datos anteriormente expuestos es que queremos llegarle a estas empresas que tienen un potencial crecimiento en la industria, y que por estar ofreciendo servicios buscan generar experiencias memorables en sus clientes.

#### Análisis de la Competencia:

Actualmente muchas de las empresas prefieren contratar agencias de publicidad que les manejen toda su imagen y campañas de promoción; son dichas agencias quienes se encargan de diseñar las estrategias de marketing, junto con las activaciones de marca, los eventos y por ende son los que proponen los artículos promocionales con los que la empresa va a generar recordación en sus clientes. Por lo general, estos artículos son sombrillas, lapiceros, llaveros, maletines, cuadernos, mugs con el logotipo de la empresa, para que de esta forma el cliente cada vez que use el objeto recuerde su experiencia con la empresa y la marca perdure.

En esta ocasión, la idea no es llegarle a las agencias sino directamente a las empresas para que sean ellas las que de verdad escojan el cupcake como el medio ideal para posicionar su marca, para generar una experiencia única en sabor, olor, y

por supuesto visual que le permita al cliente recordar la compañía no solo por el logo sino por la experimentación de los otros sentidos, logrando así una comunicación efectiva y una relación más estrecha entre la compañía y el cliente. Es por esto que la competencia radica principalmente, en dichas empresas que comercializan artículos de merchandising y por ende los productos sustitos terminan siendo dichos suvenires.

En el mercado se pueden encontrar los siguientes artículos:

<b>Familia</b>	<b>Artículos</b>	<b>Precio promedio a una tinta</b>
Mugs	botilitos, vaso jarra, termo, copas, yarda	10.000
Llaveros		7.000
Oficina	clips, reglas, abrecartas, usb,	8.000
Paraguas	paraguas para niños, estuches, capas	2.000
Maletines	tulas, bolsos,	8.000

**Tabla 1 Comparación de precios**

El precio de dichos artículos varía en el tamaño del mismo, del tamaño del logo, del número de tintas a los que va impreso y por supuesto la calidad, como se aprecia son precios competitivos que no resultan ser más económicos que los cupcake pero tampoco tienen un diferencial muy alto.

Los artículos promocionales en Bogotá se pueden encontrar en zonas como el Ricaurte, Centro o 7 de Agosto, sin embargo, dos de las más reconocidas son Solo Promos y Ese Seis Mercadeo y Publicidad. Las dos tienen casi la misma oferta; productos de oficina, cuidado personal, confección, entre otros. Como diferencial Solo Promos ofrece objetos ecológicos y amigables con el medio ambiente, mientras

que Ese Seis ofrece artículos de Golf y una Boutique especializada y con confección de calidad para eventos especiales. Ninguna de las dos ofrecen artículos comestibles, pero si el cliente lo requiere ellos subcontratan dicho servicio, hasta el momento lo que se ofrecen son tortas Cascabel y en muy pocas ocasiones CupCakes, ya que el negocio de ellos realmente está en los objetos que ellos mismos compran y estampan.

### **Estrategias de Mercado**

Estrategias de distribución:

Inicialmente se contará con un punto de producción y distribución que se usará también como el punto donde la fuerza comercial se enfocará en trabajar en negociaciones con el portafolio de clientes Pareto. Los intermediarios de este proyecto se resumen en el productor – el distribuidor – el consumidor.

La producción será ejecutada en este punto y se despachará cada pedido según la orden a las direcciones que se indiquen, dando un acompañamiento, si es necesario de la exhibición, de los productos en caso de que sea para eventos grandes.

Se desarrollarán estrategias de plaza que permitan diferenciar los dos canales, para la plaza de eventos se debe contar con la distribución del pedido del producto, pero sobre todo con la participación de alguien del equipo para dar el acompañamiento en el inicio y cierre del evento para exhibir el producto en los diferentes módulos.

Para la plaza de producto institucional si le exigirá al comercial que recolecte el material necesario para la aplicación de los logos de las marcas y hacer entrega del producto con los diseños que el cliente requiera.

Estrategias de promoción:

El objetivo de aumentar las ventas y lograr ser líderes en el mercado, exige tener unas estrategias para promocionar el producto, y para esto la fuerza comercial presentará las diferentes alternativas que le presentará a la empresa, para que cualquier evento en el que requieran productos promocionales, se les pueda dar las soluciones basadas en el presupuesto y en las necesidades específicas de la ocasión.

Lo importante de volver el acompañamiento pieza clave de la promoción, es lograr que el producto se consuma, no sólo en temporadas sino encontrarle diferentes alternativas al consumo del mismo. Para esto, se manejarán tácticas promocionales, dependiendo el tamaño del cliente, tales como:

Promoción por unidad, esto será el gancho o degustación que la fuerza comercial entregará como correo directo a los clientes prospecto para poder seducir con los sentidos.

Promoción de repetición, por ser clientes en repetidas ocasiones se diseñarán estrategias de fidelización mediante servicios adicionales que pueden gustarle a los clientes como empaques especiales para los productos que ofrezcan.

Promoción de variación, constantemente se debe trabajar en el área creativa de la compañía para definir estrategias que no sean repetitivas y terminen por aburrir a los clientes.

Promoción por continuidad, a aquellos clientes que busquen a Raca Mandaca como su proveedor predilecto.

Estrategias de comunicación:

En primer lugar, la marca debe posicionarse y distinguirse ante los clientes por la eficacia operativa, mejores precios, calidad, productividad y un excelente sistema de distribución y atención al cliente. Lo importante es que los clientes sean quienes distinguan la marca de las demás ofertas y la consideren la primera opción dentro de las disponibles.

Es una oportunidad para incorporar medios no tradicionales de comunicación, como Estrategias SEO (optimización y posicionamiento de nuestro sitio web en buscadores), SEM (marketing a través de avisos en buscadores), email marketing, marketing viral a través de la red, Mobile Marketing (campañas a celulares, por ejemplo, a través de SMS) y otras formas que pueden ser complementarias a las tradicionales combinando las ventajas de ambas (13).



## Estrategia de servicio

La estrategia foco de la marca consiste en ofrecer servicios adicionales a los clientes para poder tener desarrollada una estructura que tenga un crecimiento vertical, con la que los clientes no vean a la marca únicamente como proveedor, sino como una marca que hace acompañamiento según las tendencias que se van presentado en la industria de la repostería. Creando paquetes que sean más atractivos a la hora de la comercialización y la compra, y permitan mantenerse en el tiempo con esta ventaja competitiva. Es importante estar en constante análisis y desarrollo de oportunidades de innovación para el formato del negocio.

Cambiar los patrones de consumo y crear nuevas reglas dentro del negocio de la repostería; hay diferentes maneras de aprovechar la excelente producción de alimentos para destacar las marcas y poder segmentar y posicionar por experiencias gratas de consumo.

Realizar segmentación dentro del portafolio de los clientes para tener claro las diferentes alternativas según las necesidades de cada uno y poder hacer paquetes atractivos según los grupos en los que se ubiquen. Eso garantiza que cada vez el servicio y no solo el producto sea más personalizado, es importante, que la fuerza comercial lleve propuestas comerciales a los clientes según las necesidades y expectativas específicas de cada uno.

Ahorrarle tiempo a los clientes, no deben existir como filosofía de la empresa tiempos muertos, se le debe dar garantía al cliente de que se trabaja con rapidez y con efectividad, las respuestas deben ser inmediatas y las cotizaciones deben ser entregadas en tiempos cortos.

### Proyección de ventas y política de cartera

Se va a iniciar con la venta de 40.000 unidades al año, presupuestando trabajar en un inicio con 80 Pymes y cada una comprando dos veces en el año alrededor de 250 unidades en cada oportunidad de compra. La proyección está hecha de ésta manera ya que, por centrarnos en un mercado de artículos promocionales, las actividades de marketing se hacen 2 o 3 veces por año, además, por cada actividad y dependiendo el objetivo, las empresas no siempre van a ofrecer lo mismo: el cup cake.

La demanda presenta un comportamiento diferente en ciertos meses del año; son meses de celebraciones especiales, por lo cual las empresas aprovechan para realizar campañas o eventos que permitan compartir con el cliente dichas fechas.

La proyección de ventas mes a mes para el primer año es la siguiente:

Mes	Estacionalidad	AÑO 1	AÑO 1
		UNIDADES	VENTAS \$
Enero	3	1.538	6.923.077
Febrero	3	1.538	6.923.077
Marzo	5	2.564	11.538.462
Abril	7	3.590	16.153.846
Mayo	9	4.615	20.769.231
Junio	9	4.615	20.769.231
Julio	5	2.564	11.538.462
Agosto	5	2.564	11.538.462
Septiembre	9	4.615	20.769.231
Octubre	9	4.615	20.769.231
Noviembre	5	2.564	11.538.462
Diciembre	9	4.615	20.769.231
Total	78	<b>40.000</b>	<b>180.000.000</b>

Tabla 2 Proyección de ventas

Como se puede ver, los meses de más proyección de ventas son mayo, junio, septiembre, octubre y diciembre, y los de menores ventas, son enero y febrero.

La forma de pago va a ser 50% para cerrar a venta y el otro 50% con la entrega del producto, es decir, serían ventas de contado. Esto porque al iniciar no contamos con el capital suficiente para financiar a los clientes, pero la idea es que una vez se logre solidez financiera se trabaje con una cartera a 30 días.

## **Operación**

### Ficha Técnica del Producto:

El cupcake es un pastelillo personal en forma de magdalena, esponjoso y con coberturas llamativas y sabores novedosos.

#### *Composición nutricional:*

Energías(Kcal/kj):461/1928

Proteínas:5,9

Hidratos de carbono: 52

Grasas:25,5

Humedad:15

#### *Características físicas:*

Peso unitario: 90gr

Ancho: 7 cm

Alto:6,5 cm

#### *Fecha de consumo preferente y condiciones de almacenamiento:*

Se recomienda consumirlo al tiempo de la compra, sin embargo, si se van a almacenar no es recomendable hacerlo en la nevera sino en un recipiente hermético; su almacenamiento puede ser máximo de 3 días.

#### *Empaque:*

Caja en cartón con parte superior transparente.

### Estado de Desarrollo:

En este momento estamos en la parte preoperativa ya que se lleva a cabo desde casa, la cocción de los cupcakes se trabaja en horno convencional usando los utensilios que son imprescindibles para la preparación, como lo es una batidora

industrial, medidores, pesa de alimentos, recipientes metálicos para embazar los mezclas, magas, capacillos, tintes, craqueas de decoración entre otras cosas.

Los pedidos que hasta ahora se han despachado, se han realizado mediante contactos personales y por la información obtienen en el blog de la marca <http://de-racamandaca.blogspot.com/>. El trabajo se ha realizado a través de mailings y gestión comercial con clientes sugeridos.

Hasta el momento los pedidos realizados han sido: 500 cupcakes para evento de navidad en la productora Teleset, 36 cupcakes temáticos para despedida de soltera, 24 cupcakes para baby shower y un actual pedido de 1500 cupcakes para la despedida de una producción de Teleset.

Descripción del Proceso:

PREPARACION DE LA MEZCLA					
Operac.	Trans.	Insp.	Retrasos	Almto.	Descripción
●	→	□	□	▽	El empleado de recibe la orden
○	→	□	□	▽	El empleado se dirige a la bodega
●	→	□	□	▽	Se toma la materia prima necesaria para hacer la preparación
●	→	□	□	▽	Se toma un envase para colocar la preparación
○	→	□	□	▽	Se lleva todo a la mesa de preparación
●	→	□	□	▽	Se vierten todos los ingredientes en el recipiente
●	→	□	□	▽	Se batan todos los ingredientes
○	→	■	□	▽	Se verifica la consistencia de la preparación
●	→	□	□	▽	Se vierte la mezcla en el envase correspondiente
○	→	□	□	▽	Se lleva la preparación al horno
○	→	□	□	▽	Se guarda la preparación
PROCESO DE DECORACIÓN					
Operac.	Trans.	Insp.	Retrasos	Almto.	Descripción
○	→	□	□	▽	Se dirige al horno
●	→	□	□	▽	Saca el cup cake y las cremas
●	→	□	□	▽	Coloca la capa de crema de acuerdo al motivo
EMPAQUE					
Operac.	Trans.	Insp.	Retrasos	Almto.	Descripción
●	→	□	□	▽	Se toma el cup cake
○	→	□	□	▽	Se almacena el cup cake en el cintillo

Tabla 3 Diagrama de Flujo

Necesidades y Requerimientos:

Para la realización de los cupcakes los insumos que se requieren son:

<b><i>Insumos y materiales del proceso productivo</i></b>
Harina
Huevos
Leche de soya
Leche
Azúcar blanca, morena y pulverizada
Esencias y saborizantes
Colorizantes
Mantequilla
Cocoa
Aceite vegetal
Polvo para hornear
Bicarbonato
Frutos secos si la receta lo requiere
Patillaje

**Tabla 4 Insumos y Materiales**

Esto nos da que el precio por cupcake es de \$ 1.033, sin embargo, el costo puede variar un poco dependiendo el relleno, más esto no será más de \$200 o \$300.

Los requerimientos técnicos y tecnológicos son los siguientes:

<b><i>Accesorios y utensilios básicos para la microempresa</i></b>	<b><i>Valor unitario</i></b>
<b>Cuchara plástica:</b> se necesita una cuchara para mezclar harina y pastillaje.	\$ 10.000
<b>Mesa de acero inoxidable:</b> para las masas. Se utilizan con tapa para masas madre.	\$ 170.000
<b>Raspador de masa:</b> vital para quitar la masa pegada.	\$ 20.000
<b>Balanza de precisión</b>	\$ 60.000
<b>Jarra medidora diferentes tamaños</b>	\$ 50.000
<b>Kit de cucharas medidoras</b>	\$ 20.000

<b>Rodillo</b>	\$ 10.000
<b>Cortador de masa</b>	\$ 15.000
<b>Termómetro</b>	\$ 30.000
<b>Colador de acero inoxidable</b>	\$ 10.000
<b>Batidora y amasadora 20 litros</b>	\$ 2.000.000
<b>Horno con control de tiempo y temperatura</b>	\$ 10.000.000
<b>Total</b>	\$ 12.395.000

Tabla 5 Requerimientos

#### Plan de Producción:

El primer año se producirán 40.000 unidades las cuales tienen un costo total de \$41.304.000. El plan de producción se incrementará o reducirá de acuerdo a la demanda estacional, que se presenta a lo largo del año, y de acuerdo a los meses con fechas especiales.

La distribución se hará de la siguiente forma:

		AÑO 1 UNIDADES	AÑO 1 COMPRAS \$
Enero	3	1.538	1.588.615
Febrero	3	1.538	1.588.615
Marzo	5	2.564	2.647.692
Abril	7	3.590	3.706.769
Mayo	9	4.615	4.765.846
Junio	9	4.615	4.765.846
Julio	5	2.564	2.647.692
Agosto	5	2.564	2.647.692
Septiembre	9	4.615	4.765.846
Octubre	9	4.615	4.765.846
Noviembre	5	2.564	2.647.692
Diciembre	9	4.615	4.765.846
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>40.000</b>	<b>41.304.000</b>

Tabla 6 Pan de producción

#### **Plan de compras**

Para producir una unidad de Cupcake se requiere harina, huevos, mantequilla, polvo de hornear, esencia de vainilla, entre otros. El requerir de más o materia

prima depende de la solicitud del cliente, ya que pueden ir con rellenos o no, y la personalización puede requerir más o menos colorantes, cremas, etc.

### Costos de Producción

El costo total de un cupcake básico de 90gr es de \$ 1.033, si llegan a incluir rellenos o decoraciones puede elevar su costo hasta \$1.250. Para la distribución de los cupcakes, se estima un costo de \$100.000 pues son realmente fáciles de transportar y manipular por lo cual no se requieren vehículos especiales, y se podrá realizar en moto o carro sin inconveniente.

En el costo de materia prima se está considerando un incremento promedio anual del 4%, y así como en la estacionalidad de la demanda, también se contempla la estacionalidad de compras de materias primas para los meses más fuertes en ventas, como mayo y diciembre.

El detalle de las compras se muestra a continuación:

MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNIT.
harina de trigo	gramo	3	20,00	60
Mantequilla	gramo	13	2,50	32
Huevos	unidad	250	1,00	250
varios		300	1,00	300
<b>SUBTOTAL</b>		<b>566</b>	<b>24,50</b>	<b>642</b>
<b>OTROS INSUMOS:</b>				
caja plástica	unidad	1	41,00	41
cintillo	unidad	1	50,00	50
varios		1	300,00	300
<b>SUBTOTAL</b>		<b>3</b>	<b>391,00</b>	<b>391</b>
<b>TOTAL</b>		<b>569</b>	<b>415,50</b>	<b>1.033</b>

Tabla 7 Costo de materia prima



Para el tema de mantenimiento se está contemplando un gasto mensual de \$60.000, este valor no podría ser más alto pues los activos que se utilizarán tienen muy buena vida útil y no son tan especializados o técnicos que requieran un cuidado especial de hecho, lo único que necesitaría más atención sería el Horno. El valor del arriendo es \$600.000, correspondiéndole a la producción sólo el 33% del total, y dicho arriendo será a través de una inmobiliaria la cual se encargará de todos los mantenimientos que se requieran, por lo cual no se está presupuestando un valor más alto en lo que tiene que ver con mantenimiento.

### 1.1 Infraestructura

La infraestructura a utilizar, en un principio, será básica, es decir se trabajará con lo estrictamente necesario mientras la empresa va adquiriendo solidez financiera.

La infraestructura con la que se inicia, se encuentra relacionada a continuación:

<b>Total maquinaria y equipo:</b>	<b>16.550.000</b>
horno	10.000.000
batidora	2.000.000
otros	1.000.000
3 computadores	3.000.000
1 impresora multifun	250.000
otros	300.000
<b>Total muebles y enseres:</b>	<b>1.750.000</b>
3 puestos de trabajo	750.000
bancos de trabajo	500.000
latas	500.000

**Tabla 8 Infraestructura**

<b>Accesorios y utensilios básicos para la microempresa</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Especificaciones</b>
<b>Mesa de acero inoxidable:</b> para las masas. Se utilizan con tapa para masas madre.	\$ 1.200.000	2,4x61x90 con entrepaño.
<b>Raspador de masa:</b> vital para quitar la masa pegada.	\$ 20.000	15 cm en acero inoxidable con mango de plástico
<b>Balanza de precisión</b>	\$ 60.000	capacidad de 5kg, base y platón en acero inoxidable, 25x 15, ])
<b>Jarra medidora diferentes tamaños</b>	\$ 50.000	de vidrio con capacidad de 1ltr
<b>Kit de cucharas medidoras</b>	\$ 20.000	1, 1/2, 1/4, 1/8
<b>Rodillo</b>	\$ 10.000	rodillo francés con 5cm de diámetro
<b>Cortador de masa</b>	\$ 15.000	mango de madera y ruleta de plástico, diámetro de 4c y ancho de 16 cm.
<b>Colador de acero inoxidable</b>	\$ 10.000	malla no deformable extrafina
<b>Batidora y amasadora 20 litros</b>	\$ 2.000.000	20 lts, aspas para batir, mezclar y amasar, tolva en acero Inox.
<b>Horno con control de tiempo y temperatura</b>	\$ 10.000.000	1,65 x1,10 x 1,050, acero inoxidable, con cristal templado 300 centígrados, y empaque de silicona para altas temperaturas.

Tabla 9 Utensilios

## Organización

### Estrategia Organizacional

#### Análisis DOFA:

Tabla 10 DOFA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1: Innovación	D1:falta de experiencia en el mercado
	F2: personalización de productos	
<b>Análisis externo</b>	F3: producto natural	D2:consecución de presupuesto
	F4: generador de experiencia sensorial	
O1:Auge de la gastronomía	F1, O2 Desarrollo de mercado	D1, O3 Desarrollo de mercado
O2: Diversos canales de distribución	F4,O4 Diferenciación	D1,O1 Integración atrás
O3:Alianzas estratégicas	F2, O4 Integración adelante	D2, O1 Liderazgo en costos
O4: auge del mercadeo relacional	F3, O1 Desarrollo de mercado	
A1:Entrada de nuevos competidores	F4,A2 Penetración de mercado	A1,D1 Diferenciación
A2:Amplia gama de productos de merchandising	F3,A3 Diferenciación	A1,D1 Desarrollo de mercado
A3:creencia que el producto es poco saludable	F4,A4 Diferenciación	
A4: creencia que el producto no genera recordación		

El desarrollo de la FODA generó como resultado dos estrategias principales; Diferenciación y Desarrollo de mercado. De éstas dos, se identifica que la estrategia más atractiva para la organización es la de diferenciación, es decir, la de constituir atributos de diseño, imagen de marca, fuerza de ventas tan especiales que atraigan la atención del cliente. Específicamente, Raca Mandaca se va a centrar en la capacidad de satisfacer al cliente, ofreciendo un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto.

Al competir con una amplia gama de productos de merchandising, la diferenciación va a ser vital, ya que por medio de ésta se pretende consolidar la imagen de este producto de repostería como la mejor opción para generar recordación de marca y toda una experiencia sensorial.

#### Organismos de Apoyo:

SENA: su apoyo principalmente se genera desde los diversos estudios que hacen en el sector desde la mesa sectorial de la repostería y panadería y la posibilidad que brinda en cuanto a capacitación online y presencial.

Cajas de compensación: apoyo financiero y capacitación

Bancos de segundo piso: financiación

#### **Estructura Organizacional**

La organización tiene dos socios capitalistas; cada uno con el 50% de la acciones. Dichos socios, también harán parte de la nómina y trabajarán en conjunto con el repostero.

La nómina inicial será de 4 personas:

Nombre del Cargo: JEFE DE COCINA

Funciones; está a cargo del control de área de cocina, de la debida preparación decoración y empaque.

Nombre del cargo: CORDINADOR ADMINISTRATIVO

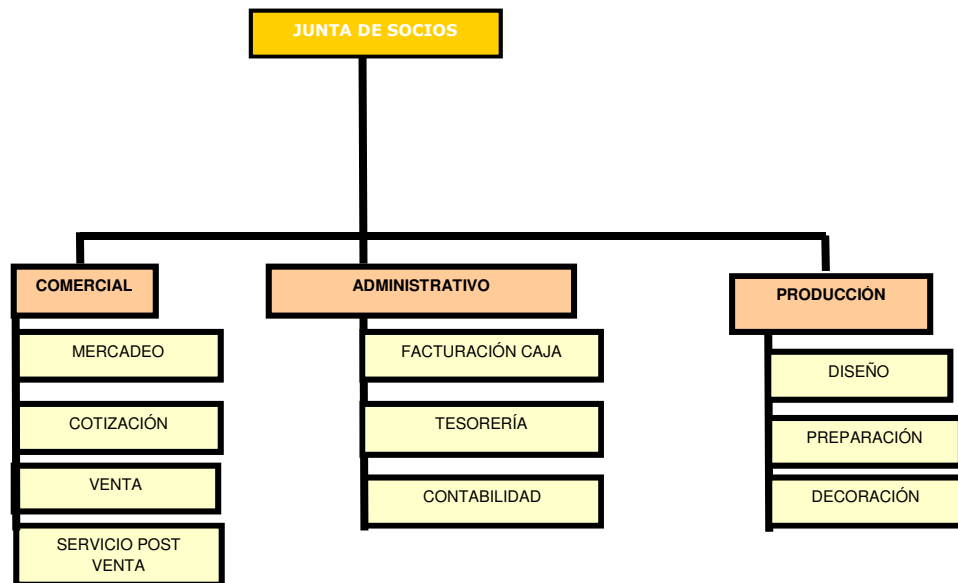
Funciones: está a cargo de recibir los pedidos y coordinar su debida entrega y cumplimiento. Encargado de la facturación, tesorería y del correcto manejo del flujo de caja.

Nombre del cargo: COMERCIAL 1 y 2

Funciones: está a cargo de conseguir alianzas estratégicas que permitan la dirección a un mercado corporativo y de eventos, de diseñar estrategias de mercadeo y ventas.

Con este personal, el organigrama sería de la siguiente manera:

Tabla 11 Organigrama



### Aspectos legales

La empresa estará ubicada bajo el concepto de Sociedades por Acciones Simplificadas, a partir de las actividades que constituyen el objeto de la compañía, seguido de las palabras o de las letras S.A.S, en este caso será RACAMANDACA SAS

Iniciaremos con la inscripción del registro mercantil y del RUT ante la DIAN para la respectiva resolución de facturación. Adicional a esto es necesario diligenciar el certificado de uso de suelos, adquirir el concepto sanitario y el certificado de seguridad.

## Costos administrativos

### Gastos de Personal:

El gasto total en personal mensual será de \$3.450.000, valor pagado por concepto de servicios profesionales a cada uno de los colaboradores. El total de personas van a ser cuatro, los cuales van a estar divididos de la siguiente manera:

Nombre del Cargo: JEFE DE COCINA

Sueldo: \$1.200.000

Nombre del cargo: CORDINADOR ADMINISTRATIVO

Sueldo: \$750.000

Nombre del cargo: COMERCIALES

Sueldo: \$750.000

De esta manera el gasto en nómina de personal en el primer año será de \$41.400.000, para el segundo año se evaluará la opción de empezar a vincular personal directo con la compañía.

### Gastos de Puesta en Marcha:

Para iniciar la compañía es necesario solicitar ciertos registros que permitan la ejecución de la labor diaria dentro de las leyes colombianas y la contabilización de cada actividad de manera formal y legal.

Los gastos en los que se tiene que incurrir, son los siguientes:

Secretaria salud	200000
Manipulación de alimentos	30000
licencias	
registros marca	750000
registro CCB - SAS	220000
<b>Total gastos puesta en marcha</b>	<b>1200000</b>

Tabla 12 Gatos de puesta en marcha

Gastos Anuales de Administración:

Los gastos de administración para el primer año suman \$23.40.000, siendo el rubro más alto el que tiene que ver con el área de ventas, y siendo el menor, el del área administrativa.

En el área de ventas en donde más se va a destinar recursos es a la publicidad y mercadeo; pues como no tenemos un punto de venta directo y el propósito es llegar directamente al mercado corporativo, es necesario, una inversión alta en página web, redes sociales, artículos de promoción, entre otros.

Por otro lado, al área de producción el gasto más representativo será el de transporte, ya que la idea es contar con medios que permitan que el pedido llegue a tiempo y sobretodo bien presentad y sin ninguna novedad al recibimiento.

OTROS COSTOS DE PRODUCCION		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	200.000	2.400.000
Energía	60.000	720.000
Agua	60.000	720.000
Teléfono	10.000	120.000
Mantenimiento	60.000	720.000
Transporte	100.000	1.200.000
Dotaciones	15.000	180.000

Tabla 13 Costos de producción

GASTOS DE ADMINISTRACION			GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	200.000	2.400.000	Arriendo	200.000	2.400.000
Energía	10.000	120.000	Energía	10.000	120.000
Agua	15.000	180.000	Agua	15.000	180.000
Teléfono	40.000	480.000	Teléfono	40.000	480.000
Suministros de oficina	15.000	180.000	Suministros de oficina	15.000	180.000
Contador	180.000	2.160.000	Mercadeo y publicidad	650.000	7.800.000
			Transporte	100.000	1.200.000

Tabla 14 Gastos administración y ventas

## Finanzas

### Ingresos

#### Fuentes de Financiación:

Los recursos se obtendrán a través de un crédito bancario de \$43. 588.431, valor que incluye el capital del trabajo para el primer año y los activos fijos que se requieren para iniciar la operación.

El crédito será a 48 meses con un interés del 1.8% y con una tasa efectiva del 23.87%, quedando así cuotas mensuales de \$1.363.852

#### Formatos Financieros:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
--------------------------------	--	--	--	--	--

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	180.000.000	187.200.000	194.688.000	202.475.520	210.574.541
Costo Materia Prima	41.304.000	42.956.160	44.674.406	46.461.383	48.319.838
Depreciaciones	3.660.000	3.660.000	3.660.000	3.660.000	3.660.000
Costos Indirectos de Fabricación	6.060.000	6.302.400	6.554.496	6.816.676	7.089.343
Mano de Obra	14.400.000	14.976.000	15.575.040	16.198.042	16.845.963
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>65.424.000</b>	<b>67.894.560</b>	<b>70.463.942</b>	<b>73.136.100</b>	<b>75.915.144</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>114.576.000</b>	<b>119.305.440</b>	<b>124.224.058</b>	<b>129.339.420</b>	<b>134.659.397</b>
Salarios de Administración	9.000.000	9.360.000	9.734.400	10.123.776	10.528.727
Gastos de Administración	5.520.000	5.740.800	5.970.432	6.209.249	6.457.619
Salarios de Ventas	18.000.000	18.720.000	19.468.800	20.247.552	21.057.454
Gastos de Ventas	12.360.000	12.854.400	13.368.576	13.903.319	14.459.452
Amortización del Diferido	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>45.120.000</b>	<b>46.915.200</b>	<b>48.782.208</b>	<b>50.723.896</b>	<b>52.743.252</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>69.456.000</b>	<b>72.390.240</b>	<b>75.441.850</b>	<b>78.615.524</b>	<b>81.916.145</b>
Intereses Crédito	8.683.928	6.850.005	4.578.287	1.764.264	
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>8.683.928</b>	<b>6.850.005</b>	<b>4.578.287</b>	<b>1.764.264</b>	



<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>60.772.072</b>	<b>65.540.235</b>	<b>70.863.562</b>	<b>76.851.260</b>	<b>81.916.145</b>
Impuesto de Renta	20.054.784	21.628.277	23.384.976	25.360.916	27.032.328
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>40.717.288</b>	<b>43.911.957</b>	<b>47.478.587</b>	<b>51.490.344</b>	<b>54.883.817</b>

Tabla 15 Estado de pérdidas y ganancias

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	10.890.000	73.049.002	109.169.051	104.015.591	98.799.497	107.691.345
Cuentas por Cobrar - Cartera	5.769.231	5.769.231	5.769.231	7.800.000	8.112.000	8.436.480
Inventario de Materia Prima	6.884.000	6.884.000	7.159.360	7.445.734	7.743.564	8.053.306
Inventario de Productos en Proceso	363.467	363.467	377.192	391.466	406.312	421.751
Inventario de Productos Terminados	181.733	181.733	188.596	195.733	203.156	210.875
Gastos Diferidos y Operativos	1.200.000	960.000	720.000	480.000	240.000	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>25.288.431</b>	<b>87.207.433</b>	<b>123.383.429</b>	<b>120.328.524</b>	<b>115.504.528</b>	<b>124.813.757</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Maquinaria y Equipo	16.550.000	16.550.000	16.550.000	16.550.000	16.550.000	16.550.000
Muebles y Enseres	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
<b>SUBTOTAL FIJO</b>	<b>18.300.000</b>	<b>18.300.000</b>	<b>18.300.000</b>	<b>18.300.000</b>	<b>18.300.000</b>	<b>18.300.000</b>
Depreciación Acumulada		3.660.000	3.660.000	3.660.000	3.660.000	3.660.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>18.300.000</b>	<b>14.640.000</b>	<b>14.640.000</b>	<b>14.640.000</b>	<b>14.640.000</b>	<b>14.640.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>43.588.431</b>	<b>101.847.433</b>	<b>138.023.429</b>	<b>134.968.524</b>	<b>130.144.528</b>	<b>139.453.757</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						

Imporenta por Pagar		20.054.784	21.628.277	23.384.976	25.360.916	27.032.328
IVA por Pagar		5.169.231	5.376.000	5.591.040	5.814.682	6.047.269
Obligación (Crédito)	7.682.301	9.516.224	11.787.941	14.601.965		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.682.301</b>	<b>34.740.238</b>	<b>38.792.219</b>	<b>43.577.981</b>	<b>31.175.597</b>	<b>33.079.597</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
Obligación (Crédito)	35.906.130	26.389.907	14.601.965			
Otros Pasivos						
<b>TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO</b>	<b>35.906.130</b>	<b>26.389.907</b>	<b>14.601.965</b>			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>43.588.431</b>	<b>61.130.145</b>	<b>53.394.184</b>	<b>43.577.981</b>	<b>31.175.597</b>	<b>33.079.597</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital						
Utilidad del Ejercicio		40.717.288	43.911.957	47.478.587	51.490.344	54.883.817
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			40.717.288	43.911.957	47.478.587	51.490.344
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>40.717.288</b>	<b>84.629.245</b>	<b>91.390.544</b>	<b>98.968.931</b>	<b>106.374.161</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>43.588.431</b>	<b>101.847.433</b>	<b>138.023.429</b>	<b>134.968.524</b>	<b>130.144.528</b>	<b>139.453.757</b>

Tabla 16 Balance general

## Egresos

### Capital de Trabajo:

Considerando una política de pago a caja y bancos a 60 días una cartera a 15 días, y dos días máximo de inventario en producto terminado, el capital de trabajo para el primer año es de \$24.088.431 y para el segundo año se reduce notablemente en \$9.000.000.

Tabla 17 Capital de trabajo

BASE	AÑOS/PESOS \$				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	6.900.000				
Gastos operativos	3.990.000				
Compras anuales	6.884.000	7.159.360	7.445.734	7.743.564	8.053.306
Costo de Producción	363.467	377.192	391.466	406.312	421.751
Costo de Ventas	181.733	188.596	195.733	203.156	210.875
Ventas anuales	5.769.231	7.800.000	8.112.000	8.436.480	8.773.939
<b>Total Capital de Trab.</b>	<b>24.088.431</b>	<b>15.525.148</b>	<b>16.144.934</b>	<b>16.789.511</b>	<b>17.459.872</b>

### Impacto

Raca Mandaca, empezaría contribuyendo a la creación de empleo en el país, si bien, va a iniciar con poca nómina la idea es que en menos de tres años pueda aumentar su personal al doble. Así, mismo la organización quiere implementar procesos de selección en el área de cocina, en los que participen solamente personas del SENA, para contribuir de una manera notable al crecimiento de los estratos menos favorecidos, y a la profesionalización y niveles de estudio del país.

Se trabajará con todas las normas vigentes, cumpliendo a cabalidad con lo exigido por el Estado, es decir, se reportarán las ventas reales, se pagarán los impuestos justos, y por su puesto se dará la seguridad al cliente, y en si a todos los stake holder que Raca Manda es una empresa integra y confiable.

Raca Mandaca se encargará de proveer cupcakes saludables, con excelente calidad que permita ir cambiando la imagen de que todos los productos de repostería son dañinos o perjudiciales para la salud. La verdad, es que el producto estará hecho de las mejores materias primas y procurando siempre ser saludables y nutritivos, además de ser deliciosos. La idea, es promover un consumo inteligente, con el que el cliente tenga su satisfacción en una pequeña porción y con ingredientes veganos.

De igual manera, la organización cuidará el medio ambiente, y promoverá un crecimiento sostenible; se hará una correcta disposición de los desechos y los empaques que se usarán serán de materiales biodegradables.

## Resumen Ejecutivo

### Concepto del negocio

Cup Cakes De Raca Mandaca, es un nuevo concepto de repostería 100% artesanal que ha tomado fuerte impulso en Colombia a raíz del auge gastronómico. Lo novedoso de estos productos es que pueden ser personalizados, generando impacto en las fiestas o celebraciones gracias a los maravillosos diseños de las decoraciones.

*De Raca Mandaca es una frase coloquial que quiere decir de lo mejor, además de novedoso, impulsador, con gran potencial y cien por ciento artesanal.*

DE RACA MANDACA será la empresa líder en el mercado de los Cupcakes, buscando un enfoque comercial que garantice el posicionamiento de la marca, además de lograr generar recordación para otras marcas de diferentes industrias trabajando desde la construcción de los aspectos positivos utilizando los sentidos de los consumidores. Los cupcakes serán la opción perfecta y personalizada para activaciones de marca, eventos y diversas actividades de merchandising.

A través de RACA MANDACA, las empresas podrán asegurar una fuerte recordación de su marca además de toda una experiencia sensorial.

### Potencial de mercado en cifras

La producción y comercialización de los cupcakes se va a realizar en las Pymes de la ciudad de Bogotá, con una facturación superior a 50.000 mil millones y con más de 350 empleados. Se va a iniciar con 80 empresas, con una proyección de ventas dos veces por año de 250 unidades cada una. El 80% de la pymes serán del sector turismo y alojamiento y el 20% restante será de servicios y/o empresariales.

### **Ventajas competitivas y propuesta de valor**

La ventaja competitiva de De Raca Mandaca es la inclusión de sus cupcakes como parte de la oferta de productos de merchandising, es decir, se va a dejar de lado la idea que el cupcake es un simple producto de repostería que la persona puede comer para satisfacer un antojo, ahora va a ser parte de una estrategia de mercadeo y fidelización de diversas empresas que le apuesten a la relación y satisfacción del cliente.

Como ventaja comercial De Raca Mandaca se encargará de mantener un buen stock que le permita reaccionar ante cualquier eventualidad, así mismo, se encargará de tener una excelente presencia en redes sociales y web para lograr reconocimiento más rápido y permanente. Además contará con una fuerza comercial que permita asesorar al cliente no solo a la hora de la compra sino en el evento que lo requiera.

Como ventaja operacional se encuentra el hecho de tener un punto de producción y distribución, de esta manera se reducirán los costos fijos pues no se tendrá un local enfocado únicamente para la venta del producto. Raca Mandaca será una marca en expansión y el consumo de la pastelería se beneficiará porque se acercará la marca a los clientes.

### **Resumen de inversiones**

Las inversiones serán de éste modo:

- Prestamos de bancos de \$43. 588.431 a 48 meses.

Con el crédito anteriormente mencionado se realizará inversión en:

<b>Accesorios y utensilios básicos para la microempresa</b>	<b>Valor unitario</b>
Arriendo mensual de bodega para operar	\$ 1.200.000
<b>Cuchara plástica:</b> se necesita una cuchara para mezclar harina y pastillaje.	\$ 10.000
<b>Mesa de acero inoxidable:</b> para las masas. Se utilizan con tapa para masas madre.	\$ 170.000
<b>Raspador de masa:</b> vital para quitar la masa pegada.	\$ 20.000
<b>Balanza de precision</b>	\$ 60.000
<b>Jarra medidora diferentes tamaños</b>	\$ 50.000
<b>Kit de cucharas medidoras</b>	\$ 20.000
<b>Rodillo</b>	\$ 10.000
<b>Cortador de masa</b>	\$ 15.000
<b>Termómetro</b>	\$ 30.000
<b>Colador de acero inoxidable</b>	\$ 10.000
<b>Batidora y amasadora 20 litros</b>	\$ 2.000.000
<b>Horno con control de tiempo y temperatura</b>	\$ 10.000.000
<b>Total</b>	\$ 12.395.000

### **Proyecciones de venta y rentabilidad**

Se va a iniciar con la venta de 40.000 unidades al año, presupuestando trabajar en un inicio con 80 Pymes y cada una comprando dos veces en el año alrededor de 250 unidades en cada oportunidad de compra. La proyección está hecha de ésta manera ya que, por centrarnos en un mercado de artículos promocionales, las

actividades de marketing se hacen 2 o 3 veces por año, además, por cada actividad y dependiendo el objetivo, las empresas no siempre van a ofrecer lo mismo: el cup cake.

La demanda presenta un comportamiento diferente en ciertos meses del año; son fechas comerciales por lo cual las empresas aprovechan para realizar campañas o eventos que permitan compartir con el cliente dichas fechas.

La proyección de ventas mes a mes para el primer año es la siguiente:

Mes	Estacionalidad	AÑO 1	AÑO 1
		UNIDADES	VENTAS \$
Enero	3	1.538	6.923.077
Febrero	3	1.538	6.923.077
Marzo	5	2.564	11.538.462
Abril	7	3.590	16.153.846
Mayo	9	4.615	20.769.231
Junio	9	4.615	20.769.231
Julio	5	2.564	11.538.462
Agosto	5	2.564	11.538.462
Septiembre	9	4.615	20.769.231
Octubre	9	4.615	20.769.231
Noviembre	5	2.564	11.538.462
Diciembre	9	4.615	20.769.231
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>40.000</b>	<b>180.000.000</b>

### Conclusiones financieras

- Es un producto que va a dejar un margen de más del 60% por unidad. El primer año se proyectan ventas de \$180.000.000, con un costo total de \$41.000.000, sin embargo, el equilibrio en ventas se podrá alcanzar con \$126.270.000.
- En el primer año se obtendrá una rentabilidad neta del 22%, y para el 5to año se espera una rentabilidad del 26%.
- La tasa de retorno de inversión es del 11.4%
- No se requiere de alta inversión inicial ya que la maquinaria y equipos necesarios son de fácil acceso y con un valor alcanzable para iniciar el



proyecto. A medida que las ventas vayan creciendo aumentaremos la inversión en dichos equipos.

## Anexos

## Bibliografía

1. Bort, Miguel Angel. Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial. s.l. : ESIC Editorial, 2004.
2. **Thomas C. O'Guinn, Chris T. Allen, Richard J. Semenik.** *Publicidad y Comunicación Integral de Marca.* s.l. : Cengage Learning Editores, 2006. 4.
3. **Justin C. Longenecker, William Petty, Justin Longenecker, Carlos Moore, Carlos Moore, Leslie E. Palich.** *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento Y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras.* s.l. : Cengage Learning Editores, 2009.
4. **Broncano, Fernando.** *La Mente Humana.* s.l. : CSIC-Dpto. de Publicaciones, 1995.
5. Wikipedia. [En línea] [Citado el: 15 de Julio de 2012.] <http://es.wikipedia.org>.
6. **Camara de Comercio de Bogotá.** Camara de Comercio de Bogotá. [En línea] [Citado el: 15 de julio de 2012.]  
[http://camara.ccb.org.co/documentos/601\\_2004\\_5\\_5\\_9\\_3\\_19\\_observ\\_economico\\_n%C2%B014.pdf2..](http://camara.ccb.org.co/documentos/601_2004_5_5_9_3_19_observ_economico_n%C2%B014.pdf2..)
7. **SENA.** Asopan meta. *Asopanmeta.com.* [En línea] 2006. [Citado el: 20 de marzo de 2012.] SENA. (2006, junio). Asopanmeta.com. Retrieved marzo 20, 2012, from [http://asopanmeta.com/caracterizaci\\_n\\_sectorial\\_panificador\\_2005\\_ver34PP.pdf](http://asopanmeta.com/caracterizaci_n_sectorial_panificador_2005_ver34PP.pdf).
8. **Barra, La.** La Barra. [En línea] 2011. [Citado el: 20 de Junio de 2012.]  
<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-41/informe-reposteria-y-pasteleria.htm>.
9. **La Barra .** revista la barra. [En línea] 2011. [Citado el: 18 de Junio de 2012.]  
<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-15/alimentos-5/pasteleria-de-punta.htm>.
10. **Invest.** Invest. [En línea] [Citado el: 2 de Julio de 2012.] [http://www.al-invest4.eu/attachments/ficha\\_sial\\_pasteleria\\_final\\_actualizada.pdf](http://www.al-invest4.eu/attachments/ficha_sial_pasteleria_final_actualizada.pdf).

11. **Ministerio de Comercio Industria y turismo.** *Plan sectorial de turismo 2011-2014.* [En línea] junio de 2011. [Citado el: 4 de junio de 2012.]

[https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id....](https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id...)

12. *Invest in Bogota.* [En línea] 2010. [Citado el: 20 de junio de 2012.]

[http://www.investinbogota.org/index.php?q=node/45.](http://www.investinbogota.org/index.php?q=node/45)

13. **Miguel A Pereira.** *Materia Biz.* [En línea] [Citado el: 20 de Junio de 2012.]

[http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=42000.](http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=42000)