



Proceso mejora PYME: Endulza Tu Paseo

Trabajo de grado Pade 3

Nicolas David Bautista Martínez

Juan David Caicedo Rozo

Valeria López Galvis

Juliana Andrea Muñoz Carvajal

Tomas Restrepo Benalcázar

Bogotá

2024



Proceso mejora PYME: Endulza Tu Paseo

Trabajo de grado Pade 3

Nicolas David Bautista Martínez (Marketing y Negocios Digitales).

Juan David Caicedo Rozo (Administración de Logística y Producción).

Valeria López Galvis (Marketing y Negocios Digitales).

Juliana Andrea Muñoz Carvajal (Administración de Logística y Producción).

Tomas Restrepo Benalcázar (Administración de Negocios Internacionales).

Tutor: Luz Andrea Pinzón Alemán

Bogotá

2024

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “Proceso mejora PYME: Endulza Tu Paseo”, en la opción de grado de Pade 3 y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Nicolás David Bautista Martínez

Juan David Caicedo Rozo

Valeria López Galvis

Juliana Andrea Muñoz Carvajal

Tomas Restrepo Benalcázar

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Nicolás David Bautista Martínez

Juan David Caicedo Rozo

Valeria López Galvis

Juliana Andrea Muñoz Carvajal

Tomas Restrepo Benalcázar

Tabla de contenido

Declaración de originalidad y autonomía	4
Declaración de exoneración de responsabilidad	5
Glosario.....	13
Resumen.....	15
Abstract.....	16
1. Introducción	17
2. Análisis de Mercado y Marca	19
Mercado Global de los Postres o Desserts	19
Mercado Latinoamericano	23
Mercado Local	26
Análisis de la competencia.....	29
Tendencias.....	34
3. Lean Canva	37
Segmento de clientes y primeros usuarios	37
Ventaja Competitiva.....	39
Canales.....	40
Propuesta única de valor y Concepto de alto valor.....	40

Problema y Alternativas existentes	40
Solución	41
Métricas Clave	41
Estructura de costos	42
Fuentes de ingreso.....	42
Conclusión	43
4. Diagnóstico de la compañía.....	44
Análisis administrativo	44
Análisis productivo y operacional	46
Análisis Comercial.....	48
Análisis de Mercadeo.....	51
Análisis Financiero	56
5. Diagnóstico de los cargos más relevantes de la compañía.....	60
Descripción de los Cargos y Estilos de Liderazgo.....	60
Fortalezas y Debilidades	62
6. DOFA cruzado	63
7. Definición y determinación del Plan de Mejora	64
TOFU – Consideración.....	65
7.1.1 Objetivo.....	65

7.1.2	Estrategia.....	66
7.1.3	Tácticas	66
7.1.4	Presupuesto detallado TOFU	68
7.1.5	Presupuesto Total	68
	MOFU - Interés.....	70
7.1.6	Objetivo.....	70
7.1.7	Estrategia.....	70
7.1.8	Tácticas	70
	MOFU - Consideración.....	74
7.1.9	Objetivo.....	74
7.1.10	Estrategia	74
7.1.11	Tácticas	74
7.1.12	Presupuesto detallado MOFU	75
7.1.13	Presupuesto Total.....	76
	BOFU- Conversión	76
7.1.14	Objetivo	76
7.1.15	Estrategia	76
7.1.16	Tácticas	76
7.1.17	Presupuesto detallado BOFU.....	82
7.1.18	Presupuesto Total	83
8.	Proyección de Ventas	89
9.	PYG de la empresa.....	92

10. Conclusiones.....	97
11. Referencias.....	100

Tabla de Figuras

Figura 1 Cake Market Analysis.....	20
Figura 2 Análisis Minorista LATAM	24
Figura 3 Análisis de categoría de otros lácteos en Colombia	27
Figura 4 Competidores Industria Láctea.....	30
Figura 5 Lean Canva.....	37
Figura 6 Buyer Persona.....	38
Figura 7 Buyer Persona 2.....	39
Figura 8 Organigrama	45
Figura 9 Instagram Endulza tu Paseo.....	52
Figura 10 Métricas Similar Web	53
Figura 11 Canales de llegada Similar Web	54
Figura 12 Pagespeed	55
Figura 13 Estados financieros EMIS	57
Figura 14 Dofa cruzado	63
Figura 15 Google prototipo SEM	66
Figura 16 Prototipo Pagina Web 1	67
Figura 17 Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 1.....	67
Figura 18 Prototipo Banner de pie 1	69
Figura 19 Presupuesto Google Ads.....	69
Figura 20 Prototipo Página Web 2	71
Figura 21 Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 2.....	71

Figura 22 QR Encuesta	72
Figura 23 Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 3	73
Figura 24 Prototipo Banner de pie 2	74
Figura 25 Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 4	77
Figura 26 Prototipo Banner de pie 3	78
Figura 27 Prototipo de Instagram Endulza tu Paseo 5	78
Figura 28 Prototipo Flyer	79
Figura 29 Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 6	80
Figura 30 Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 7	80
Figura 31 Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 8	81
Figura 32 Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 9	82

Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación competencia.....	32
Tabla 2 Tabla Embudo de Ventas	84
Tabla 3 Tabla presupuestos salarios	88
Tabla 4 Tabla participación nuevo segmento	89
Tabla 5 Tabla porcentajes nueva línea de negocio	89
Tabla 6 Tabla estacionalidad primer periodo	90
Tabla 7 Tabla estacionalidad segundo periodo.....	91
Tabla 8 Tabla Ingresos	92
Tabla 9 Tabla gastos operacionales	94
Tabla 10 Tabla Utilidad.....	96

Glosario

Almíbar: Larousse Cocina (n.d.) define el almíbar como concentrado de azúcar en agua, que se hace en frío o en caliente, y se utiliza en la elaboración de confituras, helados, pastelería y conservas. En la cocina clásica europea existen varios tipos de almíbares densos y ligeros, algunos de frutos o flores y otros aromatizados con especias. Algunos libros de gastronomía sustituyen la palabra almíbar por miel o jarabe. Estos últimos son muy similares a los almíbares; se dice que un jarabe se prepara con frutas rojas, mientras que almíbar es el término general destinado a la mezcla reducida de agua, azúcar y alguna especia para cocer frutas en ella. (Larousse Cocina, (n.d.)).

Cadena de supermercados: Una cadena de tiendas o cadena comercial está determinada por un conjunto de negocios bajo el nombre de una misma marca o compañía. Usualmente poseen una gestión centralizada e iguales métodos de comercio y distribución. Los ejemplos de cadena de tiendas más comunes los podemos encontrar en los nichos de la moda (tiendas de ropa), alimentación (tiendas de comida), entre otros. Existen numerosos tipos de cadena de tiendas, siendo las franquicias una de las más conocidas (Innova Commerce, (s.f.)).

Merengón: Postre hecho con claras de huevo al punto de nieve, azúcar y vainilla o canela al que se le agrega alguna fruta, postre hecho de merengue, frutas y crema. (Real Academia Española, 2010).

Postres Congelados: Postres Congelados - Postre lácteo congelado significa e incluye productos que contienen leche o crema y otros ingredientes congelados o semi congelados antes de su consumo, como leche helada o sorbete, incluidos los postres lácteos congelados para dietas especiales y sorbetes (Mordor Intelligence, 2023).

Veganismo: Actitud consistente en rechazar alimentos o artículos de consumo de origen animal. (Real Academia Española, s.f.).

Resumen

En un entorno de mercado competitivo y dinámico, este informe analiza a la PYME colombiana "Endulza Tu Paseo", especializada en postres tradicionales, con el objetivo de identificar estrategias de mejora en su modelo de negocio. Teniendo en cuenta que la empresa ha logrado consolidarse como un referente en Bogotá gracias a su oferta de productos 100% naturales y su enfoque en la tradición y la calidad.

Actualmente, la empresa enfrenta retos relacionados con la innovación, la competencia y la expansión, considerando opciones como franquicias y distribución en cadenas de supermercados.

El informe examina la estructura organizacional de la empresa, sus segmentos de mercado (pastelería, postres congelados y productos lácteos) y las tendencias del sector, incluyendo un mercado global proyectado a crecer de 141.4 mil millones USD en 2023 a 192.8 mil millones USD en 2032. Este análisis busca proponer estrategias efectivas para fortalecer su posicionamiento y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras Clave: postres veganos, productos lácteos, postres saludables, fit, supermercados, marketing.

Abstract

In a competitive and dynamic market environment, this report analyzes the Colombian SME “Endulza Tu Paseo”, specialized in traditional desserts, with the objective of identifying strategies to improve its business model. Considering that the company has managed to consolidate itself as a reference in Bogota thanks to its offer of 100% natural products and its focus on tradition and quality.

Currently, the company faces challenges related to innovation, competition and expansion, considering options such as franchising and distribution in supermarket chains.

The report examines the company's organizational structure, its market segments (pastries, frozen desserts and dairy products) and industry trends, including a global market projected to grow from USD 141.4 billion in 2023 to USD 192.8 billion in 2032. This analysis seeks to propose effective strategies to strengthen its positioning and ensure its sustainability over time.

Key Words: vegan desserts, dairy products, healthy desserts, fit, supermarkets, marketing.

1. Introducción

En el contexto de un mercado altamente competitivo y en constante evolución, este informe se centra en el análisis detallado de la PYME “Endulza Tu Paseo” y la estrategia de mercadeo con el fin de generar un proceso de mejora para la empresa.

Esta empresa nace gracias a que un hombre Santandereano que hace aproximadamente cuarenta años decidió “endulzarle” la vida a los bogotanos por medio de la venta de postres como merengones, almibares, tortas, productos lácteos, y muchos otros postres tradicionales colombianos. Esta empresa comenzó con la ayuda de su esposa y sus ocho hijos quienes se dedicaron al negocio familiar. Ahora “Endulza Tu Paseo” es una de las empresas más conocidas por sus exquisitos postres típicos 100% naturales en Bogotá, D.C; a lo largo de los años la empresa ha logrado tener más de cinco puntos físicos dentro y fuera de Bogotá, lo cual ha permitido que las familias Bogotanas que salen en sus carros a las afueras de Bogotá o que salen los fines de semana en los distintos centros comerciales consuman estos productos.

Es importante destacar el portafolio de la compañía, que va desde los postres lácteos, almibares de fruta, tortas, merengones, entre otros postres típicos. Caracterizada por los años de tradición y un primer local establecido en las afueras de Bogotá en Torca, en donde se genera un espacio de confianza para todo público en donde se puede disfrutar de un postre tradicional y natural.

Un factor diferencial que plantea la compañía es la forma de armar combinaciones de postres tradicionales con un modelo en donde a partir de la cantidad de ingredientes se puede construir un plato determinado, además de los tradicionales y un servicio atendido por la familia Santandereana.

El panorama de los postres plantea retos respecto a la innovación y como mantener viva la tradición en un medio con cada vez más competidores, pensando así en expansión a través de franquicias, o salida al mercado al por mayor en supermercados y tiendas de cadena. Esto debido a un medio que está en constante movimiento y una propuesta de valor de perdurabilidad planteada por la empresa.

La empresa está estructurada de la siguiente manera: parte de una junta de socios, la gerencia general de la cual dependen la “gerencia de producción”, “gerencia administrativa y financiera” y “gerencia comercial; mercado y ventas”. Dentro de cada área, de las que cada una tiene sus respectivas coordinaciones, en cuanto al “área de gerencia administrativa”, se encuentra el coordinador de producción, el coordinador de calidad e insumos y el coordinado de logística; para el área de “gerencia administrativa y financiera”, siguen los cargos de asistente de administración, el coordinador de recursos humanos y el área de contabilidad y cartera; y finalmente en el área de “gerencia comercial; mercado y ventas” se encuentra el coordinador de ventas a terceros, coordinador de los locales y el coordinador de eventos.

En el informe se realizará un estudio y análisis del sector en el que se encuentra la empresa y cada punto importante que ayudará a generar estrategias para encontrar mejoras. Dentro de este se estudiarán tanto el mercado de pastelería (tortas), el sector de los postres congelados y el sector de los productos lácteos.

El tamaño del mercado global de pasteles y repostería alcanzó los 141.4 mil millones de dólares en 2023. *“Se espera que el mercado llegue a los 192.8 mil millones de dólares para 2032, exhibiendo una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3.4% durante 2024-2032” (IMARC, 2023).*

Es importante contrastar esta información a lo largo de un estudio de mercado de la compañía.

2. Análisis de Mercado y Marca

Mercado Global de los Postres o Desserts

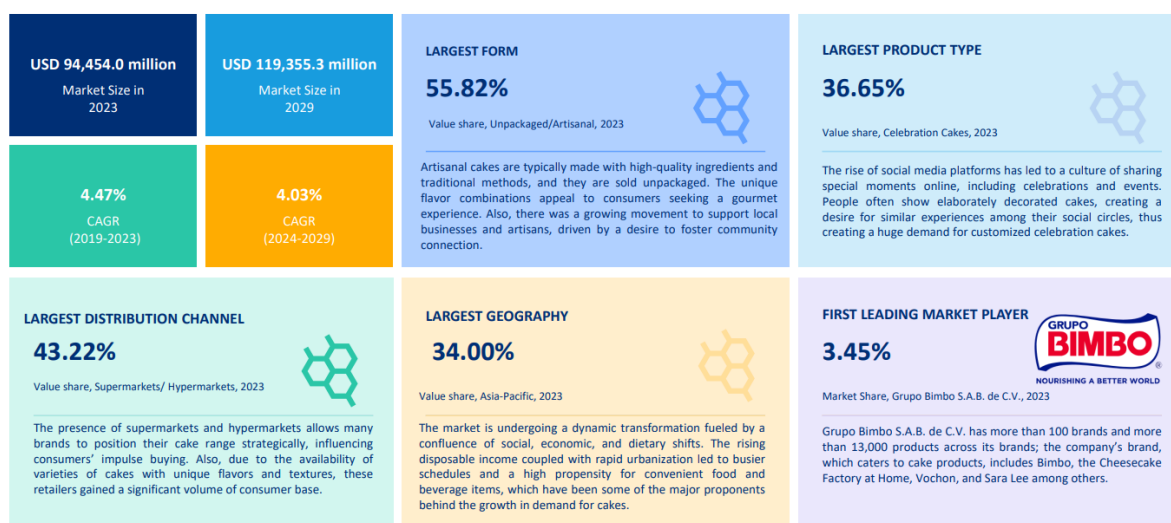
Este mercado tiene un movimiento y sectores muy dinámicos, debido a la creación de nuevos productos cada día y la transición hacia la reducción de azúcares y la normativa que acogen diferentes naciones para notificar los excesos de este tipo de componentes en el segmento. Las cifras permiten indicar que es un sector que sigue creciendo, pero tiene competidores muy grandes como Nestlé, Alpina, Ferrero, entre otros. Los postres son alimentos que, si bien no están considerados dentro de la canasta básica, influyen en las economías de grande escala desde su incidencia en las familias como rutina en algunos países, más aún en Colombia. Además, se debe revisar un tema clave porque las grandes marcas están presentes en distintos países, pero el mercado local tiene incidencia por la cultura y gustos de las familias, más aún con postres típicos colombianos, representados en el mundo por marcas como Ramo y Colombina.

Uno de los mercados más competidos y relevante para el análisis de la empresa Endulza Tu Paseo es el sector de las tortas, debido a que es uno de los productos insignia y muestra un panorama de cómo se evidencia el sector en el mundo, para esto se encuentra relevante el informe presentado por Mordor Intelligencie, en donde se contrastan los valores del mercado global y su impacto, como se puede ver en la siguiente figura:

Figura 1

Cake Market Analysis

EXECUTIVE SUMMARY AND KEY FINDINGS



Fuente:

Mordor Intelligence

Un dato clave respecto al segmento donde más se venden estos productos y donde no está la compañía analizada, los supermercados juegan un papel primordial para la venta debido al fácil acceso, refrigeración en sitio y distribución horizontal en la cadena de suministro. Además, permite contrastar un crecimiento similar al del primer informe analizado, lo que permite concluir un sector diverso que tiende a crecer en un porcentaje bajo pero constante, por lo que los productos que garantizan calidad son perdurables en el tiempo. Además, “El mercado de los postres es muy competitivo y, junto con la competencia, surgen obstáculos que incluyen productos de postres ya bien establecidos, así como nuevos descubrimientos, todos ellos compitiendo por la atención de los consumidores” (SIS International Research. (s.f)).

Por otro lado, es necesario abarcar el mercado más reconocido y con alta variabilidad debido a las variantes y posibles sustitutos: los lácteos, en esta industria se segmentan distintas categorías como los quesos, cremas y los postres, los últimos son un jugador clave debido a su alta participación y su vinculación con el sector comercial.

Los postres congelados son uno de los productos más vendidos de la categoría, en esta sección, se presenta la competencia principalmente en supermercados, para este segmento se encontraron las marcas de Unilever y Hain Celestial, enmarcadas en la distribución al por mayor de estos productos.

Las variables que influyen en el mercado descrito son sociales, políticas y económicas, la primera de esta se ve en un entorno cambiante y desafiante en el que se debe responder a la necesidad de mostrar los productos en las redes sociales para alcanzar los públicos objetivos, de hecho, muchos de los productos de la categoría postres y *desserts*, son mostrados en recetas y *trends* que llevan al consumo de este tipo de productos. Además, se presentan dilemas sobre el entendimiento de este tipo de productos en las dietas marcadas por los gobiernos actualmente, en donde existen álgidos debates sobre la prohibición o consumo excesivo de este tipo de alimentos.

Por último, es importante ver como los diferentes mercados y países tienen tendencias a la prohibición de este tipo de productos y aun así os mercados siguen creciendo y teniendo *forecast* de

crecimientos cercanos al 4% en los distintos segmentos, controlados por multinacionales con capital y presencia en los diferentes continentes.

Mercado Latinoamericano

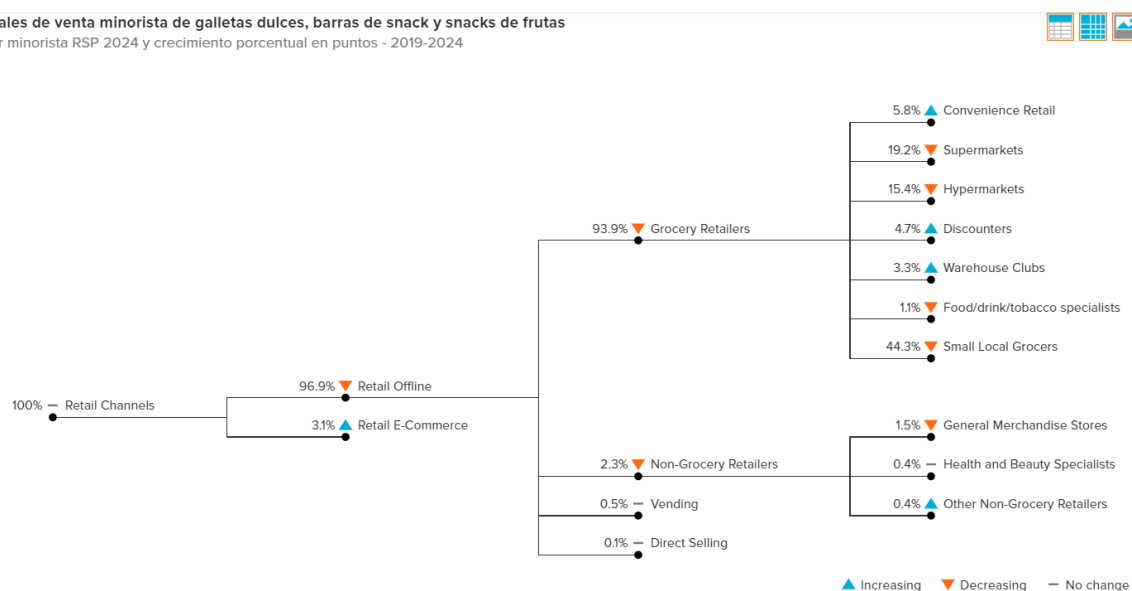
Al discutirse algunas categorías más importantes y su impacto mundial, hay que revisar evidencia del sector Latinoamérica, precisamente importante en este segmento porque muchas de las principales marcas influyen en este mercado y las recetas de los postres tradicionales vienen de los países de la región.

Para revisar el tema de los minoristas en la región nos encontramos con el gráfico de tendencia y variación de los principales ingredientes utilizados en algunos de los postres de Endulza tu Paseo:

Figura 2

Análisis Minorista LATAM

Canales de venta minorista de galletas dulces, barras de snack y snacks de frutas
Valor minorista RSP 2024 y crecimiento porcentual en puntos - 2019-2024



Fuente: Euromonitor (Passport)

El segmento en Latinoamérica permite evidenciar el alto consumo en tiendas y establecimientos pequeños y medianos, donde el consumidor puede acceder a postres tradicionales enmarcados por componentes tradicionales y culturales, con un 44 % de la categoría offline. Al igual que el crecimiento global de la industria, los indicadores de Passport llevan a un crecimiento constante del 3% hasta el 2029 en la región.

Los marcos regulatorios, aunque se explicarán en la sección de tendencias del mercado analizado, mueven el mundo por los posibles problemas del consumo excesivo de estos productos. En el estudio realizado por la FAO (*The Food and Agriculture Organization of the United Nations* por sus siglas en

inglés) en donde se presentan los principales retos de los años post pandemia respecto a los controles alimenticios, se encuentra que hay un decrecimiento del consumo del 80% al 60% respecto a la incorporación de los *stickers* de “muy alto en” y esto incide directamente en la categoría, más aún con una propuesta de valor enfocada en el crecimiento empresarial.

La presencia de azúcar en los alimentos es algo necesario para analizar la industria en donde se encuentra la marca, debido a altos índices de consumo y una industria competida que no presentaba información clara sobre el consumo de los productos. Es interesante analizar los supermercados y las tiendas locales, ya que en estas últimas no se presentan los sellos porque se relacionan con los empaques y puede ser un factor diferencial de la infraestructura actual de la compañía.

La capacidad de pago de los habitantes de la región varía y es mucho menor a los presentados en un contexto globalizado, por lo que en muchos lugares tener un postre en el día a día es considerado un extra sobre la alimentación base. También hay que considerar que un postre que oscila entre 1-3 dólares puede ser un gasto extra que no todos los latinoamericanos pueden cubrir.

Las costumbres y la cultura de cada país es una variable necesaria para entender para las empresas dedicadas a esta industria, por lo que en la sección de mercado local se entienden las costumbres, gustos y creencias que pueden incidir en la toma de decisiones del buyer a la hora de comprar este tipo de productos. En la Figura 2, este componente de los minoristas significa mucho más que los supermercados,

pero que migra por los altos costos fijos y los modelos de adquisición de clientes en un entorno competitivo y con empresas de todos los tamaños.

Mercado Local

Para comprender mejor la marca, es crucial analizar el contexto en el que se encuentra y las costumbres y cultura colombiana determinan los gustos preferencias y tendencias relacionadas. Antes de hacer esta revisión es necesario conocer el crecimiento y hacia donde se dirige la industria.

Para realizar un primer acercamiento al mercado debemos traer cifras relevantes, entre ella se resalta que *3 de cada 4 personas (76%) consume dulces y sumado a ello, 1 de cada 3 personas (36,6%) lo hace diariamente (IA Alimentos, 2023)* estos datos permiten mostrar una realidad en la que el consumo es alto, pero se deben revisar específicamente en que categorías se están comiendo y consumiendo debido a que el colombiano cada vez tiende a ser más equilibrado en la dieta por recomendaciones médicas internacionales y las redes sociales.

Se revisaron las métricas comparando la categoría de postres lácteos y los crecimientos desde data traída de Passport, en ella hay estabilidad respecto a los valores, y esto se debe a un consumo consciente

y a una migración hacia los postres reducidos en determinados ingredientes, los niveles de gluten y otras variables necesarias para el entendimiento del mercado colombiano.

Otra variable para considerar son los índices de crecimiento de los precios de los lácteos y productos derivados que impactan directamente en los precios de la compañía, que por un tiempo intento conservarlos estables pero dadas las altas cifras de inflación, tuvo que tomar acción. El mercado colombiano se ve impactado por las nuevas legislaciones de tratamiento de este tipo de productos, así como los sellos usados dentro del empaquetado, más aún con la perspectiva de crecimiento mayorista que tiene la empresa para su futuro cercano.

Figura 3

Análisis de categoría de otros lácteos en Colombia

Table 1 Sales of Other Dairy by Category: Volume 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Other Dairy (Not calculable)	-	-	-	-	-	-
- Chilled and Shelf Stable Desserts ('000 tonnes)	3.7	3.0	3.1	3.1	3.0	2.9
-- Chilled Dairy Desserts ('000 tonnes)	3.7	3.0	3.1	3.1	3.0	2.9
-- Shelf Stable Dairy Desserts ('000 tonnes)	-	-	-	-	-	-
- Chilled Snacks ('000 tonnes)	-	-	-	-	-	-
- Coffee Whiteners ('000 tonnes)	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
- Condensed and Evaporated Milk (million litres)	14.3	17.6	18.0	16.6	16.4	16.5
-- Condensed Milk (million litres)	14.3	17.6	18.0	16.6	16.4	16.5
--- Flavoured Condensed Milk (million litres)	8.4	9.5	9.7	8.6	8.2	8.1
--- Plain Condensed Milk (million litres)	5.9	8.1	8.3	8.0	8.2	8.4
-- Evaporated Milk (million litres)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Euromonitor (Passport)

Uno de los componentes favoritos de la industria de los postres en Colombia es el uso de almibares derivados de las frutas. Y si estas se combinan con las cifras antes presentadas, podemos ver un decrecimiento respecto a lo que las cifras internacionales indican, debido al segmento específico en donde se encuentra la compañía.

Los gustos y costumbres colombianos asocian el postre con un momento para acompañar el café de la tarde, y si aumentamos el criterio de especificidad, el comprador Bogotano se enfoca en encontrar postres tradicionales que resuelven los antojos, entre ellos desconectarse del tráfico y la urbe para generar espacios de conexión como el local de Torca.

Productos sustitutos también son relevantes en el país debido a la alta presencia de grandes conglomerados como Ramo, Bimbo, en donde los pequeños snacks son relevantes en la conversación. Estos representan un porcentaje alto en el día a día del colombiano, además serían competencia en el escenario de entrar a estudiar una salida a supermercados.

Este análisis complementado con la introducción en donde se habla de la compañía permite ver un panorama competitivo donde la innovación debe pillar para lograr objetivos corporativos, además de un espacio de estacionalidad en la revisión empresarial, sin dejar de lado una empresa con bases sólidas en los postres tradicionales colombianos.

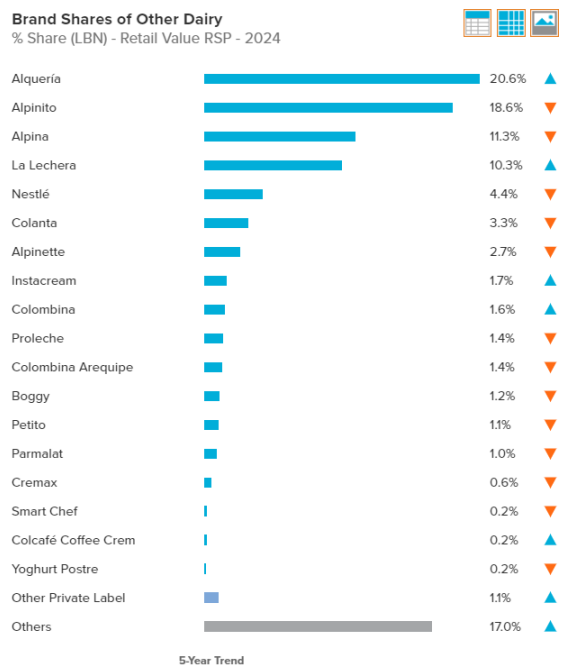
Análisis de la competencia

Después de revisar los entornos en los que se mueve la empresa, es pertinente revisar quienes son los grandes competidores, tanto directos como indirectos en cada una de las categorías, de esta forma primero se presentara la industria láctea y como los grandes grupos manejan a través de las marcas el control del mercado.

Colombia tiene competidores grandes como Alpina y Colombina, ellos producen además de lácteos y postres, un portafolio que tiene mucha diversificación. Entre los productos más conocidos se encuentra el arequipe, postres que combinan quesos, bocadillos, almibares, entre otros. “El consumidor sabe que encuentra en Alpina productos de la mayor calidad, con un alto valor nutricional y el sabor que nos caracteriza” (La República, 2021), expresó Cristina de la Vega, directora ejecutiva de la compañía.

El análisis sectorial presentado a continuación permite evidenciar un control de las empresas de productos derivados en el top de marcas, además cabe mencionar que la empresa analizada se encuentra en otros, y cubre un segmento que es se enfoca en el postre tradicional familiar, que usualmente se da con mayor afluencia en los fines de semana.

Figura 4
Competidores Industria Láctea



Fuente: Euromonitor (Passport)

El enfoque del presente documento permite ahondar en ese segmento de otros, que consolida un 17% y es donde pertenece la competencia directa de la marca analizada. Es importante ver como las empresas lácteas migran hacia el sector de los postres con nuevas líneas de negocio, y vienen a competir con las organizaciones que se enfocan solo en la elaboración y comercialización de dulces.

Endulza tu Paseo presenta competidores directos que, para la conversación, aportan ese segmento de valor que busca la compañía. A partir de una búsqueda exhaustiva se encontraron 3 comercios que

pueden enmarcarse como competidores de la compañía. El primero de ellos se dedica a la venta de postres tradicionales, de origen bogotano: Natas de Santa Fe.

Dentro de los datos encontrados para la compañía, adquiridos en Emis, se resalta, la cantidad de empleados (30), el crecimiento en ventas a partir de datos de 2023 y un aspecto relevante relacionado con el decrecimiento de los activos netos, esto pudo ser por venta de activos o depreciación de estos, es reconocido debido al postre de natas por su nombre y es vendido en los principales supermercados de Bogotá y Colombia.

Por otro lado, Lácteos Leche y Miel Sas, si bien no es una compañía tan conocida entra a ser competidor de los almibares, cuajadas, y otros postres lácteos que se encuentran en el portafolio de Endulza tu paseo. Además, presenta márgenes competitivos en la industria, en donde por cada dólar de ventas ganan 37 centavos, esto en un contexto abarcado en donde la inflación es alta y las barreras de entrada de competidores cada vez disminuyen, y los nuevos negocios están en alza.

Hay una empresa encontrada que abarca un portafolio amplio de productos y entre ellos están los postres: Levelma, competencia desde 1981 de Endulza tu Paseo, en el segmento lácteo y también productor de los derivados que terminan en el consumidor final como quesos, paletas y la naturalidad misma de los productos que parten de no tener químicos agregados.

El análisis realizado nos permite evaluar a los tres competidores desde su influencia en el mercado, tamaño, adaptación, promesa de valor, historia, tipos de clientes, portafolio, entre otras. Para comparar y tener una visión holística del mercado, se presenta el siguiente cuadro.

Tabla 1

Comparación competencia

Criterio	Levelma	Natas de Santa Fe Ltda.	Lácteos Leche y Miel S.A.S.
Año de Fundación	1981	1979	2022
Ubicación Principal	Cajicá, Cundinamarca	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.
Sector	Fabricación de Productos Lácteos	Fabricación de Productos Lácteos	Fabricación de Productos Lácteos
Número de Empleados (2024)	No especificado	30	5
Certificaciones	ISO 22000:2018 (Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad de los alimentos)	No especificado	No especificado

Producción	Quesos frescos y maduros, productos frescos, naturales, sin preservativos	Producción y empaquetados propios, venta en principales supermercados	Productos lácteos como
Crecimiento de Ingresos Netos (2023)	No especificado	Disminución del 14,48%	Aumento del 23,65%
Crecimiento del Activo Total (2023)	No especificado	Disminución del 20,98%	Aumento del 27,95%
Margen Neto (2023)	No especificado	Aumento del 0,75%	Aumento del 0,37%
Otros Aspectos Relevantes	Innovación constante, venta directa al consumidor, fabricación diaria sin intermediarios	Reducción en ingresos y activos, pero aumento en margen neto	Crecimiento significativo en ingresos y activos a pesar de ser una empresa reciente

Fuente: Elaboración propia

La respectiva tabla que permite ver en donde se encuentran los competidores, se consolida a partir de su presencia e información digital, así como lo encontrado en el portal Emis, si bien hay muchas más

aristas para tener en cuenta, se tomaron tanto compañías tradicionales como empresas nuevas, para ver el análisis sectorial y como los registros financieros pueden dar una luz para el informe a la compañía.

Tendencias

La creciente tendencia hacia el consumo de productos sin azúcar en Colombia ha tenido un impacto significativo en la industria de la repostería y los postres lácteos. Este cambio ha sido impulsado por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar entre los consumidores, quienes buscan reducir su ingesta de azúcar debido a los riesgos asociados con enfermedades como la diabetes y la obesidad. Además, políticas gubernamentales como el impuesto saludable han acelerado esta tendencia, afectando tanto a la demanda como a la producción en la industria alimentaria y rediseñando la forma en la que se venden este tipo de productos.

El impuesto saludable, establecido por la Ley 2277 de 2022, ha jugado un papel crucial en este cambio. Al gravar productos con alto contenido de azúcar, como bebidas ultra procesadas y ciertos alimentos, ha llevado a los consumidores a buscar alternativas más saludables. Según un artículo de Portafolio (2024), un reporte de la firma Kantar evidenció una contracción del 5% en el volumen de estos productos en comparación con 2021. Entre las categorías más afectadas, se observó una disminución de entre el 5 % y el 20 % en productos como té líquido, leche saborizada y chocolatinas. Esto ha obligado a

las empresas de repostería a reformular sus productos, reduciendo o eliminando el azúcar y utilizando edulcorantes alternativos, como la Stevia o el eritritol, para satisfacer la nueva demanda.

Esta transformación ha presentado desafíos para la industria. Por un lado, las compañías han tenido que innovar en sus procesos productivos para mantener la calidad y el sabor de sus productos sin azúcar, lo que ha incrementado los costos de producción, sumándole a esto los porcentajes altos de inflación en Colombia. Además, la competencia en el mercado se ha intensificado con la entrada de nuevas empresas que ofrecen productos más saludables.

Sin embargo, también han surgido oportunidades. La demanda por productos sin azúcar ha abierto nuevos segmentos de mercado, permitiéndole incursionar a la compañía analizada, adaptándose para cautivar al consumidor cada vez más preocupado por su salud. Estas compañías han lanzado líneas de productos especializados que no solo cumplen con las expectativas de sabor, sino que también se posicionan como opciones más saludables, lo que les permite destacarse en un mercado competitivo y en constante movimiento.

Además, esta tendencia a una alimentación más saludable y consciente ha impulsado un notable crecimiento en el consumo de postres veganos en Colombia. La preocupación por el bienestar animal, la salud y el medio ambiente son los principales factores que motivan a los consumidores a elegir opciones veganas. Cada vez más personas están reduciendo o eliminando el consumo de productos de origen

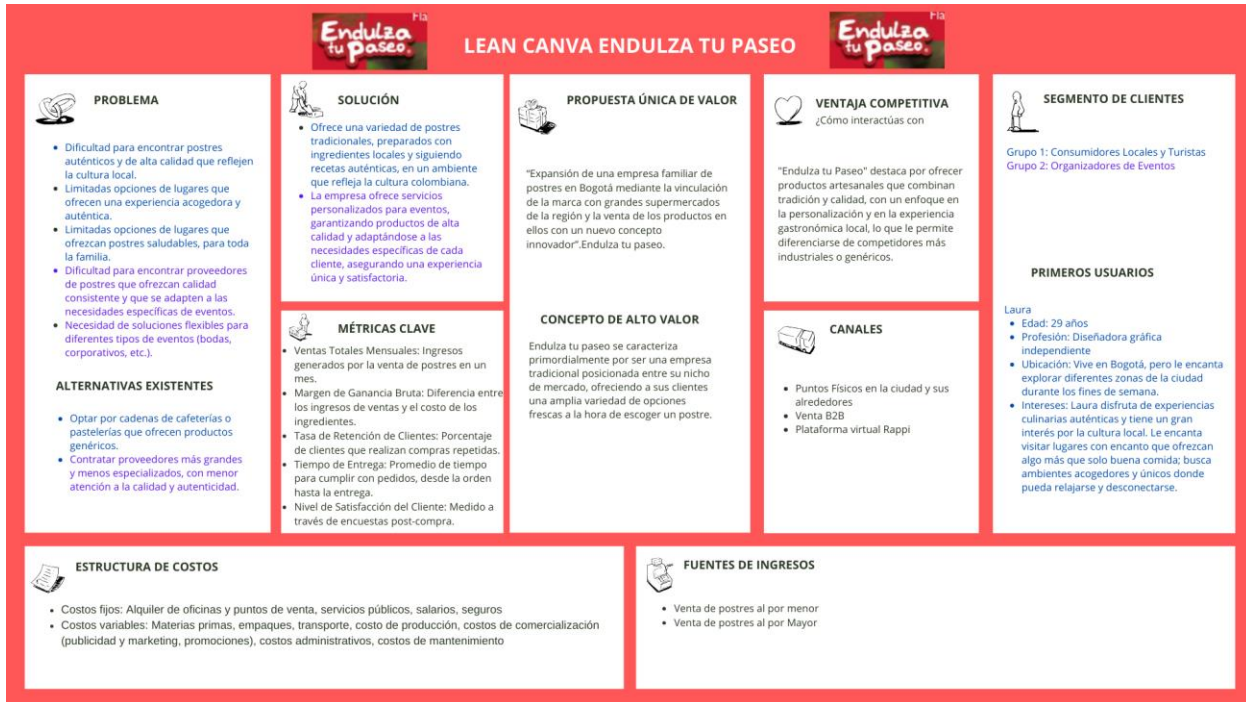
animal, buscando alternativas más saludables y libres de ingredientes procesados. Además, la creciente prevalencia de alergias e intolerancias alimentarias ha aumentado la demanda de opciones veganas, libres de lácteos, huevos y otros alérgenos comunes. La conciencia ambiental también juega un papel importante, ya que los consumidores buscan reducir su huella de carbono optando por alimentos de origen vegetal.

Se espera que la tendencia hacia los postres veganos continúe creciendo en el futuro. La oferta de productos veganos seguirá expandiéndose, con una mayor presencia en restaurantes, cafeterías y supermercados. Además, la cocina vegana se integrará cada vez más en la gastronomía tradicional, con chefs creando postres veganos inspirados en recetas locales. Esta tendencia no solo beneficia a los consumidores, sino que también abre nuevas oportunidades para la industria alimentaria y la gastronomía.

3. Lean Canva

Figura 5

Lean Canva



Fuente:

Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información presentada anteriormente sobre la empresa Endulza Tu Paseo, se realizó la estructura del Lean Canva, para validar su modelo de negocio el cual analizaremos a continuación.

Segmento de clientes y primeros usuarios

Grupo 1 consumidores locales y turistas: en este primer segmento de clientes se ubica Laura, una joven diseñadora gráfica de 29 años. Es amante de la gastronomía local y disfruta de los sabores auténticos y los productos artesanales de buena calidad. Para ella, la comida es una experiencia que busca con entusiasmo. Laura valora la creatividad y la autenticidad en cada platillo, explorando opciones que reflejen la cultura local.

Figura 6
Buyer Persona 1



Fuente: Elaboración propia

Grupo 2 Organizadores de eventos: en este segundo segmento de clientes se ubica Carlos, es un planificador de eventos de 35 años. Es una persona que busca proveedores de productos de alta calidad, 100% naturales y con un sabor auténtico local. Y buscando una cotización personalizada.

Figura 7
Buyer Persona 2



Fuente: Elaboración propia

Ventaja Competitiva

Endulza tu paseo se caracteriza por ofrecer productos artesanales que mezclan tradición y calidad. Se enfocan en la personalización y en ofrecer una experiencia gastronómica auténtica en cada uno de sus puntos de venta, logrando así destacar entre sus principales competidores.

Canales

Endulza tu paseo se centra en la venta de punto físico: Autopista Nte. #232-35 (Centro Comercial Bima) - Autopista Nte. #224-60 (Multiparque Parque de Diversiones) - Cl. 150 #16-56 (Centro Comercial Cedritos) - Av. Pradilla # 9-00 Este, Chia (Centro Chía) - Cra. 9 #71-17 (La 70). Por otro lado, también con ventas B2B a empresas y organizadores de eventos. Por último, la empresa está presente en plataforma domiciliaria Rappi.

Propuesta única de valor y Concepto de alto valor

La empresa cuenta con una propuesta única de valor redactada por ellos mismos la cual es “Expansión de una empresa familiar de postres en Bogotá mediante la vinculación de la marca con grandes supermercados de la región y la venta de los productos en ellos con un nuevo concepto”. Por otro lado, la empresa destaca su concepto de alto valor primordialmente por ser una empresa tradicional posicionada entre su nicho de mercado, ofreciendo a sus clientes opciones frescas para escoger un postre.

Problema y Alternativas existentes

En primer lugar, para nuestro segmento de clientes grupo 1 consumidores locales y turistas, su problemática inicial es la dificultad para encontrar postres auténticos y de alta calidad que reflejen a su vez la cultura local. Además, cuentan con limitadas opciones de lugares que ofrecen una experiencia auténtica al comprar postres. Sin embargo, cuentan con alternativas existentes como buscar cafeterías o pastelerías que ofrezcan productos similares.

Además, este segmento tiene limitadas opciones de lugares con postres saludables, para toda la familia, por ejemplo, personas con alguna condición médica, como diabetes o personas que desean un estilo de vida saludable, bajo en azúcar. Por otro lado, para los organizadores de eventos del segmento de clientes Grupo 2, su principal problema es encontrar proveedores de postres que ofrezcan estándares de calidad consistentes y que se adapten a las necesidades específicas de cada evento. Las alternativas existentes para este grupo de clientes podrían ser que contraten proveedores más grandes y menos especializados, con menor atención a la calidad y autenticidad.

Solución

Endulza tu paseo brinda soluciones a sus dos segmentos de clientes, dependiendo de las problemáticas que se les puedan presentar como lo vimos en el punto de arriba. Para el grupo 1 ofrece postres tradicionales, preparados con ingredientes locales y con recetas auténticas, en un ambiente que refleja la cultura colombiana y para el grupo 2, ofrece servicios personalizados para eventos, garantizando productos de alta calidad y adaptados a las necesidades de cada cliente, asegurando una experiencia única y satisfactoria.

Métricas Clave

Las métricas clave de Endulza Tu Paseo incluyen varios indicadores para evaluar el rendimiento del negocio. En primer lugar, las ventas totales mensuales, que muestran los ingresos totales obtenidos de la venta de postres al mes. En segundo lugar, el margen de ganancia bruta, el cual muestra la diferencia entre los ingresos de ventas y el costo de los ingredientes, permitiendo la medición de la rentabilidad. Otro

aspecto importante es la tasa de retención de clientes, este indicador brinda el porcentaje de clientes que regresan para realizar compras adicionales, reflejando la lealtad hacia la marca. Además, otro indicador clave en el modelo de negocio es el tiempo de entrega, este mide el promedio necesario para completar los pedidos desde la realización hasta la entrega, midiendo así la eficiencia operativa. Por último, el indicador de nivel de satisfacción del cliente, determinado a través de encuestas tras la compra, y evaluando su experiencia con los productos y servicios ofrecidos, es muy relevante para mejorar el modelo de negocio.

Estructura de costos

La estructura de costos de Endulza Tu Paseo se divide en 2 componentes clave. Primero, los costos fijos: que incluyen costos de alquiler de oficinas y puntos de venta, servicios públicos, salarios y seguros. Segundo, los costos variables, como costo de materias primas, que abarcan la compra de ingredientes para los postres; empaques y transporte; costo de producción, que incluyen el salario del personal de cocina y el mantenimiento de equipos de repostería; costos de comercialización, como la publicidad, marketing y promociones; costos administrativos y costos de mantenimiento.

Fuentes de ingreso

Endulza tu paseo obtiene ingresos por 2 vías. En primer lugar, recibe ingresos provenientes de la venta de postres y bebidas individuales en sus puntos físicos, al primer segmento de clientes. En segundo lugar, recibe ingresos provenientes de la venta de postres al por mayor para el segundo segmento de clientes, como ventas B2B a empresas y/o organizadores de eventos.

Conclusión

En resumen, la realización de este Lean Canvas nos permite tener una visión clara y concisa de los aspectos clave de Endulza Tu Paseo, permitiendo tomar decisiones informadas para avanzar en el desarrollo y solución del proyecto. De esta forma, este Lean Canvas nos muestra que el eje principal de la empresa son los postres artesanales auténticos que se venden a consumidores locales, turistas, y organizadores de eventos. Su ventaja competitiva se basa en la calidad y personalización de sus productos. Los costos y las fuentes de ingreso están claramente definidos, abarcando ventas directas y B2B. Las métricas clave, como ventas y satisfacción del cliente, son esenciales para evaluar y realizar ajustes en su modelo de negocio. Por último, para seguir en crecimiento, la empresa debe mantener su propuesta única, asegurar la calidad y diferenciación en un mercado competitivo.

4. Diagnóstico de la compañía

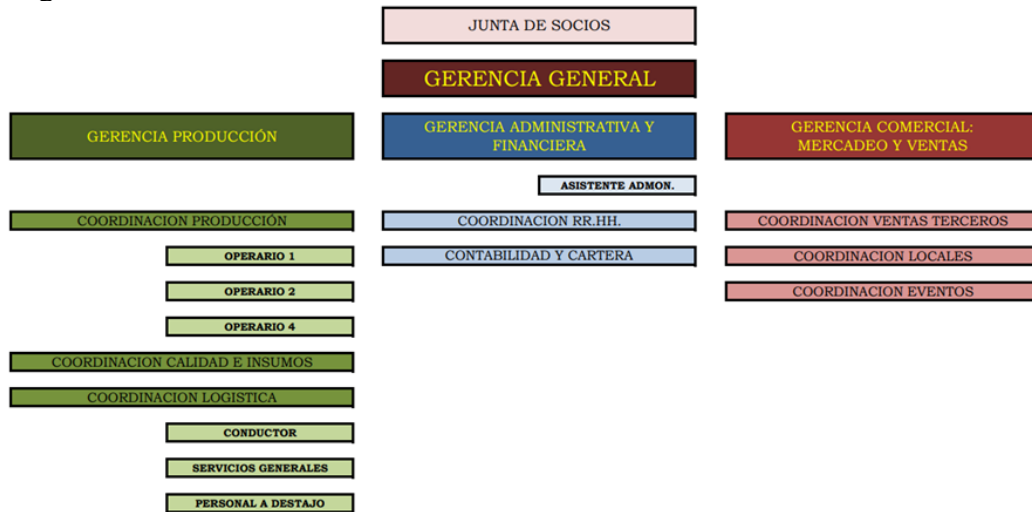
Análisis administrativo

Para entender bien la compañía y sus lineamientos es necesario comprender la jerarquía administrativa y como está dividida la empresa familiar de postres y lácteos. Como ya es bien conocido, se da desde un organigrama en el que principalmente participan familiares y estos varían según la sede. Antes de explicar cada una de las áreas, la gestión desde la administración y el porqué de las divisiones debe ser explicado.

Un dato interesante es que se tiene un gerente general llamado Juan Pablo García, y cada uno de los hermanos es encargado de cada tienda, esta estructura familiar permite explicar el organigrama e incluso los tipos de liderazgo de cada sede.

La división en tres grandes gerencias se da desde el entendimiento de una organización creada hace muchos años bajo la jerarquía tradicional de la administración, en donde se tiene el sector productivo, financiero y de ventas. Antes la compañía no contaba con un entendimiento mínimo en términos de mercadeo, pero con el paso de los años este se vuelve un requerimiento y entra al organigrama que es presentado a continuación:

Figura 8
Organigrama



Fuente: Endulza tu Paseo - Página web

Si bien se tiene un modelo en donde la mayoría de las personas pertenecen al área operativa, los modelos tradicionales tienden a tener problemas para la articulación de la información y más aún cuando se presentan 5 sedes distintas. Al hacer un análisis y consultas con los dirigentes se presenta e identifica un problema de efecto silo, en donde la lucha de poderes (en este caso familiares) dificulta la horizontalidad de la toma de decisiones y se centra en la cabeza de la compañía, cada uno de los hermanos tiene a cargo una de las sedes y hace parte del sector administrativo de Endulza.

La eficiencia de la compañía y su esquema administrativo se remonta a la rigidez y poca reacción al cambio, durante muchos años la estructura se ha mantenido igual y ha prevalecido a lo largo del tiempo, aunque la reducción de activos y propiedades (que será analizada a profundidad con el análisis financiero)

permite ver que el enfoque se quedó en un negocio tradicional que llegó a contar con más de 10 sedes, pero por la pandemia redujo su operación. Si bien los modelos de gestión tradicional aun funcionan y presentan esquemas sólidos, se presentan muchas oportunidades de mejora para ver el futuro en un sector tan demandante como el de los postres presentado anteriormente.

Actualmente las compañías intentan tener cargos que permitan la sinergia entre las áreas, pero realmente según lo establecido en el organigrama, se presenta interdisciplinaria desde las finanzas y la parte de gerencia administrativa, por lo que en muchos casos se puede perder información relevante que termina afectando tanto la operación como las estrategias comerciales y de mercadeo. Todo esto teniendo en cuenta que la sede central es la de Torca, en donde comienza el negocio y donde se hace la mayoría de los postres tradicionales.

Análisis productivo y operacional

A partir del análisis administrativo se cuenta con un encargado de producción en planta quien realmente es el enlace con cada uno de los puntos de venta, se encarga de llevar a cabo la planeación de inventario y consolidar los *lead times*. Existe un gerente de producción, cada punto de Endulza Tu Paseo tiene sus indicadores de demanda, sabiendo cuales son los postres que más se venden, cada cuanto, entre otros. El *lead time* es de 2-3 días hábiles, por lo que la producción en Torca se produce entre semana y la planeación se hace 4 veces al mes.

Todas las mañanas se envían postres frescos a los puntos, por lo que conlleva una gran operación logística al presentarse en una de las ciudades más congestionadas y deben surtir diferentes cuellos de botella que ya ha perfeccionado la compañía con el paso del tiempo.

Endulza tu Paseo tiene bajo premisa la frescura de las materias primas y esto se ve reflejado en una fuerte estrategia productiva y logística que se ha consolidado a través de la experiencia, cuentan con una flota propia para la distribución de los postres y lácteos. Además, se presenta una planificación estacional debido a que los fines de semana es cuando más se vende en los puntos y estos días no tienen producción.

La cadena de suministro se ha expandido con el paso de los años y es necesario revisarla desde el comienzo de las materias primas, entre ellas la leche y derivados para los postres lácteos y las frutas y almibares que son comprados en la cercanía de Bogotá. Pasando a un segundo escalafón de la cadena en donde se lleva a cabo el proceso productivo, antes descrito y realizado en la planta de producción de Torca.

A partir de la producción se debe gestionar el transporte propio hacia los puntos de venta y una estrategia de ruta para ahorrar tiempo y dinero en combustible, saliendo del extremo norte de la ciudad y acabando en el punto de la Zona G. Después de llevar a cabo cada uno de los anteriores pasos se tiene una estrategia de última milla no solo en los locales que será analizada desde la estrategia y área comercial, sino de como empaquetar y dar el mejor producto ahora que se trabaja con la plataforma Rappi.

En conclusión, la estrategia productiva está consolidada y tiene puntos a destacar como la articulación entre el punto de contacto y los puntos de venta, tiempos de entrega y *lead time* bajos debido

a la zona en donde se trabaja, equipo de planificación de demanda organizado y eficiente y un producto que bajo su premisa de valor cumple con los estándares productivos y logísticos. Si bien el consumo de postres se ha visto perjudicado por el dinamismo de mercado, estrategias como la de Endulza para llevar a cabo la operación permiten resaltar puntos fuertes que consolidan una empresa tradicional en el mercado.

Análisis Comercial

Endulza tu paseo presenta una estrategia comercial segmentada en dos componentes: la venta en locales y los eventos. Estos dos articulan una metodología tradicional para los segmentos clave del crecimiento y perdurabilidad de la compañía. A partir de cada uno se presentan las siguientes estrategias de punto de venta.

Ubicación estratégica determinada a partir de estudios en donde se segmenta a la población basada en gustos, tendencias de consumo y cercanía de los locales a los espacios residenciales, dado que la percepción de marca es de relacionamiento familiar y cercanía.

La estrategia más conocida y que más funciona a la compañía es utilizar descuentos y pruebas gratis según la temporada o festividad, dado que los postres se relacionan en el mercado colombiano con

celebración o regalo, en este caso se implementan descuentos que generan más *ticket* promedio y permiten aumentar la demanda estacional.

Las alianzas con establecimientos comerciales cercanos suceden de vez en cuando para atraer clientes y generar ofertas sobre los productos del portafolio de Endulza. Esto sucede cuando existen ferias en los centros comerciales en donde se tienen puntos y también bajo actividades como la ciclovía, entre otras.

Al añadir un nuevo sabor, se establece una nueva posibilidad de personalización de los postres, por lo que el uso de sabores de temporada para combinar los postres es una de las estrategias de ventas tradicionales que usa la compañía. Utilizando la promesa de valor de poder armar el postre según el gusto del consumidor.

Implementación de estrategias *pet-friendly* como la incorporación de helados para perros en el portafolio de productos de la sede Torca.

Participación y domicilios en Rappi: a partir de la expansión de la venta entorno a plataformas de delivery entrando en competencia en el sector de postres de este segmento, para incrementar los niveles de venta y rotación de inventarios.

Al revisar las estrategias principales de venta y comercialización de los productos, es posible evidenciar la tradición y poca resistencia al cambio que se tiene respecto al paso del tiempo, si bien estas estrategias funcionan, desde hace muchos años las empresas implementan nuevas estrategias para diferenciarse en un mercado tan competido.

La eficiencia de las seis estrategias principales es clave para el desarrollo y sostenibilidad de la compañía y debe tener mejoras según una revisión exhaustiva, a partir de esto se pueden crear nuevas estrategias de captación de clientes y relevancia del portafolio de una marca de renombre en el contexto bogotano. Respecto a los eventos se tienen dos estrategias clave:

Personalización de la experiencia y producto para eventos, según la necesidad del cliente y adaptado a los productos seleccionados, articulando la premisa de crear el postre a “tu gusto”

Alianzas estratégicas para eventos: Endulza desarrolla eventos a partir de acuerdos estratégicos que permiten vender y visibilizar más la marca, en estos hace parte a partir de llevar un mini stand en donde coloca sus famosos jarrones en donde presenta los productos insignia y se articula con la primera propuesta comercial para eventos.

Los eventos de la compañía no son tan reconocidos como los locales comerciales, pero resultan en un impacto importante para los ingresos, es relevante revisar que hay un mercado no tan explorado por Endulza en donde se puede ahondar para el aumento de los indicadores revisados para la gestión financiera.

Análisis de Mercadeo

Se debe realizar una caracterización de la posición respecto a las estrategias de mercado de la compañía, y estas se articulan a los objetivos de negocio debido a el argumento de lo tradicional a la hora de hacer las cosas. Al realizar una revisión de que tipo de estrategias son desarrolladas por la empresa se encontró:

Manejo de redes: actualmente Endulza tu Paseo cuenta con presencia en Instagram, con una cuenta con 3.700 seguidores, y 183 posts, con una frecuencia de subida de post cada día de por medio. Por otro lado, la presencia indirecta en recomendaciones ha tomado auge al estar presente en distintos reviews de Tiktok.

Figura 9
Instagram Endulza tu Paseo



Fuente: Endulza tu Paseo [@endulzatupaseo] – Perfil de Instagram (18 de septiembre, 2024)-

Voz a voz: es la piedra angular del desarrollo del mercadeo de la compañía, basado en tradición aún se sugiere a los empleados que les digan a los consumidores recomienden la marca a un amigo, y es uno de los métodos más eficaces para la adquisición de nuevos clientes potenciales.

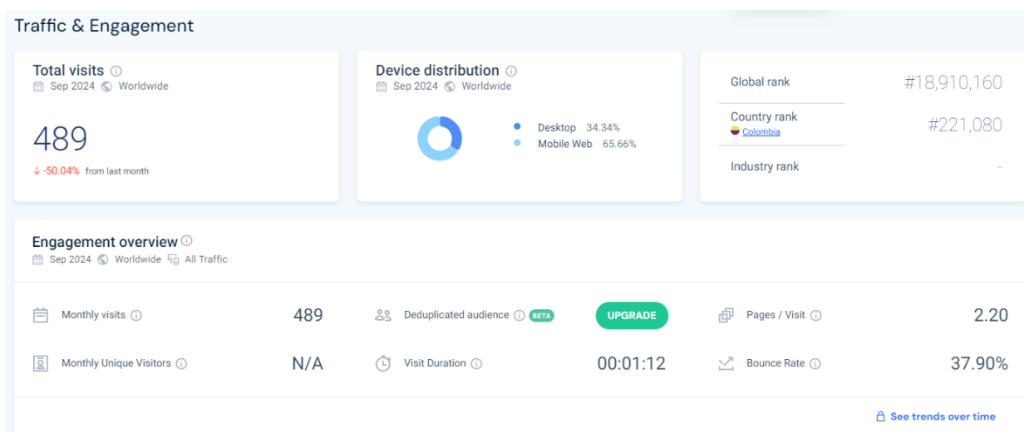
Publicidad: si bien los nuevos lineamientos respecto a la impresión de volantes y letreros externos ha reducido, aun se presenta una articulación de la vieja escuela para retener y atraer a los nuevos segmentos. Resaltando la tradición y que cada postre muestra una historia.

Se trabajo bajo los tres frentes abarcados, estos se articulan con los objetivos de negocio al intentar llegar a los segmentos de mayor participación en las ventas, así como transmitir el mensaje de postres tradicionales colombianos desde propuestas digitales y inherencia con las historias que quiere contar la familia García.

Para ahondar en las métricas respecto a su página web e interacciones se presenta el siguiente informe:

Figura 10

Métricas Similar Web



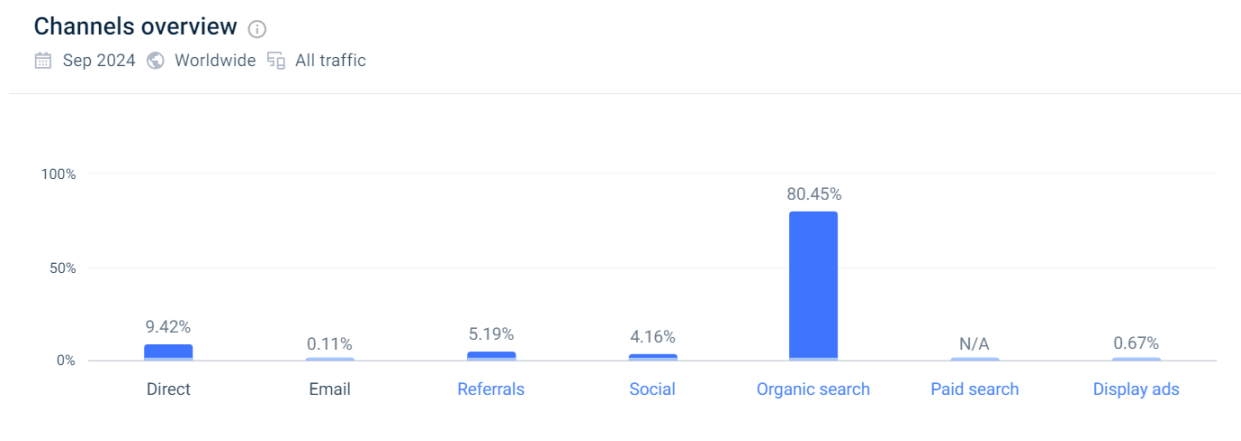
Fuente: Similar Web

Se presenta un análisis de métricas importantes de tráfico, en donde se ha reducido el número de usuarios respecto a agosto del año 2024, esto teniendo en cuenta que septiembre es un mes con festividades

y flujo alto a partir de las planeaciones tradicionales. Un factor importante es que todas las búsquedas son por de Colombia, siguiendo la promesa de la conservación de la cultura alrededor de los postres típicos.

El engagement de Endulza presenta números cercanos a los 500 visitantes mensuales, un *bounce rate* aceptable debido a que la permanencia es cercana a los dos tercios, en donde se presenta de entrada el portafolio, por lo que en un minuto por visita se alcanza a visualizar tanto producto como punto comercial y contacto. Los consumidores de la página llegan después de ver dos sitios por lo que es posible mejorar la interacción del usuario y la experiencia UX, siendo relevante los medios de llegada en el portal web.

Figura 11
Canales de llegada Similar Web



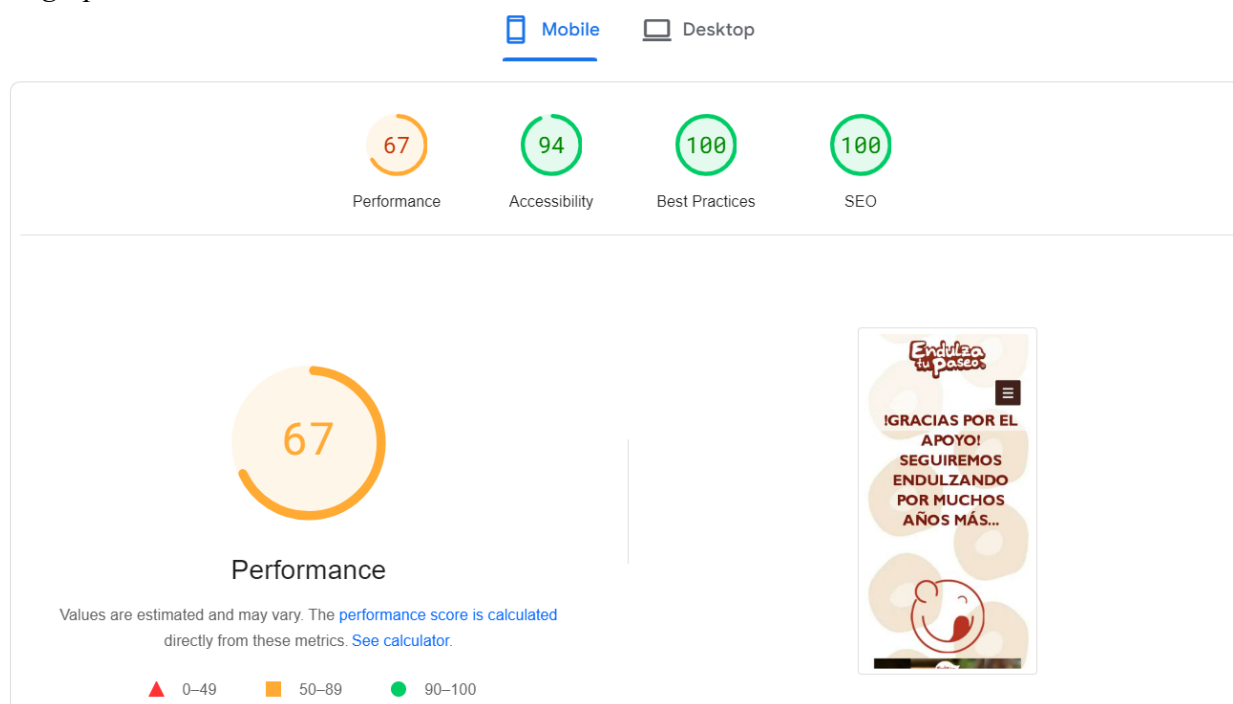
Fuente: Similar Web

El principal canal de llegada de la empresa es el medio orgánico, y esto explica el interés de la gerencia de mercadeo en llegar a los clientes por medios tradicionales, preferiblemente no pagos, por lo que se demuestra que la presencia desde referidos es mayor a la interacción en redes. Este panorama

plantea retos y posibles ideas de innovación para aumentar la presencia digital y las estrategias de marketing digital para llevar a cabo una expansión de los canales.

Un factor relevante es la funcionalidad de la página web tanto para computador como para celulares, por lo que al estudiar el análisis presentado por *Pagespeed* se encontró un performance del 97% en ordenador, con métricas relevantes a una página con 500 visitas mensuales.

Figura 12
Pagespeed



Fuente: Pagespeed

Respecto a la interacción de la web con el uso del celular puede ser mejorada desde la revisión de la respuesta a la interacción y display de las imágenes para resaltar la experiencia e imágenes.


Análisis Financiero

La empresa debe ser analizada finalmente bajo una gestión financiera en donde se pueda revisar a detalle el estado actual, de esta forma evaluar posibles alternativas de innovaciones que afecten los estados financieros y especialmente el estado de resultados. El análisis de este componente es clave, debido a que se tiene un sector dinámico en el que la reducción del consumo según cifras es inminente, pero en el contexto colombiano el postre es predilecto para acompañar un buen almuerzo y esta visto como un gusto en la sociedad.

Para realizar una lectura efectiva de los Kpis más importantes se debe conocer el modelo de negocio y como este incide en la toma de decisiones financieras, algunos locales de Endulza tu Paseo son propios, menos los de establecimientos comerciales como el de Bima, además presenta según Emis una cantidad de 14 personas trabajando en la compañía, entre gerentes, rotativos y familiares.

Para el análisis se utiliza la herramienta Emis, en donde se presentan los estados actualizados a corte 2023, para revisar el estado actual se podría revisar netamente el balance general, pero es necesario entender el resultado del año pasado para aplicar estrategias y partir respecto a la elaboración de ideas, mostrando lo siguiente:

Figura 13
Estados financieros EMIS

		EMIS 12TH FLOOR 30 CROWN PLACE London, EC2A 4EB, United Kingdom www.emis.com				
Productos Alimenticios Garcia Bolivar S.A.S. (Colombia)						
Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	
Fecha final del periodo	2023-12-31	2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31	
Unidades	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP	
Estado de Resultados						
	2023	2022	2021	2020	2019	
Total Ingreso Operativo	210,284.23	1,878.53	1,479.97	620.08	1,118.57	
Ingresos netos por ventas	210,284.23	1,878.53	1,479.97	620.08	1,118.57	
Costo de mercancías vendidas	-162,671.60	-1,384.67	-1,061.76	-504.72	-602.15	
Utilidad bruta	47,612.62	493.85	418.21	115.36	516.42	
Ganancia operativa (EBIT)	2,708.40	138.98	188.71	-87.79	11.90	
Ganancias antes de impuestos	-14	41.57	131.54	-71.42	17.27	
Ganancias después de impuestos	-14	41.57	131.54	-71.42	17.27	
Ganancia (Pérdida) Neta	-14	41.57	131.54	-71.42	17.27	
Balance General						
	2023	2022	2021	2020	2019	
Activos Totales	755.27	773.78	736.14	584.11	639.25	
Activos Corrientes	315.08	296.66	250.69	81.43	103.42	
Total de patrimonio y pasivos	755.27	773.78	736.14	584.11	639.25	
Total de patrimonio	566.20	620.58	613.93	482.21	553.63	
Pasivos Totales	189.08	153.20	122.21	101.90	85.62	
Pasivos Corrientes	189.08	153.20	122.21	101.90	85.62	

Fuente: Emis

El balance general presenta cuentas importantes, no al nivel de detalle que realmente se espera, pero a primeros rasgos se determina que la distribución entre activos corrientes y activos no corrientes es sana, debido a que el 41% de los activos pueden hacerse líquidos rápidamente y lo que presenta una balanza satisfactoria respecto a la cantidad de deuda que tiene la compañía. La deuda es de 190 millones hasta el año 2023, la razón corriente es de 1,66, lo que indica que con los activos a corto plazo pueden pagar tantas veces la deuda de la compañía, la cual no tiene pasivos a largo plazo.

Respecto a la relación entre patrimonio y pasivos, el apalancamiento de la compañía es sano, con una razón de 0,3 presentando una cobertura de las deudas a partir de lo presentado en capital de la compañía. EL endeudamiento a corto plazo tiene liquidez por ambos lados por lo que la compañía puede incurrir en más pasivos para llevar a cabo las ideas que se proponga en términos de expansión y aumento de ventas.

Al realizar un análisis horizontal se encontró que los activos totales disminuyeron, pero los activos corrientes aumentaron, por lo que demuestra que a lo largo del año 2023 el enfoque no se tuvo en términos de incremento de activos. Los pasivos corrientes aumentaron, por lo que se puede intuir que la operación de la empresa está costando más y el patrimonio también, mostrando una posible implicación de los resultados netos en el impacto del balance general.

Pasando al estado de resultados, se encuentra la situación de Endulza desde los siguientes postulados: unos ingresos bastante sanos a partir de la operación, así como el margen de utilidad bruta, en donde resalta el resultado neto negativo que puede implicarse por situaciones de impuestos o alguna deuda pagada que explique en parte el incremento en los pasivos corrientes.

La empresa cuenta con liquidez, pero presenta un estado particular a la hora de revisar el resultado neto del año, es por esto que debe apalancarse de patrimonio, venta de activos o adquisición de pasivos corrientes para el desarrollo de nuevas estrategias que hagan presentar resultados positivos en los estados

de 2025. Otro indicador que muestra la realidad es el EBIT, el cual es positivo, aunque por los nuevos impuestos abarcados en el entendimiento del mercado se puede ver reflejada la situación de la compañía.

5. Diagnóstico de los cargos más relevantes de la compañía

El funcionamiento de Endulza gira en torno a las franquicias administradas por cada uno de los seis hermanos propietarios de la empresa. Estas franquicias son exclusivas para los socios y se rigen bajo un manual de marca y lineamientos que parten directamente del organigrama mencionado anteriormente en la figura 8. Los cambios y modificaciones a la identidad de la marca están en manos de tres personas en cuatro cargos clave: Gerencia General, Gerencia de Producción, Gerencia Administrativa y Financiera, y Gerencia Comercial y de Mercadeo.

Descripción de los Cargos y Estilos de Liderazgo

La Gerencia General está encargada de la dirección estratégica de la empresa, siendo responsable de la toma de decisiones globales. Supervisa todas las áreas operativas y garantiza que la compañía funcione. Este cargo está ocupado por Juan Pablo García, quien es ingeniero de alimentos y fue Gerente de Producción durante muchos años hasta que, por meritocracia, fue ascendido. Juan Pablo se caracteriza por tener un estilo de liderazgo transformacional, ya que es una persona abierta a la innovación y flexible a la hora de recibir sugerencias de cambios.

La Gerencia de Producción está a cargo de supervisar los procesos productivos, garantizando la calidad y consistencia de los productos, estableciendo los estándares de calidad y procesos que deberán seguir para la elaboración de cada producto. Este cargo lo ocupa Jaime González, ingeniero de alimentos, quien fue entrenado por Juan Pablo durante muchos años. Cuando Juan Pablo fue ascendido a la Gerencia General, Jaime tomó su lugar en la Gerencia de Producción. Jaime adopta un estilo de liderazgo conservador, centrado en mantener los estándares y recetas establecidas, asegurándose de que las operaciones se ejecuten según lo planificado sin desviarse de los procedimientos existentes.

La Gerencia Administrativa y Financiera supervisa la gestión de los recursos financieros y la administración interna, garantizando la viabilidad económica de la empresa. Está liderada por Pilar García, bibliotecaria de profesión, quien ha estado involucrada con la empresa desde muy joven. Ocupa este cargo por meritocracia y experiencia, mostrando un perfil muy conservador y resistente al cambio.

Finalmente, la Gerencia Comercial y de Mercadeo, también está bajo la dirección de Juan Pablo García. Al ser un área relativamente nueva en la empresa y con una cultura organizacional conservadora, Juan Pablo ha asumido este reto directamente para dirigir la estrategia comercial y de mercadeo, asegurando que se alineen con los objetivos de crecimiento de la empresa. Su enfoque en esta área reafirma su liderazgo transformacional, orientado a generar cambios positivos y fomentar la innovación dentro de la estructura conservadora de Endulza.

Fortalezas y Debilidades

La Gerencia General se destaca por el liderazgo transformacional. No obstante, al asumir también la Gerencia Comercial y Mercadeo, enfrenta una sobrecarga de responsabilidades que podría dificultar la toma de decisiones estratégicas. En la Gerencia de Producción se mantiene un liderazgo conservador, pero su enfoque tradicional puede limitar la adopción de innovaciones productivas. Por su parte la Gerencia Administrativa y Financiera, garantiza un control riguroso de los recursos gracias a su experiencia, aunque su perfil conservador y su formación en bibliotecología podrían restringir la implementación de mejoras financieras modernas. Finalmente, la Gerencia Comercial y de Mercadeo enfrenta el reto de operar en una cultura empresarial conservadora. En conjunto, estos roles aseguran estabilidad operativa, pero la resistencia al cambio y la concentración de responsabilidades en pocos líderes puede limitar la capacidad de adaptación y expansión de la empresa.

6. DOFA cruzado

Figura 14
Dofa cruzado

<h1>DOFA CRUZADO</h1>	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Endulza tu paseo es una empresa nacional, que vende productos caseros y frescos.</p> <p>F2: planeacion operativa y una persona encargada de coordinar la logística transversal a las sedes.</p> <p>F3: Cuenta con un amplio portafolio de productos</p>	<p>D1:No cuenta con productos bajos en azucar, ni cuenta con oferta de productos veganos.</p> <p>D2: Limitaciones en la producción que pueden afectar la demanda.</p> <p>D3: Poca y casi nula estrategia de mercadeo para llegar a nuevos clientes, la estrategia digital solo está en Instagram</p>
	Amenzas	Estrategias FA
<p>A1: Endulza tu paseo cuenta con un numero significante de competidores</p> <p>A2: Los costos de materia prima cada vez se incrementan más</p> <p>A3: Abrir más puntos de venta incurriria en mayores gastos</p>	<p>A2,F2: Buscar proveedores que tengan un precio de venta más estable segun su ubicación</p> <p>A3, F1: Apuntarle a vender la idea de tradición en el marketing</p> <p>A1, F3, F2: Hacer análisis de mercado en donde se identifiquen los mejores potenciales puntos de venta</p>	<p>D1, A1:Crear una receta especial que diferencie los postres saludables e innovadores</p> <p>D2,A3: Abrir más puntos, deberán de hacer más grande sus plantas de producción y satisfacer la demanda.</p> <p>D3, A2: Conseguir distribuidores de manera estratégica para reducir costos.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1: Pensar en expandirse por más lugares de Colombia</p> <p>O2: Preparación y comercialización de productos veganos y bajos en azúcar</p> <p>O3: Posibilidad de atraer a turistas que buscan experiencias culinarias auténticas.</p>	<p>O1,O2, O3, F1:Abrir más puntos de venta de manera progresiva, con inversiones directas de la empresa familiar con el fin de no perder las recetas, tradición ni sabor. Permitiendo dar a conocer a más personas esta tradición</p> <p>O1,F2: Continuar buscando establecimientos fuera de Bogotá y ampliar su numero de locales</p> <p>O2,O3,F3: Crear recetas colombianas atractivas para turistas que no consumen azucar o leche</p>	<p>D1,O2, O3: sacar línea de productos saludables temporalmente (sin azucar y veganos)</p> <p>D2,O1: Aumentar los puntos de producción en distintas areas para satisfacer la demanda</p> <p>D3,O1, O3: Colocar un punto de venta en una ciudad turística de Colombia siguiendo con las recetas y el modelo de negocio familiar.</p>

Fuente: Elaboración Propia

7. Definición y determinación del Plan de Mejora

A partir del análisis y diagnóstico de la compañía realizado anteriormente, se determina que el lanzamiento de una nueva línea de postres saludables, veganos y sin azúcar, es la opción más viable aprovechando la creciente demanda por opciones más saludables en el mercado como pudimos observar en el DOFA cruzado (Ver Fig. 13). De igual forma, según el Ministerio de Salud, uno de cada cinco colombianos tiene obesidad. Entre los adultos, por ejemplo, la prevalencia del sobrepeso (índice de masa corporal, IMC, igual o superior a 25) es del 37,7 por ciento y la obesidad (IMC superior a 30), es del 18,7 por ciento, para un incremento del 5,2 por ciento en cinco años. (El Tiempo, 2019). Además, según datos de Euromonitor International y la Cámara de Comercio de Cali, el valor de mercado de los snacks saludables en Colombia fue de US\$2.300 millones el año pasado, solo en 2020, se lanzaron al mercado 1.070 snacks saludables en el país según (La república, 2021). Además, Andrea López Quintero, magíster en Ingeniería Administrativa, menciona “Me sorprendió lo incorporado que está en el día a día de las personas el consumo de estos *snacks* saludables, aunque ya sabía que había una mayor preocupación por la alimentación consciente” (Agencia Unal, 2021). Por otro lado, como podemos observar en el organigrama de la empresa (Ver figura 7) se mantiene en un direccionamiento familiar y conservador lo cual dificulta la apertura de un modelo franquiciado. Por último, (Ver figura 12) en los estados financieros de la compañía se puede observar que el endeudamiento a corto plazo tiene liquidez, por lo cual es viable realizar el lanzamiento de una nueva línea de negocios. Este enfoque no solo amplía la oferta de productos, sino que también busca atraer a un nuevo grupo de clientes, lo que impulsará el crecimiento de la empresa. Además, el fortalecimiento de la presencia en redes sociales y en la página web permitirá a la marca

mejorar su visibilidad en línea y establecer una conexión más directa y efectiva con sus clientes potenciales. A continuación, se presenta el plan de mejora basado en objetivos SMART y embudo de ventas.

Objetivo General

Realizar el lanzamiento de una nueva línea de negocio de postres saludables (veganos y sin azúcar), para así aumentar las ventas totales en un 15% en un año mediante estrategias de marketing dirigidas a nuevos segmentos de clientes.

Con este objetivo general establecido, se determina el plan a seguir mediante el embudo de ventas TOFU, MOFU, BOFU, para así establecer las estrategias de marketing y ventas según la etapa del viaje del cliente.

TOFU – Consideración

7.1.1 Objetivo

Generar conocimiento sobre la nueva línea de postres saludables alcanzando un 30% de nuevos usuarios a través de campañas de promoción durante 15 días.

7.1.2 Estrategia

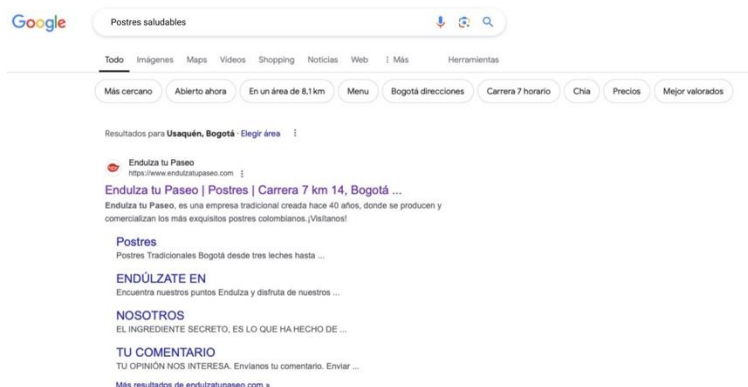
Atracción: Generar conocimiento sobre la nueva línea de postres saludables.

7.1.3 Tácticas

7.1.3.1 Campañas de expectativa en redes sociales Instagram, página web y Google.

En primer lugar, Instagram se utilizará para captar la atención de los usuarios a través de contenido visual, como imágenes, videos y Reels, lo que permite mostrar de manera llamativa y generar expectativa sobre la nueva línea de postres saludables. Este canal es clave para llegar a una amplia audiencia y motivar la interacción. Además, en la página web de la empresa se presentará información detallada sobre los productos, incluyendo ingredientes y beneficios nutricionales, lo que ayuda a construir credibilidad y confianza entre los clientes potenciales. Finalmente, se implementarán estrategias SEM en Google para asegurar que la empresa se posicione entre los primeros resultados de búsqueda, aumentando su visibilidad frente a la competencia y atrayendo tráfico relevante de manera rápida y eficaz.

Figura 15.
Google prototipo SEM



Fuente: Elaboración propia

Figura 16
Prototipo Pagina Web 1



Fuente: Elaboración propia

Figura 17
Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 1



Fuente: Elaboración propia

7.1.3.2 Generación de voz a voz en puntos de venta.

Los carteles y banners de pie son una excelente herramienta para captar la atención de las personas que pasan cerca o que ya se encuentran dentro del establecimiento. Estos soportes son ideales para comunicar mensajes rápidos y específicos, como el lanzamiento de la nueva línea de postres. Gracias a su diseño y su gran impacto visual generan interés inmediato en el nuevo lanzamiento.

7.1.4 Presupuesto detallado TOFU

7.1.4.1 Estrategias Instagram y página web.

\$3.250.000 COP equivalentes al salario de 15 días del cargo de directivo/a de nuevos proyectos y Community Manager.

7.1.4.2 Estrategia Google SEM.

\$919.890 COP equivalente a 15 días de presupuesto diario medio obtenido de GoogleAds para una campaña de búsqueda. (Ver Tabla 19).

7.1.4.3 Estrategia Carteles y Banners.

\$600.000 COP equivalente a la compra de 5 banners de pie a un precio promedio al por mayor.

7.1.5 Presupuesto Total

\$4.769.890 COP

Figura 18*Prototipo Banner de pie 1*

Fuente: Elaboración propia

Figura 19*Presupuesto Google Ads*

Presupuesto
 Selecciona el importe medio que quieras gastar al día.

73.634,85 COP

51.362,37 COP *Recomendado*
 Presupuesto diario medio

Clics semanales	CPA medio	Costo semanal
3.352	128,14 COP	429.536,62 COP

Te hacemos esta recomendación por los ajustes de tu campaña (puja, segmentación, palabras clave y anuncios) y por los presupuestos de anunciantes similares.

49.120,30 COP

Definir presupuesto personalizado

Al mes, no pagarás más del importe medio diario que ellas multiplicado por el número medio de días que tiene un mes. Es posible que un día inicies menos de ese importe y otros días hasta el doble. Más información: [Más información](#).

Fuente: Google Ads

MOFU - Interés

7.1.6 *Objetivo*

Atraer el interés de un 60% de los clientes y usuarios actuales hacia los beneficios de los postres saludables mediante campañas de contenido educativo y publicaciones interactivas en redes sociales, logrando que el 25% de estas personas busquen más información en el sitio web de la marca durante 20 días.

7.1.7 *Estrategia*

Interés: Captar el interés y fomentar la búsqueda de información sobre postres saludables y sus beneficios.

7.1.8 *Tácticas*

7.1.8.1 *Publicación de contenido educativo*

Para generar interés en los beneficios de la nueva línea de postres saludables, se puede crear contenido variado y atractivo. Esto incluye infografías que comparen los beneficios nutricionales, videos explicativos sobre el proceso de producción y los ingredientes naturales, y recetas o tips de consumo para incorporar los postres en diferentes momentos del día. Este contenido puede compartirse en Instagram y la página web para educar a los consumidores y generar interés.

Figura 20
Prototipo Página Web 2



Fuente: Elaboración propia

Figura 21
Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 2



Fuente: Elaboración propia

7.1.8.2 Realización de encuestas de interés sobre los nuevos postres saludables.

Se utilizarán cajas de preguntas interactivas en las historias de Instagram para generar una interacción directa y rápida con los seguidores. Esta herramienta permite evaluar la efectividad de la nueva línea de postres saludables de manera sencilla y obtener feedback inmediato de los usuarios. Por otro lado, estas encuestas también se desarrollarán de forma presencial, a los clientes que visiten el local se les ofrecerá un código QR que los redirigirá a un formulario con tres preguntas clave, específicas y de respuesta rápida. Este método proporciona una forma fácil y efectiva de obtener opiniones sobre el interés por los nuevos postres saludables y medir la recepción de la línea de productos, tanto en el establecimiento como de manera digital.

Figura 22

QR Encuesta



Fuente: Elaboración propia

Figura 23

Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 3



Fuente: Elaboración propia

7.1.8.3 Publicidad acerca de los nuevos postres en puntos físicos y sus beneficios.

De igual forma, se continua con la publicidad tradicional en puntos de venta con banners promocionando los beneficios de la nueva línea de postres saludables.

Figura 24

Prototipo Banner de pie 2



Fuente: Elaboración propia

MOFU – Consideración

7.1.9 Objetivo

Motivar a 500 consumidores a probar y evaluar los nuevos postres saludables en comparación con otras alternativas en el mercado a través de degustaciones en tiendas, obteniendo al menos un 70% de opiniones sobre la calidad del producto en 2 semanas.

7.1.10 Estrategia

Consideración: Motivar la evaluación de los nuevos postres en comparación con alternativas.

7.1.11 Tácticas

7.1.11.1 Ofertas de muestras gratuitas en puntos de venta y a terceros.

Permitir que los clientes prueben el producto antes de comprarlo elimina el riesgo de la compra, ya que pueden experimentar directamente el sabor y la calidad del postre. Durante la prueba, se les explica los beneficios, ingredientes y variedades de la línea, resolviendo cualquier duda al instante. Además, esta interacción permite obtener retroalimentación inmediata sobre su experiencia, lo que facilita mejorar la oferta y aumentar la confianza del cliente en su decisión de compra. Como menciona (Agencia Unal, 2021), la lealtad se asocia con premisas como resistencia de los clientes a los descuentos y promociones de la competencia, menor incertidumbre (dudas) al momento de la compra, relevancia y recordación del cliente, entre otras.

7.1.12 Presupuesto detallado MOFU

7.1.12.1 Estrategias Instagram, página web y encuestas.

\$4.333.333 COP equivalentes al salario de 20 días del cargo de directivo/a de nuevos proyectos y Community Manager.

7.1.12.2 Estrategia Carteles y Banners.

\$100.000 COP equivalente a la impresión de nuevos carteles para poner en las estructuras de banners de pie que se compraron anteriormente.

7.1.12.3 Estrategia degustaciones.

\$1.800.000 COP equivalente al costo promedio de producción de 1000 porciones de postres de degustación pequeños.

7.1.13 Presupuesto Total

\$6.233.333 COP

BOFU- Conversión

7.1.14 Objetivo

Motivar a 1000 consumidores del nuevo segmento de clientes a realizar su primera compra de postres saludables mediante una campaña de ofertas exclusivas y publicidad personalizada, logrando una tasa de conversión del 30% en los próximos 30 días.

7.1.15 Estrategia

Conversión: Motivar a los consumidores a realizar la compra.

7.1.16 Tácticas

7.1.16.1 Realizar promociones especiales.

Para incentivar la compra inmediata de la nueva línea de postres saludables, se realizarán promociones especiales, como descuentos por tiempo limitado o paquetes exclusivos. En Instagram, se utilizarán Posts, Reels e Además, con Instagram Ads, es posible dirigir la campaña a audiencias específicas según intereses, ubicación, edad y comportamientos, lo que permite hacer un llamado a la acción efectivo para comprar. En los puntos de venta físicos, los carteles y banners de pie serán ideales para comunicar rápidamente los descuentos y promociones, captando la atención tanto de quienes pasan cerca como de los clientes dentro del local. Por último, en Google, se utilizarán estrategias SEM para posicionar a la empresa entre los primeros resultados de búsqueda, aumentando la visibilidad de la nueva línea de postres y promoviendo las ofertas especiales, asegurando así un alcance más amplio frente a los competidores.

Figura 25

Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 4



Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Prototipo Banner de pie 3



Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Prototipo de Instagram Endulza tu Paseo 5



Fuente: Elaboración propia

7.1.16.2 Asociaciones estratégicas.

La estrategia de asociaciones estratégicas con marcas de productos saludables en centros comerciales incluye la distribución de *flyers* en tiendas de *fitness* y de productos saludables, ofreciendo descuentos y promociones a los usuarios que los reciban. Estos *flyers* les permitirán obtener un descuento en su próxima compra en Endulza tu Paseo. Además, se llevarán a cabo colaboraciones con cuentas de Instagram especializadas en fitness y productos saludables, donde las cuentas compartirán códigos de descuento exclusivos con sus seguidores. El objetivo es incentivar a los usuarios a visitar la tienda y aprovechar las promociones, creando una conexión directa entre las marcas y su público objetivo, y generando tráfico tanto en los puntos de venta físicos como en redes sociales.

Figura 28
Prototipo Flyer



Fuente: Elaboración propia

Figura 29*Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 6*

Fuente: Elaboración propia

Figura 30*Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 7*

Fuente: Elaboración propia

7.1.16.3 Programa de referidos

El programa de referidos busca motivar a los clientes a invitar a amigos o familiares a conocer y probar los nuevos postres saludables a cambio de descuentos o recompensas. En Instagram, se utilizarán Posts, Reels e historias para crear dinámicas interactivas que incentiven a los usuarios a visitar los puntos de venta de Endulza tu Paseo en compañía de sus seres queridos. La idea es que, al ir en grupo, los clientes puedan acceder a descuentos exclusivos y beneficios especiales, fomentando la participación y la voz a voz, mientras se fortalece la relación con la marca y se aumenta el tráfico tanto en tiendas físicas como en línea.

Figura 31

Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 8



Fuente: Elaboración propia

Figura 32*Prototipo Instagram Endulza tu Paseo 9*

Fuente: Elaboración propia

7.1.17 Presupuesto detallado BOFU**7.1.17.1 Estrategias Instagram.**

\$6.500.000 COP equivalentes al salario de 30 días del cargo de directivo/a de nuevos proyectos, asistente de nuevos proyectos y Community Manager.

7.1.17.2 Estrategia Carteles, Banners y flyers.

\$200.000 COP equivalente a la impresión de nuevos carteles para poner en las estructuras de banners de pie que se compraron anteriormente. Además de la impresión de los *Flyers*.

7.1.17.3 Estrategia Google SEM.

\$1.839.780 COP equivalente a 30 días de presupuesto diario medio obtenido de GoogleAds para una campaña de búsqueda. (Ver tabla 19).

7.1.18 Presupuesto Total

\$8.539.780 COP

A continuación, se anexa un cuadro que resume el embudo de ventas con los objetivos, estrategias y tácticas mencionadas anteriormente. Adicionalmente, se evidencia el presupuesto aproximado correspondiente para cada una de las tácticas y un Presupuesto total para todo el objetivo del embudo de ventas de \$19.543.003 COP.

Tabla 2
Tabla Embudo de Ventas

Objetivo	Etapas	Objetivo	Estrategia	Tácticas	Canales a utilizar	Formato	Por que del canal	Presupuesto	Presupuesto Total	
Realizar el lanzamiento de una nueva línea de negocio de postres saludables (veganos y sin azúcar), para así aumentar las ventas totales en un 15% en un año mediante estrategias de marketing dirigidas a nuevos segmentos de clientes.	TOFU	Generar conocimiento sobre la nueva línea de postres saludables alcanzando un 30% de nuevo usuario a través de campañas de promoción durante 15 días.	Atención: Generar conocimiento sobre la nueva línea de postres saludables.	Campañas de expectativa en redes sociales.	Instagram, página web y buscador SEM	Post, Reels, Blog página web y buscador SEM	Instagram: ideal para mostrar contenido visual (imágenes, videos, reels). Este canal se utiliza para poder aprovechar una ventaja visual que se tiene para captar rápidamente la atención del usuario. Además cuenta con un gran base de usuarios activos diariamente, lo que permite llegar a un público amplio. Página Web: Se puede presentar información detallada y estructurada sobre el nuevo producto. Este canal proyecta credibilidad, lo que es esencial para ganar la confianza de los clientes. Buscadores SEM: Se posiciona a la empresa en los primeros resultados de búsqueda de esas palabras clave, aumentando la visibilidad frente a competidores.	\$ 1.500.000	\$ 4.769.890	
				Generación de voz a voz en puntos de venta.	Puntos físicos	Carteles y Banners de pie	Carteles y Banners de pie: Captan la atención de las personas que pasan cerca o que están dentro del local. Estos soportes son ideales para comunicar mensajes rápidos y específicos, en este caso dar aviso de la nueva línea de postres. Combinan accesibilidad, impacto visual y flexibilidad, haciendo que sean una opción ideal para atraer a clientes locales.	\$ 600.000		
	MOFU-INTERES	Atrair al interés de un 60% de los clientes y usuarios cercanos hacia los beneficios de los postres saludables mediante campañas de contenido educativo y publicaciones interactivas en redes sociales, logrando que el 25% de estos usuarios busquen más información en el sitio web de la marca durante 20 días.	Interés: Captar el interés y fomentar la búsqueda de información sobre postres saludables y sus beneficios.	Publicación de contenido educativo (artículos, videos sobre los beneficios de los postres saludables).	Instagram y página web	Post, Reels, Historia, Blog página web	Instagram: ideal para mostrar contenido visual (imágenes, videos, reels). Este canal se utiliza para poder aprovechar una ventaja visual que se tiene para captar rápidamente la atención del usuario. Además cuenta con un gran base de usuarios activos diariamente, lo que permite llegar a un público amplio. Página Web: Se puede presentar información detallada y estructurada sobre los beneficios del nuevo producto. Este canal proyecta credibilidad, lo que es esencial para ganar la confianza de los clientes.	\$ 1.500.000	\$ 6.273.733	
				Realización de encuesta de interés sobre los nuevos postres saludables.	Instagram	Cajita de preguntas	Encuestas rápidas a clientes Instagram: Se publican cajitas de preguntas interactivas ya que es una manera fácil y rápida de interactuar con los seguidores y comprobar la efectividad de la nueva línea de postres. Encuestas rápidas a clientes presencial: Se les da un código QR al cual se dirige a un formulario con tres preguntas clave, específicas y del respecto rápido para enviar el interés de los nuevos postres saludables. Esto debido a que es una manera fácil y rápida de interactuar con los clientes y comprobar la efectividad de la nueva línea de postres.	\$ 100.000		
				Publicidad stories de los nuevos postres en puntos físicos y sus beneficios.	Puntos físicos	Carteles y Banners de pie	Carteles y Banners de pie: Captan la atención de las personas que pasan cerca o que están dentro del local. Estos soportes son ideales para comunicar mensajes rápidos y específicos, en este caso exponer los beneficios de la nueva línea de postres. Estos dos soportes combinan accesibilidad, impacto visual y flexibilidad, haciendo que sean una opción ideal para atraer a clientes locales.	\$ 100.000		
				Oferta de muestras gratuitas un punto de venta a terceros.	Puntos físicos	Degustaciones	Permite que los clientes prueben el producto antes de adquirirlo eliminando el riesgo de compra, ya que sabrán exactamente lo que recibirán. Se les ofrece de muestra gratis los beneficios, ingredientes y variedad de sabores. Se puede hacer una encuesta más rápida al habilitar y presentar al cliente sobre el postre después de probarlo.	\$ 1.000.000		
	BOFU	Motivar a 1000 consumidores del nuevo segmento de clientes a realizar su primera compra de postres saludables mediante una campaña de ofertas exclusivas y publicidad personalizada, logrando una tasa de conversión del 30% en los próximos 30 días.	Conversión: Motivar a los consumidores a realizar la compra.	Realizar promociones especiales, como descuento por tiempo limitado en productos de postres, que incentiva la compra inmediata de los nuevos postres saludables.	Instagram	Post, Reels, Historia	Instagram: ideal para mostrar contenido visual (imágenes, videos, reels). Este canal se utiliza para poder aprovechar una ventaja visual que se tiene para captar rápidamente la atención del usuario. Además cuenta con un gran base de usuarios activos diariamente, lo que permite llegar a un público amplio. Página Web: Se puede presentar información detallada y estructurada sobre el nuevo producto. Este canal proyecta credibilidad, lo que es esencial para ganar la confianza de los clientes.	\$ 1.500.000	\$ 8.274.733	
				Asociaciones estratégicas con marcas de productos saludables en centros comerciales.	Puntos físicos	Flujer	Colaboraciones con tiendas Fitness y de productos saludables para que los usuarios accedan a descuentos y promociones. Si quiere los usuarios que compra o visita estas tiendas, se les invita a que los promuevan a través de un descuento en su próxima compra de Edulca te Pasa.	\$ 100.000		
				Programa de referidos, motivando a los clientes a traer a amigos o familiares que conocen y prueban los nuevos postres saludables a cambio de descuentos o recompensas.	Instagram	Post, Reels y historia	Colaboraciones con cuentas Fitness y de productos saludables para que los usuarios accedan a códigos de descuentos y promociones. Esto cuenta publicará código de descuento para que los usuarios accedan a descuentos y promociones. Programa de referidos: Se crea un código de descuento para que los usuarios accedan a descuentos y promociones. Esto cuenta publicará código de descuento para que los usuarios accedan a descuentos y promociones.	\$ 1.500.000		
									10100	19.547.890

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Embudo de Ventas TOFU

Tácticas	Canales a utilizar	Formato	Por que del canal	Presupuesto	Total
Campañas de expectativa en redes sociales.	Instagram, página web y Google	Post, Reels, Blog página web y buscador SEM	Instagram: ideal para mostrar contenido visual (imágenes, videos, reels). Este canal se utiliza para poder aprovechar esa ventaja visual que se tiene para captar rápidamente la atención del usuario. Además cuenta con una gran base de usuarios activos diariamente, lo que permite llegar a un público amplio.	\$ 3.250.000	\$ 4.769.890
			Página Web: Se puede presentar información detallada y estructurada sobre el nuevo producto. Este canal proyecta credibilidad, lo que es esencial para ganar la confianza de los clientes.	\$ 919.890	
Generación de voz a voz en puntos de venta.	Puntos físicos	Carteles y Banners de pie	Carteles y Banners de pie: Captan la atención de las personas que pasan cerca o que están dentro del local. Estos soportes son ideales para comunicar mensajes rápidos y específicos, en este caso dar aviso de la nueva línea de postres. Combinan accesibilidad, impacto visual y flexibilidad, haciendo que sean una opción ideal para atraer a clientes locales.	\$ 600.000	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Embudo de Ventas MOFU- Interés

Tácticas	Canales a utilizar	Formato	Por que del canal	Presupuesto	Total
Publicación de contenido educativo (artículos, videos sobre los beneficios de los postres saludables).	Instagram y página web	Post, Reels, Histoias, Blog página web	Instagram: ideal para mostrar contenido visual (imágenes, videos, reels). Este canal se utiliza para poder aprovechar esa ventaja visual que se tiene para captar rápidamente la atención del usuario. Además cuenta con una gran base de usuarios activos diariamente, lo que permite llegar a un público amplio.		
			Página Web: Se puede presentar información detallada y estructurada sobre los beneficios del nuevo producto. Este canal proyecta credibilidad, lo que es esencial para ganar la confianza de los clientes.		
Realización de encuestas de interés sobre los nuevos postres saludables.	Instagram	Cajas de preguntas	Encuestas rápidas a clientes Instagram: Se publicaran cajas de preguntas interactivas ya que es una manera fácil y rápida de interactuar con los seguidores y comprobar la efectividad de la nueva línea de negocio.	\$ 4.333.333	\$ 4.433.333
	Puntos físicos	QR fomrs	Encuestas rápidas a clientes presencial: Se les dara un código QR el cual reedigira a un forms con tres preguntas clave, específica y de respuesta rápida para evaluar el interes de los nuevos postres saludables. Esto debido a que es una manera fácil y rápida de interactuar con los clientes y comprobar la efectividad de la nueva línea de negocio.		
Publicidad acerca de los nuevos postres en puntos físicos y sus beneficios.	Puntos físicos	Carteles y Banners de p	Carteles y Banners de pie: Captan la atención de las personas que pasan cerca o que estan dentro del local. Estos soportes son ideales para comunicar mensajes rápidos y específicos, en este caso exponer los beneficios de la nueva línea de postres. Estas dos opciones combinan accesibilidad, impacto visual y flexibilidad, haciendo que sean una opción ideal para atraer a clientes locales	\$ 100.000	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Embudo de Ventas MOFU- Consideración

Tácticas	Canales a utilizar	Formato	Por que del canal	Presupuesto	Total
Ofertas de muestras gratuitas en puntos de venta y a terceros.	Puntos físicos	Degustaciones	Permitir que los clientes prueben el producto antes de adquirirlo elimina el riesgo de compra, ya que saben exactamente lo que recibirán. Se les explica de manera directa los beneficios, ingredientes y variedades de esta línea. Se puede tener una respuesta más rápida al hablar y preguntar al cliente sobre el postre despues de probarlo.	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6
Embudo de Ventas BOFU

Tácticas	Canales a utilizar	Formato	Por que del canal	Presupuesto	Total
Campañas de expectativa en redes sociales.	Instagram	Post, Reels, Historias	Instagram: ideal para mostrar contenido visual (imágenes, videos, reels). Este canal se utiliza para poder aprovechar esa ventaja visual que se tiene para captar rápidamente la atención del usuario. Además cuenta con una gran base de usuarios activos diariamente, lo que permite llegar a un público amplio. Además Instagram Ads permiten dirigir la campaña a audiencias específicas basadas en intereses, ubicación, edad y comportamientos.	\$ 3.250.000	\$ 8.539.780
	Puntos físicos	Carteles y Banners de pie	Carteles y Banners de pie: Captan la atención de las personas que pasan cerca o que están dentro del local. Estos soportes son ideales para comunicar mensajes rápidos y específicos, en este caso exponer los descuentos y promociones de la nueva línea de postres. Estas dos opciones combinan accesibilidad, impacto visual y flexibilidad, haciendo que sean una opción	\$ 100.000	
	Google	Buscadores SEM	Buscadores SEM: Se posiciona a la empresa en los primeros resultados de búsqueda de manera instantánea, aumentando la visibilidad frente a competidores. También para comunicar y dar información sobre descuentos y promociones de la nueva línea de postres saludables.	\$ 1.839.780	
Asociaciones estratégicas con marcas de productos saludables en centros comerciales.	Puntos físicos	Flyers	Colaboraciones con tiendas Fitness y de productos saludables para que los usuarios accedan a descuentos y promociones. Se quiere los usuarios que compren o visiten estas tiendas, se lleven flyers que les permita obtener un descuento en su próxima compra de Endulza tu Paseo	\$ 100.000	
	Instagram	Post e historias en colaboración	Colaboraciones con cuentas Fitness y de productos saludables para que los usuarios accedan a códigos descuentos y promociones. Estas cuentas publicarán códigos de descuento para que sus seguidores vayan y compren		
Programa de referidos, motivando a los clientes a traer a amigos o familiares que conozcan y prueben los nuevos postres saludables a cambio de descuentos o	Instagram	Post, Reels y historias	Se quiere que la página de Endulza tu paseo interactúe y cree dinámicas por medio de Post, Reels e historias incentivando a los usuarios a que vayan a los puntos de venta de Endulza tu paseo en familia o con amigos para así obtener descuentos y beneficios.	\$ 3.250.000	

Fuente:

Elaboración propia

Para lograr el objetivo general de la estrategia se contratarán 2 nuevos cargos. Primero, un director de nuevos proyectos, encargado de liderar, programar y llevar a cabo cada segmento del embudo de ventas. En esta persona se busca que sea un líder estratégico con visión del mercado de alimentos saludables, capaz de identificar oportunidades y desarrollar planes sólidos. Debe ser creativo e innovador, líder para coordinar el desarrollo, marketing y ventas de los productos. Además, debe tener habilidades de comunicación, un enfoque orientado a resultados y la capacidad de adaptarse y resolver problemas rápidamente. En resumen, debe ser un gestor eficiente con conocimiento en el sector de alimentos y capacidad para asegurar el éxito del lanzamiento.

En segundo lugar, se contratará un Community Manager, encargado de realizar la creación de contenidos, publicidad física y digital y cronogramas de redes sociales. En esta persona debe ser un profesional creativo y estratégico, con experiencia en gestionar y hacer crecer comunidades en redes sociales. Además, debe ser capaz de interactuar con los usuarios de manera efectiva, fomentar la participación y construir una relación cercana con los seguidores. El manejo de herramientas de análisis para medir el impacto de las campañas, responder rápidamente a comentarios y preguntas, y ajustar las estrategias de comunicación según los resultados también son habilidades clave. En resumen, debe ser una persona dinámica, proactiva y con capacidad para conectar Endulza tu Paseo con su comunidad de manera auténtica y efectiva.

Ahora bien, el salario del director/a de nuevos proyectos será de aproximadamente \$4.000.000 COP mensuales basado en el sueldo promedio para a director/a de proyecto que es de \$ 3.963.004 por mes en Colombia según (Indeed, 2024). Por otro lado, el sueldo del Community Manager será de \$2.500.000 COP mensuales pues, como menciona (Talent.com, 2024) el promedio del salario de un Community Manager en Colombia es de \$20.400.000 al año, es decir, \$1.700.000 mensual. (Ver Tabla 3).

Tabla 7*Tabla presupuestos salarios*

CARGOS PROYECTO	MENSUAL	DIARIO
SALARIO DIRECTOR DE NUEVOS PROYECTOS	\$ 4.000.000,00	\$ 133.333
SALARIO COMMUNITY MANAGER	\$ 2.500.000,00	\$ 83.333,33

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el plan de mejoramiento diseñado para Endulza tu Paseo se centra en la creación de una nueva línea de postres saludables, veganos y sin azúcar, aprovechando la creciente demanda por opciones saludables en el mercado. Este enfoque no solo diversifica la oferta de productos, sino que también busca captar un nuevo segmento de clientes, lo que contribuirá al crecimiento de la empresa. Por otro lado, el aumento en el uso de redes sociales y página web permitirá a la empresa mejorar su presencia en línea y conectar de manera más efectiva con los clientes potenciales. Esto se complementará con un equipo de marketing, producción y ventas bien estructurado, capaz de ejecutar las estrategias propuestas.

La implementación de este plan no solo busca maximizar los ingresos y el EBIT de la empresa, sino que también pretende posicionar a Endulza tu Paseo como un referente en el sector de postres saludables en Bogotá. Al adoptar una mentalidad más innovadora y flexible, la empresa podrá enfrentar los desafíos del mercado actual, para así asegurar su relevancia a largo plazo.

8. Proyección de Ventas

Tabla 8

Tabla participación nuevo segmento

Crecimiento (Pasado)	5,20%
Total Año Actual	\$ 221.218.768,00
Canal Tradicional	0,6
Eventos	0,25
Nuevo Segmento (Veganos y Sin Azucar)	0,15

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de ventas se tuvo en cuenta de acuerdo con los documentos y estimaciones previas que el crecimiento sería de 5,20%, lo que significará ventas de hasta \$221.218.768 COP, en donde estarán distribuidos en ventas en 3 canales, el tradicional con una participación del 6%, seguida de eventos con una participación del 25% y finalmente este nuevo canal, que de acuerdo con el estudio y análisis se darán altas ventas de postres veganos y sin azúcar, teniendo una participación del 15%.

Tabla 9

Tabla porcentajes nueva línea de negocio

Postres Veganos y Sin Azucar	\$ 33.182.815,20
Postres Veganos	20%
Postres Sin Azucar	80%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de estos, significaría que el 15% de las ventas de este nuevo canal, traerá ventas de \$33.182.815,20 COP, sin embargo, se entiende que hay una alta probabilidad de que los postres veganos tengan menos acogida que los postres sin azúcar, debido a que los postres sin azúcar son más populares porque responden a una preocupación generalizada sobre la salud y el consumo de azúcar, además estos son más accesibles para un mayor porcentaje de personas, independientemente de sus dietas. Los postres veganos, aunque están en auge, tienen un público más específico debido a la necesidad de adoptar una dieta basada en plantas, lo cual es una transición más grande para muchos. Es por esto que se dividen estas ventas en 20% para los postres veganos y el 80% de las ventas se darán gracias al nuevo producto de postres sin azúcar.

Tabla 10

Tabla estacionalidad primer periodo

Estacionalidad	0,06		0,13		0,06		0,12		0,07		0,06	
Año Base	2025											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio						
Consultoria	\$ 7.963.875,65	\$ 17.255.063,90	\$ 7.963.875,65	\$ 15.927.751,30	\$ 9.291.188,26	\$ 7.963.875,65						
Headhunting	\$ 3.318.281,52	\$ 7.189.609,96	\$ 3.318.281,52	\$ 6.636.563,04	\$ 3.871.328,44	\$ 3.318.281,52						
Postres Veganos	\$ 398.193,78	\$ 862.753,20	\$ 398.193,78	\$ 796.387,56	\$ 464.559,41	\$ 398.193,78						
Postres Sin Azucar	\$ 1.592.775,13	\$ 3.451.012,78	\$ 1.592.775,13	\$ 3.185.550,26	\$ 1.858.237,65	\$ 1.592.775,13						
	\$ 13.273.126,08	\$ 28.758.439,84	\$ 13.273.126,08	\$ 26.546.252,16	\$ 15.485.313,76	\$ 13.273.126,08						
	Año Anterior		Año Actual									
	\$ 210.284.000,00		\$ 221.218.768,00									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11*Tabla estacionalidad segundo periodo*

Estacionalidad	0,07	0,06	0,11	0,06	0,06	0,14
Año Base	2025					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consultoria	\$ 9.291.188,26	\$ 7.963.875,65	\$ 14.600.438,69	\$ 7.963.875,65	\$ 7.963.875,65	\$ 18.582.376,51
Headhunting	\$ 3.871.328,44	\$ 3.318.281,52	\$ 6.083.516,12	\$ 3.318.281,52	\$ 3.318.281,52	\$ 7.742.656,88
Postres Veganos	\$ 464.559,41	\$ 398.193,78	\$ 730.021,93	\$ 398.193,78	\$ 398.193,78	\$ 929.118,83
Postres Sin Azucar	\$ 1.858.237,65	\$ 1.592.775,13	\$ 2.920.087,74	\$ 1.592.775,13	\$ 1.592.775,13	\$ 3.716.475,30
	\$ 15.485.313,76	\$ 13.273.126,08	\$ 24.334.064,48	\$ 13.273.126,08	\$ 13.273.126,08	\$ 30.970.627,52
					Total	\$ 221.218.768,00
		Año Anterior	Año Actual			
		\$210.284.000,00	\$210.284.000,00			

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las figuras 16 y 17, se concluye que los 4 meses en donde se encontrarán mayores ventas, serán en febrero, abril, septiembre y diciembre, esto debido a que son los meses en los que más se consume o se regalan postres como Amor y amistad, San Valentín, Navidad y Pascua.

Dentro de estos cuadros, se observa como para cada segmento se asignan de acuerdo con la estacionalidad y el estimado de ventas para el mes, multiplicado con su respectivo estimado porcentaje de ventas, en donde su total será el total estimado de ventas para el año de \$221.218.768 COP.

9. PYG de la empresa

Partiendo de una proyección de ventas realizadas y unas estrategias para poder llevar a cabo el proyecto. Endulza tu Paseo debe remitirse a las cifras para consolidar una estrategia financiera fuerte y tomar decisiones sobre la viabilidad de la incorporación de nuevos productos en uno de sus locales.

En el escenario revisado se parte de un ingreso estimado respectivo al 15% de lo que vende normalmente un local de la empresa. El estado financiero que se plantea se revisa desde diferentes estrategias de conversión, que en un principio generan esfuerzos grandes de la empresa para poder ser rentables sobre la segunda mitad del año 2025. El financiamiento de este nuevo segmento se apalanca a partir de un resultado de activos y patrimonio fuerte sobre lo revisado en la gerencia financiera en puntos anteriores, así como búsqueda de apalancamiento para amortizar el costo de sacar un nuevo producto al mercado intentando llegar por canales en los que la compañía tenía subutilización.

Tabla 12

Tabla Ingresos

	Q1	Q2	Q3	Q4	NUEVO PLAN
Ingresos Ventas Veganos	1,659,141	1,659,141	1,592,775	1,725,506	6,636,563
Ingresos Ventas Sin Azúcar	6,636,563	6,636,563	6,371,101	6,902,026	26,546,252
INGRESOS NETOS	8,295,704	8,295,704	7,963,876	8,627,532	33,182,815
					-
Costo de ventas	3,318,282	3,318,282	3,185,550	3,451,013	13,273,126
					-
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	4,977,422	4,977,422	4,778,325	5,176,519	19,909,689

Fuente: Elaboración propia

En una primera instancia se analizan las cifras de los ingresos y como impactan según la estacionalidad planteada en donde los mejores escenarios se dan cuando hay festividades, ferias, eventos especiales y demás. Siendo el cuarto trimestre el que tiene mayores ingresos y mejor margen bruto, sobre la operación, además se parte de que un costo promedio de los bienes vendidos es cercano al 30%, en este caso se consideró un margen más amplio debido a que las materias primas al ser nicho tienen valores mayores, estableciendo una relación de costo del 40% sobre el producto vendido.

El margen bruto es del 60% en promedio sobre la operación planteada para el año 2025, en ella el componente importante a revisar es la posición fuerte que toman los postres sin azúcar dentro de la balanza del portafolio de Endulza tu paseo, esto debido al auge y las cifras presentadas en el estudio de mercado en donde los productos con tendencia a migrar a lo saludable están creciendo de manera ágil y alcanzando porcentajes del mercado de dulces y postres.

El *core* de la operación financiera se presenta desde la elaboración de buenas cifras que generen retornos netos sobre lo vendido, pero un plan de abrir nuevos productos debe considerar que el ROI no se da como una victoria temprano, al principio se presentan cifras negativas asumidas por un músculo ya establecido en el canal tradicional.

Tabla 13*Tabla gastos operacionales*

GASTOS OPERACIONALES	4,769,890	6,233,333	8,539,780	1,976,000	21,519,003
					-
Gastos de Administrativos	4,169,890	4,333,333	6,500,000	1,976,000	16,979,223
Personal	4,169,890	4,333,333	6,500,000	1,976,000	16,979,223
					-
Gastos de Ventas	600,000	1,900,000	2,039,780	-	4,539,780
Personal					-
Marketing	600,000	1,900,000	2,039,780	-	4,539,780
					-
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL	456,403	- 1,007,040	- 3,522,538	3,459,345	-613,829
					-
Ingresos Financieros		-	-	-	-
	-				-
Gastos Financieros	16,591	16,591	15,928	17,255	66,366
4 X MIL	16,591	16,591	15,928	17,255	66,366
					-
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	472,995	- 990,448	- 3,506,611	3,476,600	-547,464

Fuente:

Elaboración propia

Al revisar las cifras de la siguiente figura, encontramos un escenario de 4 trimestres en donde al principio la inversión inicial es alta para llevar a cabo todos los objetivos planteados. Se presentan tres trimestres en donde la pérdida es clara, pero es relevante dado que para crecer se debe invertir y el ROI está planteado para recibir utilidades a partir del año de implementación de la venta de los postres en un local.

El trimestre más importante se encuentra para la preparación de la temporada alta del cuarto trimestre, por lo que es donde más inversión se gestiona, estos costos articulados al planteamiento de los

objetivos, de esta forma se presenta un plan claro con un retorno importante de 1 millón de pesos extra netos sobre la operación por cada local. La compañía tradicionalmente asume su responsabilidad de personal desde la parte administrativa, por lo que un apoyo desde los 3 roles planteados según el momento indicado es importante.

A lo largo de los tres primeros trimestres se desarrolla el plan junto con el rol de Community Manager y analista de nuevos proyectos para llevar a cabo la expansión de nuevos clientes en un 30% sin dejar de lado el objetivo de venta del 15% de los ingresos presentados en el año previo para establecer una hoja de ruta en el largo plazo.

Los gastos administrativos en primera instancia son altas dada la interacción con Google ads, el material POP y las diferentes estrategias implementadas a lo largo del plan. Es inherente la relación de este plan de expansión con el canal tradicional dado que se impactará el *core* y puede que incrementen las ventas totales de este medio. Por lo que ver números negativos en esta instancia no termina de dar el panorama del impacto del proyecto en la compañía.

Para terminar el análisis es relevante mencionar que la empresa recibe cerca del 50% de sus ingresos vía tarjeta de crédito, además de tener impuestos de renta cercanos al 35%, este último paso consolida un escenario inicial en donde no se cubren impuestos al presentar pérdidas en el consolidado

del año, aunque se estima que desde el 2026 si se debe contar con las obligaciones y también revisar unos cambios en la reducción de impuestos de este tipo de productos.

Tabla 14

Tabla Utilidad

Impuesto de Renta	-	-	-	-	-
Provisión Impuesto de Industria y Comercio	-91,585	-91,585	-87,921	-95,248	-366,338
					-
UTILIDAD (PERDIDA)	381,410	-1,082,033	-3,594,532	3,381,352	-913,802

Fuente: Elaboración propia

Consolidar una estrategia fuerte permite revisar números importantes como la utilidad del último trimestre, en donde si bien no hay impuestos, se presentan números saludables que aportan al crecimiento de la empresa y de todos sus canales. Además, se realiza una proyección para el largo plazo en donde se presentan los daños de los siguientes años y el crecimiento del proyecto y evaluación presentada.

La proyección se realiza a partir de un crecimiento de un 10% sobre lo vendido en 2025 y genera utilidades cercanas a los diez millones de pesos por local. Esto teniendo en cuenta impuestos, operaciones financieras, obligaciones y la persona contratada para el apoyo en las actividades de gestión de página web y contenidos digitales.

10. Conclusiones

El análisis presentado permite dar apertura a una conversación en donde la viabilidad del proyecto es clave, en el presente informe se planteó un estudio de mercado, una gestión y presentación de un nuevo segmento de productos que complemente al tradicional y de cara a la utilización de recursos que no se explotan de la manera adecuada, partiendo por las redes sociales, interacción con el cliente, perspectiva a futuro y consolidación de postres saludables para la comunidad de Endulza Tu Paseo.

Se comienza presentando un mercado en crecimiento desde el nivel macro y global, en donde las industrias están tendiendo a migrar hacia modelos más saludables debido a que la población es más consciente del consumo, pasando por Latinoamérica en donde se presentan cifras similares y en Colombia, lugar en donde el postre es consumido por la mayoría de los hogares y la concepción de este se da como premio o motivo de celebración, una sinergia entre los gustos y lo que quieren las personas.

A partir del entendimiento de las cifras y el contexto, se hizo un análisis riguroso de la compañía, área por área en donde se descubrieron aspectos por mejorar y mercados por explorar dentro de la gestión misma. Realizando un proceso de consultoría, se encontró que el mercadeo y nuevos segmentos no se encontraban explotados y podría ser un posible escenario para generación de ingresos a partir de la convergencia entre las cifras y lo que es Endulza tu Paseo.

Las estrategias planteadas en el presente documento constituyen un análisis claro y conciso respecto a las acciones que puede tomar Endulza Tu Paseo, en el escenario de lanzamiento, introducción

e incorporación de postres sin azúcar y veganos. Presentando un objetivo de ventas del 15% sobre la operación que actualmente tiene la compañía, el cual se gesta a partir de estacionalidades y genera ingresos por 33 millones de pesos por local, además se plantea un punto de equilibrio a 4 trimestres del lanzamiento de la estrategia.

El factor financiero consolida una estrategia a largo plazo que impacta en las utilidades desde el año 2 de gestión y por local termina generando números que son prometedores, esto desde un esfuerzo por impactar y llegar a clientes antiguos y nuevos desde herramientas digitales y también tradicionales característicos de la compañía. En un primer contexto, si solo se mira el primer año es difícil tomar decisiones, dado que el esfuerzo para hacer crecer los clientes y llegar desde los medios mencionados debe presentarse desde resultados no en el corto plazo sino en el mediano.

El impacto en el crecimiento del segmento tradicional no es presentado, pero se evidencia que, al crecer la marca desde el componente saludable, también hace llegar más clientes que por preferencia escojan los postres que vienen desde años atrás y son cultura del bogotano.

Por último, se consolida una estrategia para la PYME que introduce un plan inicial sujeto a revisión que establece crecimiento en ambos canales (tradicional y nuevo), así como un postulado de perspectiva de crecimiento sobre la tradición empresarial plasmada en postres.

11. Referencias

Agencia Unal. (2021). *Snacks saludables ganan espacio en el mercado*. Agencia Unal.

<https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/snacks-saludables-ganan-espacio-en-el-mercado>

El Tiempo. (2019). *El 20 por ciento de la población en Colombia es obesa*. El Tiempo.

[https://www.eltiempo.com/salud/20-porciento-de-la-poblacion-en-colombia-es-obesa-segun-investigacion-del-ministerio-desalud-](https://www.eltiempo.com/salud/20-porciento-de-la-poblacion-en-colombia-es-obesa-segun-investigacion-del-ministerio-desalud-388784#:~:text=Salud,El%2020%20por%20ciento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20en%20Colombia%20es,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20es%20obesa)

[388784#:~:text=Salud,El%2020%20por%20ciento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20en%20Colombia%20es,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20es%20obesa](https://www.eltiempo.com/salud/20-porciento-de-la-poblacion-en-colombia-es-obesa-segun-investigacion-del-ministerio-desalud-388784#:~:text=Salud,El%2020%20por%20ciento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20en%20Colombia%20es,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20es%20obesa)

EMIS. (2023). *Lácteos Leche y Miel S.A.S.* EMIS. [https://www.emis.com/php/company-](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Lacteos_Leche_y_Miel_Sas_es_13619297.html)

[profile/CO/Lacteos_Leche_y_Miel_Sas_es_13619297.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Lacteos_Leche_y_Miel_Sas_es_13619297.html)

EMIS. (2023). *Natas de Santa Fe Ltda.* EMIS. [https://www.emis.com/php/company-](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Natas_de_Santa_Fe_Ltda_es_1207419.html)

[profile/CO/Natas_de_Santa_Fe_Ltda_es_1207419.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Natas_de_Santa_Fe_Ltda_es_1207419.html)

EMIS. (n.d.). *Financials – Endulza tu Paseo*. EMIS.

<https://www.emis.com/companies/profile/CO/4924777/financials>

Euromonitor International. (2023). *Mercado Minorista de Postres. Passport*. Euromonitor International.

<https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/analysis/tab>

Euromonitor International. (2024). *Other Dairy in Colombia. Passport*. Euromonitor International.

<https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/analysis/tab>

Fernández, M. C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Google Developers. (2024). *PageSpeed Insights: Análisis de endulzatupaseo.com (mobile)*. Google

Developers. https://pagespeed.web.dev/analysis/https-www-endulzatupaseo-com/hn8ptbeg38?form_factor=mobile

Graziano da Silva, J., Jales, M., Rapallo, R., Díaz-Bonilla, E., Girardi, G., del Grossi, M., Luiselli, C., Sotomayor, O., Rodríguez, A., Rodrigues, M., Wander, P., Rodríguez, M., Zuluaga, J., y Pérez, D. (2021). *Sistemas alimentarios en América Latina y el Caribe - Desafíos en un escenario pospandemia.*, FAO y CIDES. <https://doi.org/10.4060/cb5441es>

IMARC Group. (2023). *Mercado global de pasteles y repostería - Informe de la industria*. IMARC

Group. <https://www.imarcgroup.com/report/es/cakes-pastries-market>

Innova Commerce. (s.f.). *Gestión de una cadena de tiendas*. Recuperado el 18 de noviembre de 2024, de

<https://www.innova-commerce.com/gestion-de-una-cadena-de-tiendas/#:~:text=Una%20cadena%20de%20tiendas%20o,m%C3%A9todos%20de%20comercio%20y%20distribuci%C3%B3n.>

La República. (2021). *Segmento de lo saludable gana cada vez más terreno en el mercado de los snacks*.

La República. <https://www.larepublica.co/empresas/el-segmento-de-lo-saludable-gana-cada-vez-mas-terreno-en-el-mercado-de-los-snacks-3279149#:~:text=Industria-,Segmento%20de%20lo%20saludable%20gana%20cada%20vez%20m%C3%A1s,el%20mercado%20de%20los%20snacks&text=Un%20estudio%20del%20Bar%C3%B3metro%20Edenred,preferire%20tener%20una%20dieta%20saludable>.

Lácteos Levelma. (s.f.). *Nuestra organización*. Lácteos Levelma. <https://lacteoslevelma.com/nuestra-organizacion/>

Larousse Cocina. (n.d.). *Almíbar*. Larousse Cocina. Recuperado el 18 de noviembre de 2024. <https://laroussecocina.mx/palabra/almibar/>

Mendoza Torres, M. R., y Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*, XIV (1), 118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>.

Mordor Intelligence. (2023). *Mercado de helados en Estados Unidos - Informe de la industria*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-ice-cream-market>

Portafolio. (2024). *Impuestos saludables: productos que más se han dejado de comprar tras su implementación*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/impuestos-saludables-productos-que-mas-se-han-dejado-de-comprar-tras-su-implementacion-581852>.

Real Academia Española. (2010). Merengón. *Asociación de Academias de la Lengua Española*.

Recuperado el 18 de noviembre de 2024 de <https://www.asale.org/damer/mereng%C3%B3n>

Real Academia Española. (s.f.). Veganismo. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 18 de

noviembre de 2024 de <https://dle.rae.es/veganismo>

Revista IA Alimentos. (2023). *Así está el mercado de dulces en Colombia*. Revista IA Alimentos.

<https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/asi-esta-el-mercado-de-dulces-en-colombia>

Similarweb. (2024). *Website Performance Overview: endulzatupaseo.com*. Similarweb.

https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/1m?webSource=Total&key=endulzatupaseo.com

SIS International Research. (s.f.). *Estudio de mercado de postres*. SIS International Research.

<https://www.sisinternational.com/es/pericia/industrias/estudio-de-mercado-de-postres/>