

SÜSS, PANADERÍA Y PASTELERÍA GOURMET

Erica Bernal Rodríguez
María Paula Forero Perilla



Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C., 2013

Süss, panadería y pastelería gourmet

Erica Bernal Rodríguez
María Paula Forero Perilla

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Tutora
Amalia Novoa Hoyos
Esp. Ingeniería Financiera, Universidad Nacional de Colombia;
Economista, Universidad Nacional de Colombia.

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C., 2013

Contenido

1	Resumen Ejecutivo	13
2	Objetivos	16
2.1	<i>Objetivo general</i>	16
2.2	<i>Objetivos específicos</i>	16
3	Estado actual del negocio	18
4	Mercado	23
4.1	<i>Análisis del sector</i>	23
4.1.1	Caracterización del sector	23
4.1.2	Caracterización del subsector - panadería	25
4.1.3	Tecnología	28
4.1.4	Barreras de entrada y salida	29
4.2	<i>Análisis y estudio del mercado</i>	32
4.2.1	Tendencias, segmentación del mercado y descripción de los consumidores	32
4.2.2	Análisis de la encuesta	37
4.2.3	Informe de la muestra	39
4.2.4	Identificación del nicho de mercado	46
4.2.5	Estimación del mercado potencial	49
4.2.6	Conclusiones	51
4.3	<i>Análisis de la competencia</i>	53
4.4	<i>Estudio de precios</i>	57
4.5	<i>Plan de mercadeo</i>	59
4.5.1	Concepto del producto	59

Siiss, panadería y pastelería gourmet	4
4.5.2 Estrategia de plaza o distribución	62
4.5.3 Estrategia de precio	63
4.5.4 Estrategia de promoción o comunicación	63
4.5.5 Presupuesto de mezcla de mercadeo	64
4.6 <i>Proyección de ventas</i>	65
5 Aspectos técnicos	68
5.1 <i>Ficha técnica del producto</i>	68
5.2 <i>Descripción del proceso general</i>	71
5.3 <i>Descripción del proceso de producción de tortas</i>	72
5.4 <i>Descripción del proceso de producción de panes</i>	73
5.5 <i>Necesidades y requerimientos</i>	74
5.5.1 Características de la tecnología	74
5.5.2 Materia prima y suministros	79
5.6 <i>Localización</i>	80
5.7 <i>Plan de producción</i>	84
5.7.1 Procesamiento de órdenes de fabricación y control de inventarios	84
5.7.2 Escalabilidad de operaciones	86
5.7.3 Capacidad de producción	87
5.8 <i>Planes de control de calidad</i>	89
5.9 <i>Costos de producción</i>	90
5.10 <i>Logo e infraestructura</i>	93
6 Aspectos organizacionales y legales	95
6.1 <i>Análisis estratégico</i>	95

6.1.1	Misión y visión	95
6.1.2	Análisis DOFA	96
6.1.3	Análisis Pestel	97
6.1.4	Entorno político y legal	97
6.1.5	Entorno económico	99
6.1.6	Entorno sociocultural	100
6.1.7	Entorno tecnológico	102
6.1.8	Entorno ambiental	102
6.2	<i>Estructura organizacional</i>	103
6.3	<i>Perfiles y funciones</i>	103
6.3.1	Organigrama	109
6.3.2	Esquema de contratación y remuneración	110
6.3.3	Cultura organizacional	112
6.4	<i>Aspectos legales</i>	114
6.5	<i>Costos administrativos</i>	116
6.6	<i>Gastos de personal</i>	117
6.7	<i>Gastos de puesta en marcha</i>	117
6.8	<i>Gastos anuales de administración</i>	118
7	Aspectos financieros	119
7.1	<i>Proyecciones financieras</i>	119
7.1.1	Supuestos generales	119
7.1.2	Balance general	122
7.1.3	Estado de resultados	123

7.1.4	Flujo de caja	125
7.1.5	Análisis del punto de equilibrio	126
7.2	<i>Indicadores financieros</i>	126
7.3	<i>Fuentes de financiación</i>	130
7.4	<i>Evaluación financiera</i>	132
8	Conclusiones	137
9	Referencias	140

Lista de tablas

Tabla 1.	Tamaño del mercado	19
Tabla 2.	Consumo aparente	19
Tabla 3.	Resumen de las inversiones para la puesta en marcha	20
Tabla 4.	Cantidad de establecimientos	28
Tabla 5.	Ficha técnica encuesta	37
Tabla 6.	Tamaño del mercado y consumo aparente	49
Tabla 7.	Consumo per cápita	50
Tabla 8.	Tamaño del mercado y consumo aparente	51
Tabla 9.	Masa	53
Tabla 10.	Philippe	54
Tabla 11.	Bagatelle	54
Tabla 12.	Competidores pastelería	57
Tabla 13.	Competidores panaderías	58
Tabla 14.	Presupuesto mezcla de mercadeo	64
Tabla 15.	Proyección de ventas y rentabilidad a cinco años	65
Tabla 16.	Ficha técnica de tortas a vender	68
Tabla 17.	Ficha técnica de panes a vender	69
Tabla 18.	Total de inversión requerida en maquinaria	78
Tabla 19.	Ponderación entre los factores contemplados	80
Tabla 20.	Porcentaje por factor subjetivo	81
Tabla 21.	Comparación por zona factor subjetivo 1	81
Tabla 22.	Comparación por zona factor subjetivo 2	82

Tabla 23.	Comparación por zona factor subjetivo 3	82
Tabla 24.	Comparación por zona factor subjetivo 4	83
Tabla 25.	Ponderacion de los resultados obtenidos	83
Tabla 26.	Evaluacion de factores objetivos	84
Tabla 27.	Determinación de la medida de preferencia de la localización	84
Tabla 28.	Proceso para el pedido de materia prima – interno	85
Tabla 29.	Proceso para el pedido de materia prima a proveedor	86
Tabla 30.	Capacidad de producción	88
Tabla 31.	Costo de materia prima para cada una de las tortas	90
Tabla 32.	Costo de materia prima para cada una de los panes	92
Tabla 33.	Presupuesto de mano de obra	93
Tabla 34.	Costos indirectos de fabricación	93
Tabla 35.	Matriz DOFA	96
Tabla 36.	Manual de funciones gerente general	104
Tabla 37.	Manual de funciones auxiliar de producción	106
Tabla 38.	Procedimiento de facturación	108
Tabla 39.	Gastos de ventas y administración	116
Tabla 40.	Costos indirectos de fabricación	117
Tabla 41.	Presupuesto de mano de obra	117
Tabla 42.	Resumen de las inversiones para la puesta en marcha	117
Tabla 43.	Gastos anuales de administración	118
Tabla 44.	Supuestos de precio por unidad	119
Tabla 45.	Costo materia prima por unidad	120

Tabla 46.	Rotacion de productos	120
Tabla 47.	Supuestos de depreciación	121
Tabla 48.	Porcentaje aumento en costos mano de obra	121
Tabla 49.	Supuestos fuentes de financiación	122
Tabla 50.	Balance general	123
Tabla 51.	Estado de resultados	124
Tabla 52.	Flujo de caja	125
Tabla 53.	Punto de equilibrio	126
Tabla 54.	Indicadores financieros de liquidez	127
Tabla 55.	Indicadores financieros de actividad	127
Tabla 56.	Indicadores financieros de endeudamiento	128
Tabla 57.	Indicadores financieros de rentabilidad	129
Tabla 58.	Resumen préstamo bancario	130
Tabla 59.	Amortización préstamo bancario	131
Tabla 60.	Evaluación financiera VNA - TIR - TIR verdadera	132
Tabla 61.	WACC del proyecto	133
Tabla 62.	Valor económico agregado del proyecto	133
Tabla 63.	Análisis de sensibilidad del proyecto	134
Tabla 64.	Posibles escenarios	135

Lista de figuras

Figura 1.	Distribución sector alimentos procesados	23
Figura 2.	Tasa de crecimiento del PIB en el sector alimentos procesados y el PIB total	24
Figura 3.	Tasa de crecimiento de las ventas del sector de alimentos procesados	25
Figura 4.	Volumen - tamaño absoluto	26
Figura 5.	Volumen - crecimiento	26
Figura 6.	Edades de los panaderos en Colombia	32
Figura 7.	Participación en las importaciones de trigo 2011	33
Figura 8.	Consumo de pan en Colombia	34
Figura 9.	Factores que más inciden para elegir el lugar de compra	36
Figura 10.	Sustitutos del pan	36
Figura 11.	Lo que más se consume en repostería en Colombia	36
Figura 12.	Donde los colombianos compran sus productos de pastelería	37
Figura 13.	Porcentaje de consumo de tortas y/o panes integrales	40
Figura 14.	Porcentaje de género y edades de la población encuestada	40
Figura 15.	Porcentaje nivel académico de la población encuestada	41
Figura 16.	Estado civil y decisión de compra de la población encuestada	42
Figura 17.	Porcentaje de la población encuestada por estrato socio-económico de la población	43
Figura 18.	Aspectos importantes a la hora de la compra	43
Figura 19.	Porcentajes de la preferencia de consumo con respecto al tamaño de tortas y panes	44
Figura 20.	Porcentaje de frecuencia de compra de la población encuestada	44

Figura 21.	Lugar de compra más usado por la población encuestada	45
Figura 22.	Resultados pregunta hipótesis	45
Figura 23.	Género	47
Figura 24.	Edad	47
Figura 25.	Estrato socio económico	48
Figura 26.	Estado civil	48
Figura 27.	Nivel académico	49
Figura 28.	Pregunta hipótesis	52
Figura 29.	Competidores en pastelerías	58
Figura 30.	Competidores en panaderías	58
Figura 31.	Torta de chocolate	60
Figura 32.	Torta de manzana	61
Figura 33.	Pan trenza	61
Figura 34.	Pan integral	61
Figura 35.	Descripción del proceso general	71
Figura 36.	Descripción del proceso de producción de tortas	72
Figura 37.	Descripción del proceso de producción de panes	73
Figura 38.	Mojadora amasadora	74
Figura 39.	Horno de piso	75
Figura 40.	Cámara de fermentación	76
Figura 41.	Divisora	77
Figura 42.	Carro escabiladero	77
Figura 43.	Mesa en acero inoxidable	77

Figura 44.	Congelador industrial con barra de trabajo	78
Figura 45.	Logo	93
Figura 46.	Infraestructura planta de producción Süss	94
Figura 47.	Misión y visión de Süss	95
Figura 48.	Mapa estratégico de Süss	97
Figura 49.	Organigrama Süss	109
Figura 50.	Objetivos organizaciones generales	113
Figura 51.	Objetivos organizaciones específicos	113
Figura 52.	Gerencia humanista	114
Figura 53.	Análisis de sensibilidad del proyecto	134

1 Resumen Ejecutivo



Süss, es un proyecto encaminado a ofrecer productos gourmet como tortas y panes de estilo europeo, aprovechando la transferencia de tecnología que se puede lograr, a partir de la experiencia obtenida por una de las integrantes, quien vivió una temporada en Suiza, con una familia nativa y donde aprendió varias recetas típicas de panes y tortas; lo anterior se combinará, con el aprendizaje que se obtendrá a través de una de las integrantes, quien estudiará la carrera de panadería y pastelería en la Escuela de Cocineros Gato Dumas.

El tipo de pan que se ofrecerá, es de cubierta dura, con un contenido más bien esponjoso y suave, algunos con granos y frutos secos, como el pan de nuez, el pan de campaña, el pan de soda irlandés y la tradicional trenza suiza. Las tortas serán de sabores como: chocolate y salsa de maracuyá, Agraz, Manzana.

Además de ofrecer un producto delicioso, se busca ayudar en el factor nutricional, ya que es la preocupación de hoy, por medio de varios factores; en primer lugar preparar los panes con esponja, es decir con masa madre, en segundo lugar, utilizar una materia prima más saludable como: productos orgánicos, cereales, azúcares no refinados y productos no transgénicos; y por último, garantizar por medio de la selección del personal, unas Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en los productos que se ofrecerán.

Se pretende ofrecer estos productos a niveles socioeconómicos altos, a través de una estrategia de distribución a domicilio; quienes estarán dispuestos a adquirir un producto esencial,

más elaborado; pues en primer lugar el ingreso de la población colombiana, en general, ha aumentado, haciendo que las preferencias de consumo cambien y estén dispuestos a pagar, por ejemplo 8.000 pesos por un pan de nuez.

Se pretende llegar a las distintas colonias europeas radicadas en Bogotá, principalmente suizos, alemanes, franceses e italianos, entre otros, quienes por lo general tienen un poder adquisitivo alto y buscan seguir con sus costumbres, aun estando en un país extranjero. Se puede afirmar que estas colonias radicadas en Bogotá tienen ya, una gran influencia en nuestra sociedad, pues existe: el club suizo, el club alemán, el colegio Suizo (Colegio Helvetia), el colegio alemán (Colegio Andino), el colegio francés (Liceo Francés) y el colegio italiano (Leonardo D´Vinci), donde no sólo estudian los hijos de estos inmigrantes, sino también de colombianos quienes quieren brindarle a ellos otro tipo de educación y de cultura. Esto nos facilita introducir con mayor facilidad el tipo de panes y de tortas que ofreceremos, pues serán más valorados y apetecidos en esos grupos sociales.

Desde el año 2009, según Zapata (2009) a pesar de la crisis mundial, Colombia “ha mostrado un crecimiento económico favorable, con tasas de crecimiento positivas y superiores al 4%”. Esto se ha evidenciado en el aumento del consumo de la población; redundando en las preferencias de los consumidores. Esto ha hecho que las personas gasten sus ingresos en productos que se diferencien de los comunes, como lo gourmet, y por ejemplo, que ofrezcan propiedades nutricionales saludables.

Dado que el producto que ofreceremos es de descendencia europea y las colonias de dicho continente radicadas en Bogotá, quieren seguir con sus costumbres tanto culturales como gastronómicas; podremos aprovechar este nicho de mercado en el que no existe mucha

competencia. Pues las pastelerías y panaderías gourmet que existen en la ciudad, si bien, están dirigidas a un estrato socioeconómico alto, no tienen su nicho de mercado totalmente segmentado, entre estas están: Masa, Philippe, Bagatelle, Myriam Camhi, La Castellana, Pan Alemán y Cascabel.

Estos productos, además de ser gourmet, van a tener un enfoque netamente europeo y una preocupación frente al factor nutricional, con los que se marcará la diferencia en el mercado.

2 Objetivos

2.1 *Objetivo general*

El objetivo general, es realizar un plan de negocios para crear la empresa Süss, en la ciudad de Bogotá.

2.2 *Objetivos específicos*

Elaborar un estudio de mercado, el cual nos proporcione información suficiente sobre la competencia, sobre los precios en el mercado y sobre los gustos de los clientes potenciales, por medio de una investigación utilizando fuentes primarias y secundarias como: Charlas con panaderos, investigaciones realizadas por otras personas e instituciones y la implementación de una encuesta. Lo anterior además de proporcionar la información anteriormente nombrada, permitirá elaborar el plan de mercadeo donde se definirán: el concepto del producto, las estrategias de: Distribución, precio , plaza y promoción.

Realizar un estudio técnico, el cual brinde la claridad suficiente en lo concerniente al producto, cómo elaborarlo, con qué y cuanto se necesita para producirlo. Lo anterior por medio de: fichas técnicas del producto, la descripción del proceso, tener claras las necesidades y requerimientos, esbozar un plan de producción junto con planes de calidad; así como clarificar los costos de producción, la mano de obra necesaria y la infraestructura.

Elaborar un estudio organizacional y legal, que ayude a encaminar la empresa en un plan estratégico, donde todos y cada uno de los stakeholders sepa para donde está encaminada la

empresa. Lo anterior se hará por medio de: elaborar una misión, una visión y un análisis DOFA; esbozar una estructura organizacional , donde este claro el organigrama, los perfiles y funciones, el esquema de contratación y remuneración, así como la cultura organizacional y aspectos legales como el tipo de empresa se va constituir y las normas sanitarias que se deben cumplir.

Elaborar un estudio financiero, que permita visualizar en números la empresa, por medio de un escenario optimista y uno pesimista, a través de: proyecciones financieras que incluyan, supuestos generales, balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y un análisis del punto de equilibrio; así como determinar indicadores financieros, fuentes de financiación y evaluaciones financieras.

3 Estado actual del negocio

Actualmente la empresa no está legalmente constituida, sin embargo se realizan ventas esporádicas modo delivery, a través de pedidos hechos por personas conocidas y referenciadas por las integrantes del grupo, Erika Bernal y María Paula Forero. La producción se efectúa en casa de una de ellas, quien a su vez, realiza la entrega personalmente el producto.

Se han hecho inversiones en utensilios, como moldes, bowls, batidora, espátulas, entre otros.

Adicionalmente, se realizó la inscripción de una de las integrantes del grupo en la Escuela de Cocineros Gato Dumas, para realizar la carrera de panadería y pastelería. Ambas, han participado en diferentes capacitaciones dirigidas a panaderos, ofrecidas por la Federación de Molineros, FEDEMOL.

Los productos que se ofrecerán tendrán las siguientes características: panes de cubierta dura, con un contenido esponjoso y suave, algunos con granos y frutos secos; y, tortas de diferentes texturas y sabores como: la de chocolate y salsa de maracuyá será muy húmeda y esponjosa, la de agraz será esponjosa y con un toque ácido; la de manzana tendrá grandes y generosos trozos de esta fruta.

Teniendo en cuenta que la tendencia de hoy en los diferentes grupos poblacionales es el consumir productos con menos composición de preservativos, azúcares y conservantes, se pretende entonces, satisfacer dicha preocupación de adquirir productos más saludables y con mayor nivel nutricional.

Tabla 1. *Tamaño del mercado*

Bogotanos estrato 4 - 5 – 6	21 – 35 años	Nivel educativo – pregrado o postgrado	Tamaño del mercado
1.022.762	26,25%	80%	214.780

¿Cómo se determinó el tamaño del mercado?

Se partió de la cantidad de Bogotanos que pertenecen a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Esta población incluye hombres y mujeres de todas las edades.

Posteriormente se determinó un porcentaje de hombres y mujeres bogotanos con edades entre 21 y 35 años, a partir de información del DANE (s.f.), este porcentaje equivale al 26,25% de la población total.

Se estimó que el 80% de la población de bogotanos pertenecientes al los estratos 4, 5 y 6, entre las edades de 21 a 35 años tiene un nivel académico de pregrado y posgrado.

Se aplicaron estos porcentajes a la población bogotana perteneciente a los estratos 4, 5 y 6, para finalmente tener la población entre 21 – 35 años, con estudios de pregrado o posgrado en la de Bogotá que va a ser nuestro mercado objetivo.

Tamaño del mercado: 214.780 personas de estratos 4, 5 y 6, y con una edad de 21 a 35 años y con estudios de pregrado y/o posgrado.

Tabla 2. *Consumo aparente*

Tamaño del mercado	Consumo per cápita	Consumo aparente
214.780	70.728	15.190.903.326

El consumo aparente es la multiplicación entre los posibles compradores por el consumo per cápita mensual, lo que arroja como resultado, la posibilidad tener ventas potenciales de aproximadamente 15.190.903.326 millones de pesos.

Tabla 3. Resumen de las inversiones para la puesta en marcha

Maquinaria	17.200.000
Muebles y enseres	5.764.000
Equipo de computo	1.368.000
Equipo de oficina	408.900
Aviso	1.500.000
Página web	1.600.000
Capital de trabajo	63.126.000
Total	90.966.900

La Tabla 3 se muestra los gastos necesarios para la puesta en marcha del negocio, en el cual se tuvo en cuenta aquellos factores que se consideraron fueran importantes; en total la inversión asciende a \$ 90.966.900. De los cuales, cada una de las dos socias invertirá \$ 25.483.450 con recursos propios. Los \$ 40.000.000 restantes, se financiaran a través de un préstamo con una entidad bancaria.

Para hallar el precio, se tomó como base el precio promedio del mercado para tortas de 20 porciones, que es de \$ 60.000, realizado a partir del análisis de competencia. De acuerdo a lo anterior, se realizó un cálculo de precio por porción, para luego realizar el aumento respectivo para cada tamaño (grande = 40 porciones, mediana = 20 porciones, pequeña = 5 porciones).

En cuanto a las unidades, se hallaron de acuerdo a la capacidad de producción, con el fin de no excederla. Adicionalmente se tuvieron en cuenta las repuestas obtenidas de la encuesta, a la pregunta que tamaño de tortas y panes consume. La Tabla 44, resume estas variables.

Se tomaron diferentes métodos para la evaluación financiera. El VNA (Valor Neto Actual), que muestra cuánto va a representar hoy, el dinero que se obtiene del flujo de caja libre año a año, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es decir el rendimiento real del proyecto, la TIR verdadera, que hace referencia a la TIR anterior, restándole el flujo de caja libre, asumiendo que los inversionistas no reinvierten sus ganancias en la empresa, el WACC (Tasa Promedio Ponderada del Costo de Capital (Calama, 2011)), "es una tasa de descuento que mide el coste de capital entendido éste como una media ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajenos", finalmente el análisis de sensibilidad del proyecto.

Para el caso de VNA, en la medida en que este, sea mayor a 0, y la TIR sea mayor a la tasa de descuento (tasa de interés mínimo que pide el inversionista) el proyecto será viable.

Con los resultados obtenidos de una VNA de 14.798.827, es decir que por la inversión hecha de 50.966.900, hoy se obtendrá una ganancia de \$14.798.827 pesos, una tasa de descuento del 20% y una TIR de 28,5%, se puede afirmar que el proyecto es viable.

Al comparar la TIR verdadera con la TIR, se observa que el proyecto sigue siendo viable dado que después de restar el flujo de caja libre, aun se sigue superando la tasa de descuento, que es la rentabilidad mínima que piden los inversionistas.

Con el WACC, Tabla 61, donde las variables se determinaron de la siguiente manera:

- W: es el porcentaje de los recursos propios y la deuda que requiere la realización del proyecto.
- Costo: donde el porcentaje de los recursos propios está determinado por la tasa de oportunidad y el porcentaje de la deuda, está determinado por la tasa de interés que piden los bancos por la financiación requerida luego de extraer la ventaja tributaria.

Adicionalmente se halló el valor económico agregado que se obtiene tomando el valor presente neto descontado el WACC. Tal como muestra la Tabla 62, el resultado es positivo lo que es bueno para el proyecto, dado que, luego de atender los compromisos de la deuda y cumplir la expectativa mínima del inversionista, el proyecto genera un valor económico agregado de \$15.968.631.

Por último se realizó el análisis de sensibilidad donde se evaluaron diferentes tasas de oportunidad. En la Figura 53, se evidencia que la TIR es el punto donde el Valor Presente Neto se hace 0 (aproximadamente 28%), por lo que de este porcentaje hacia abajo los inversionistas aceptarían invertir en el proyecto, y de este hacia arriba, los mismos desistirían de entrar en el proyecto.

4 Mercado

4.1 Análisis del sector

El objetivo que se persigue al realizar un análisis del sector, es evaluar el entorno en el cual se va a desenvolver la empresa; caracterizando el mismo, identificando las oportunidades y amenazas que existen dentro de este, a partir del crecimiento en ventas, la rentabilidad y las innovaciones tecnológicas y tendencias de consumo.

Para realizar el análisis del sector, se consultó dos bases de datos; BPR Benchmark (2011), de la cual se extrajo la caracterización del sector en general y un estudio que realizó la empresa británica, Mintel Global Market Navigator – GMN (2011), en el año 2011.

4.1.1 Caracterización del sector

El sector en el que se ubicará Süss es el de alimentos procesados, este a su vez se compone por: lácteos, cárnicos, fruver, aceites y grasas, panadería, molinería, café y derivados, dulces y chocolates y snacks y pre listos.

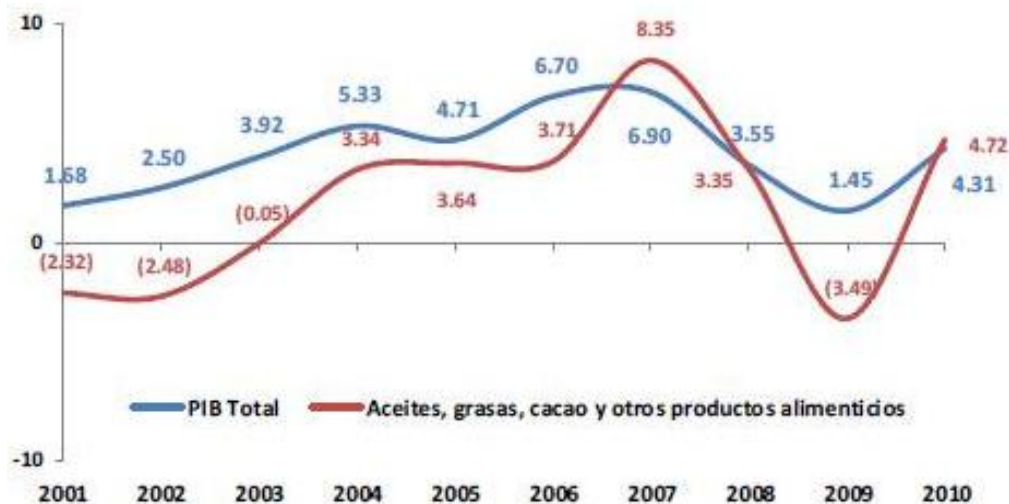
Figura 1. Distribución sector alimentos procesados



Según el reporte sectorial de Benchmark, este sector, se ha caracterizado por presentar un comportamiento directamente proporcional al crecimiento de la economía del país, eso nos indica que el subsector de alimentos procesados es sensible al comportamiento del total de la industria, es decir, que si la industria pronostica un escenario de crecimiento en el futuro, lo más probable es que el sector en estudio, vaya a seguir el mismo patrón.

El crecimiento positivo del sector en el año 2007, se debe también a que se experimentó una reactivación en el consumo del sector, pasando de crecer 1,4% en el año 2009 a 4,4% en el 2010. Según Benchmark, al finalizar el año 2010, la producción del sector de alimentos procesados, representó, el 0,56% del PIB nacional y el 4,25% del PIB industrial.

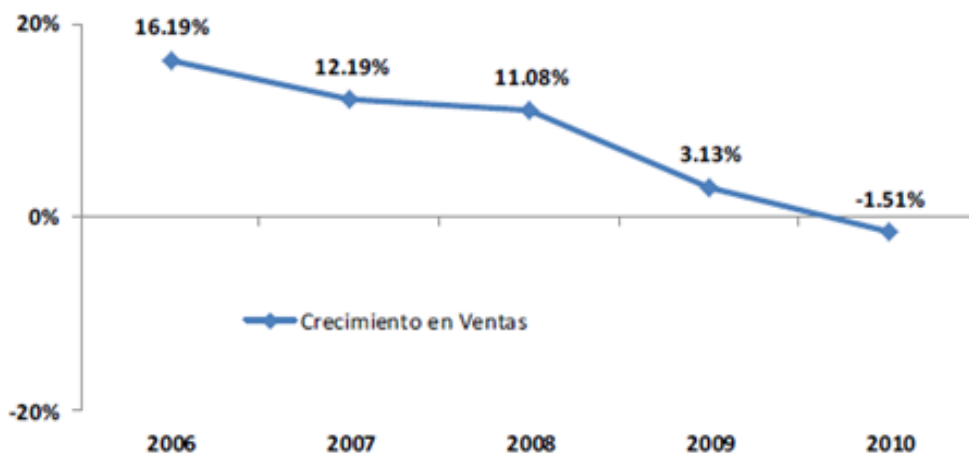
Figura 2. Tasa de crecimiento del PIB en el sector alimentos procesados y el PIB total



En cuanto a la tasa de crecimiento de ventas en el sector de estudio, en el año 2010, se evidencia, que a pesar de la recuperación de la economía y la reactivación del consumo; las ventas no fueron las mejores. Pues como demuestra la Figura 2, en el año 2010, el sector muestra una contracción del 1,51% anual, a diferencia de los años anteriores, 2009 y 2008, cuando se registró una expansión del 3,13% y 11,08% anual, respectivamente.

Lo anterior pudo suceder, debido a la temporada de lluvias presentada en el segundo semestre de este año en nuestro país. Esto produjo una gran pérdida en cultivos haciendo que las materias primas ofertadas fueran menores y a precios más altos; lo que a su vez hizo que el poder adquisitivo de la población disminuyera y así la tasa de crecimiento en ventas del sector.

Figura 3. Tasa de crecimiento de las ventas del sector de alimentos procesados



4.1.2 Caracterización del subsector - panadería

Tomando la información de los estudios realizados al subsector de panadería en Colombia, por los grupos de investigación: Mintel Global Market Navigator (GMN) y por el SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006), se concluyó:

En la Figura 4, se puede ver que el volumen total de consumo de productos de panadería en Colombia, durante el año 2010, fue de 206,5 toneladas, esta cifra presenta un leve cambio con respecto a los años anteriores, mientras que la proyección realizada para el año 2015, presenta un aumento en la misma, de aproximadamente 230 toneladas de consumo de pan en el país. Esta es una cifra alentadora ya que denota un aumento en el consumo de productos de panadería en el país; y en la Figura 5, se puede evidenciar que el mayor crecimiento en productos de panadería

en el país fue en el año 2007, con una tasa del 6,2% anual; mientras que para el 2010 el volumen del mercado disminuyó en un 0,9%. Se observa que del año 2006 al 2011, el volumen del mercado de panadería tuvo unas fluctuaciones muy marcadas, mientras que en la proyección que se realiza del año 2012 al 2015, los cambios van a ser más leves.

Figura 4. Volumen - tamaño absoluto

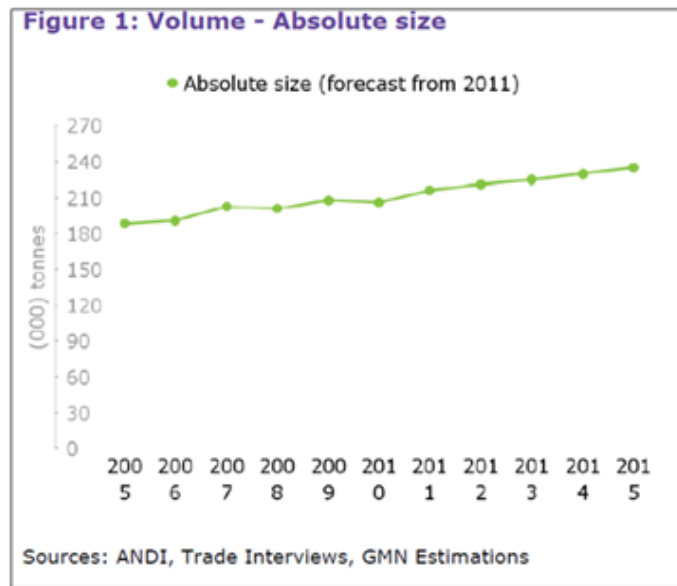
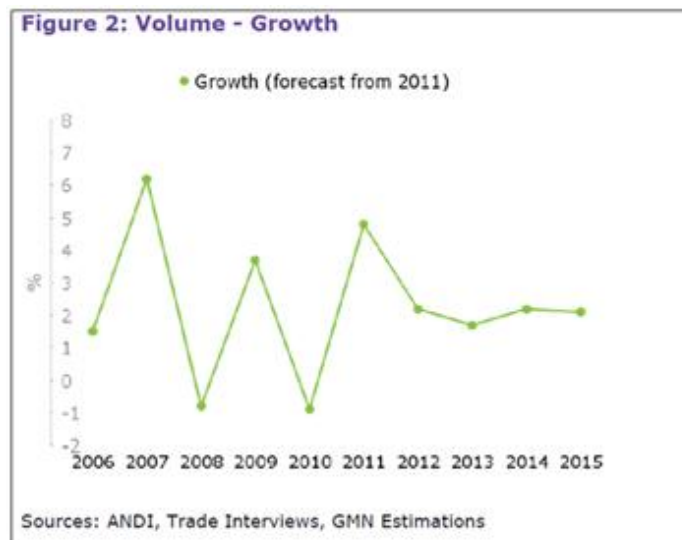


Figura 5. Volumen - crecimiento



Se tienen unas proyecciones positivas frente a la compra de productos de panadería, ya que "la tendencia es buscar redescubrir el pan como un producto saludable" (Euromonitor International, 2009), esencial para la dieta diaria del ser humano, lo cual fomentará la compra por parte de los colombianos.

De otro lado, en el estudio hecho por el SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006) se encontró que el subsector de panadería se caracteriza por tener grandes deficiencias en el manejo del área de comercialización, esto se observó tanto en las panificadoras micro (artesanales), como en las medianas (semi industriales). Las deficiencias anteriormente nombradas, se evidenciaron en:

La poca capacitación que se le brinda al personal, lo que incurre en un limitado asesoramiento al cliente, que se traduce en lo poco llamativa de la presentación del producto y en las pocas actividades de promoción.

En la mala distribución física del espacio, que repercute en no lograr conquistar al cliente, en no hacerlo comprar más y en no facilitarle la vida.

En el mal manejo de la iluminación y el de la señalización, cuando en un sector de comidas es indispensable una adecuada iluminación y señalización, para atraer y ubicar al cliente.

No se realizan programas de ventas con metas incrementales y mucho menos estadísticas de ventas.

No se realizan estudios de mercadeo ni mediciones de satisfacción que les permita saber cómo los ven sus clientes y como están frente a la competencia, por lo tanto el concepto de calidad, en

este sector, es totalmente errado, pues la calidad se determina de acuerdo a los gustos de los dueños más no de las necesidades o gustos de los compradores.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que la harina de trigo es la principal materia prima en los productos de las panificadoras; el mercado de los proveedores, es decir de los molineros, funciona con competencia perfecta, de tal manera que si uno de los 20 existentes, baja el precio, el resto, a su vez bajan también el precio de la harina. Mientras que trasladar esa baja o subida de precios a los panaderos y/o reposteros es muy difícil

En el mismo informe, la cantidad de empresas en el sector era de 24,700, distribuidas como se ve en el siguiente la Tabla 4, el cual nos evidencia que en ese año, la gran mayoría de empresas en el sector, eran medianas, 11.115 y micro – empresas, 12.666 (pág. 53).

Tabla 4. Cantidad de establecimientos

Dr. Diego Muñoz / Anipan, basado en documentos de Fedemol y Fundación Carvajal			ley 590/2000		Estudio Anipan			
Tipo de empresa	%	tot empresas	Q empleados ley	Activos	tipo equivalencia	Personal promedio empresa	Empleos Acumulado estimado nacional	
multinacionales	0.02	5	más de 200	más de 30000 smmlv	industrial	46.8	234	
grandes nacionales	0.4	99	más de 200	más de 30000 smmlv	industrial	46.8	4,633.2	
medianas	3.3	815	entre 51 y 200	entre 5001 y 30000 smmlv	industrial	46.8	38,142	
pequeñas	p.a.ampliada	15	3705	entre 11 y 50	entre 501 y 5000 smmlv	semi ind	10.5	38,903
	p.a.simple	30	7410	entre 11 y 50	entre 501 y 5000 smmlv	semi ind	10.5	77,805
micro / famiempresas	51.28	12666	entre 1 y 10	inferior a 500 smmlv, excluye vivienda	artesanal	4.5	56,998	
totales		100	24700					
						empleos directos	216,715	

4.1.3 Tecnología

El informe concluye que este tipo de industria ha tenido una gran evolución, pasando de una forma de producción muy artesanal a una muy industrializada, ya que se ha visto la necesidad de

mecanizar y automatizar los procesos, lo cual es más evidente a medida que la industria va creciendo.

Después de leer varios artículos sobre innovaciones tecnológicas o estudios de las mismas para el sector en estudio, pudimos observar que los esfuerzos para producirlas van encaminados a la conservación de los alimentos.

Por lo anterior, la industria de la panificación ha recurrido a agregarle una serie de colorantes, preservantes y aditivos para así producir y vender sus productos en un tiempo prolongado, lo cual trae efectos secundarios entre la intensificación de los clientes y riesgos al generar alergias, adicción, etc.

4.1.4 Barreras de entrada y salida

Antes de ingresar a una industria es muy importante evaluar las barreras de entrada y salida existentes, el número de competidores directos y sustitutos, entre otros.

4.1.4.1 Barreras de entrada

El estadounidense, Michael Porter (citado por (Villalobos, 2012)), uno de los gurús de la economía, catedrático de la universidad de Harvard, experto en competitividad y gerencia estratégica; menciona en su modelo de las 5 fuerzas, como una de ellas, la Amenaza de entrada de nuevos competidores, donde hace referencia que a mayores barreras de entrada, existirán, mayores dificultades en la industria de establecer nuevos negocios competentes; como consecuencia, habrá menos oferta del producto.

En el caso de la industria panificadora se evidencian pocas barreras de entrada, motivo por el cual existen panaderías por doquier. Adicionalmente, el SENA y La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006), ha adoptado el término “alegal” para aquellas empresas que afirman ser formales debido a que se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio pero incurren en incumplimientos parciales de deberes frente al Estado y otras entidades:

La "alegalidad" ocasiona una subestimación sectorial que sumada a su dispersión, dificulta significativamente la defensa de los intereses de la industria, regularmente opacados o suplantados por los de algunos sectores conexos como el molinero, quienes cuentan con una estructura mucho más compacta y organizada, pero que definitivamente no representa a los panificadores aunque tengan puntos comunes (pág. 49).

Los principales requisitos a cumplir son los de Registro de Cámara de Comercio y Concepto Sanitario, dando prueba a la afirmación acerca de que las barreras de entrada son pocas.

Otra de las razones por las cuales se puede evidenciar que las barreras de entrada en la industria panificadora son bajas, es que en el país, las empresas de esta industria, son en gran parte familiares, esto hace que se establezcan fuertes lazos de cooperación entre los integrantes de la misma; dado que las oportunidades financieras son escasas para micro, pequeñas y medianas empresas, por lo general, los empresarios panificadores, no recurre a ellas, pues, por un lado reciben el apoyo por parte los mismo miembros del grupo familiar y por otro recurren a prestamistas particulares: *“existe un apoyo mutuo del núcleo familiar donde el aporte de trabajo se ha retribuido con el sostenimiento básico de la familia”* (pág. 72).

Las bajas barreras de entrada en el medio, permite que se facilite la proliferación de pequeños negocios sin control alguno en cuanto a ubicación, responsabilidad social frente a empleados, condiciones sanitarias y formalidad en el cumplimiento de permisos, impuestos, etc. (pág. 128).

Porter (citado por (Villalobos, 2012)), afirma que las empresas existentes en la industria y las nuevas que desean ingresar, deben escoger bajo que herramientas desean competir (si por precios, por especialidad o diferenciación) con el fin de poder sobrevivir entre la competencia y ganar mercado.

En el caso de Süss, se espera competir por medio de dos herramientas:

Diferenciación, dado que los productos que se buscan ofrecer son disimiles a los tradicionales panes y tortas vendidos en las panaderías (hojaldrados, tres leches, roscones, etc.)

Especialización, donde el “core” del negocio será específicamente panes y tortas gourmet; donde tomaremos la experiencia de una de las desarrolladoras de la idea de negocio de haber vivido y estudiado en Suiza, aprendiendo recetas y prácticas propias de la región y la cultura.

4.1.4.2 Barreras de salida

Las barreras de salida son entendidas como los obstáculos que tienen las empresas para salir del sector o industria a la cual pertenecen.

En el caso de la industria panificadora, se evidencian dos tipos de barreras:

- Bienes de la empresa con escaso valor en el mercado de segunda mano, haciendo que haya mayor dificultad para cerrar el negocio y salir de la industria; en la actualidad se pueden encontrar hornos pequeños de panadería de segunda mano a precios bajos, por

lo cual los dueños prefieren vender el “good will” de la compañía haciendo que la competencia no disminuya en el sector.

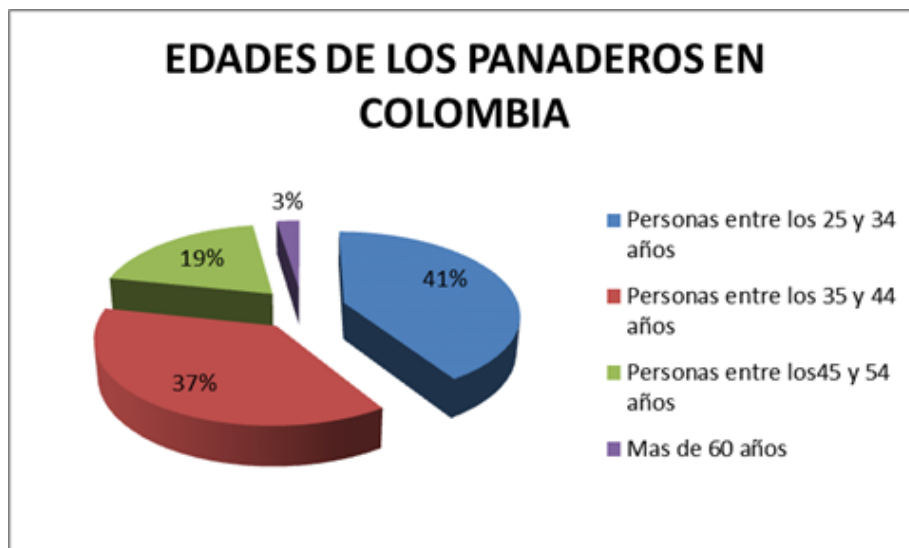
- La existencia de barreras emocionales en torno al negocio que se evidencia en las empresas familiares (característica en gran parte de las panaderías), donde se prefiere recurrir a hacer sucesión de poder o vender el negocio, es decir que en muy pocas ocasiones se cierran negocios de este tipo.

4.2 Análisis y estudio del mercado

4.2.1 Tendencias, segmentación del mercado y descripción de los consumidores

Según un estudio realizado por Ipsos Napoleón Franco (2011) para la unidad de *Food Service* de Team, la cual entrevistó a más de 1.214 panaderos en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla en el año 2011, se obtuvieron los siguientes datos: La labor de panadero ya no la ejercen exclusivamente hombres como en años atrás, hoy el 27% de los panaderos son mujeres y el 73% son hombres; la tendencia de la presencia de las mujeres en la panadería viene en aumento.

Figura 6. Edades de los panaderos en Colombia



La Figura 6 indica que el oficio de panadero tiende a ser ejercido por gente joven. Adicionalmente, el estudio muestra que una tendencia muy fuerte dentro de este gremio es realizar sus pagos en efectivo; el 98% de los panaderos entrevistados realizan sus pagos en efectivo, utilizan muy poco los medios electrónicos. Por otro lado, *"son poco organizados con los temas financieros y son lejanos a la seguridad social"* (pág. 3)

Ahora bien, guiándonos según los estudios hechos por el SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006) y por el Informe de Labores (FEDEMOL, 2011), se evidencia:

Se evidencia que existe una tendencia en Colombia, en cuanto a ser importadores netos de trigo, del cual se obtiene la harina, que es la principal materia prima para elaborar productos de panadería y repostería; estas importaciones se distribuyen así:

Figura 7. Participación en las importaciones de trigo 2011



Esto nos muestra que los precios internos de la harina dependen directamente de los precios internacionales del trigo, si los precios de este cereal suben los precios de la harina en Colombia también aumentan y viceversa.

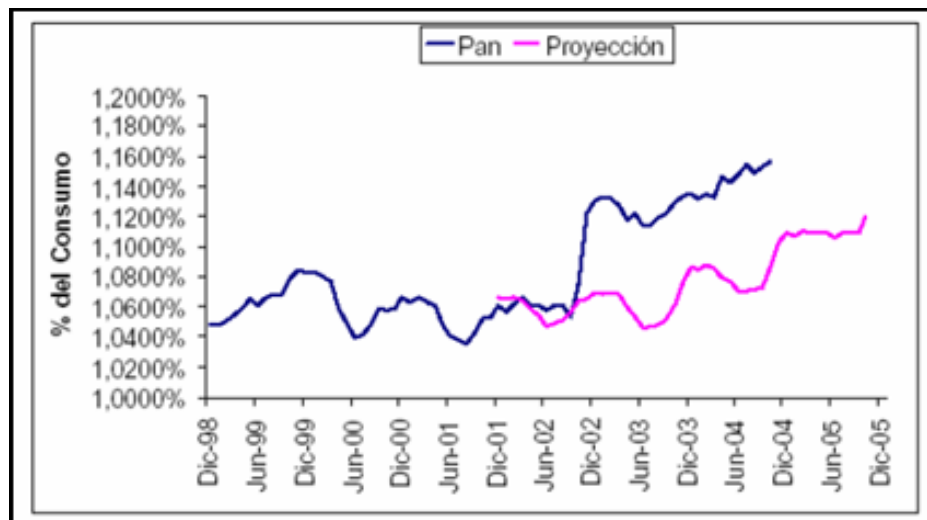
Este mismo informe nos muestra que en 1999, el colombiano en promedio consumía \$4.233 pesos mensuales de pan, con un mercado total de \$175.826.488.285 de pesos, distribuidos así:

- Consumo población de ingresos bajos: \$992 pesos mensuales.
- Consumo población de ingresos medios: \$4.500 pesos mensuales.
- Consumo población de ingresos altos: \$3.685 pesos mensuales.

Mientras que en 2004 el consumo promedio mensual de pan aumentó de la siguiente manera: \$6.563 pesos mensuales de pan, con un mercado total de \$296.842.079.152 de pesos (Servicio Nacional de Aprendizaje y Mesa Sectorial de Panificación y Repostería, 2006, pág. 17), distribuidos así:

- Consumo población de ingresos bajos: \$1.518 pesos mensuales.
- Consumo población de ingresos medios: \$6.989 pesos mensuales.
- Consumo población de ingresos altos: \$5.771 pesos mensuales.

Figura 8. Consumo de pan en Colombia



Del año 2005 en adelante, se proyectó un aumento en el consumo de pan en Colombia de 3.47%. Sin embargo, como vimos en la caracterización del sector, en el año 2009, el consumo

tuvo una disminución dramática; según las proyecciones mostradas en la Figura 8, vemos como el consumo irá en aumento. Ahora bien, si comparamos el consumo de pan en Colombia con otros países, este es uno de los más bajos con 29 kg por persona al año, mientras que en países en el mismo continente, como Chile y Argentina consumen 90 y 70 kg por persona al año, respectivamente.

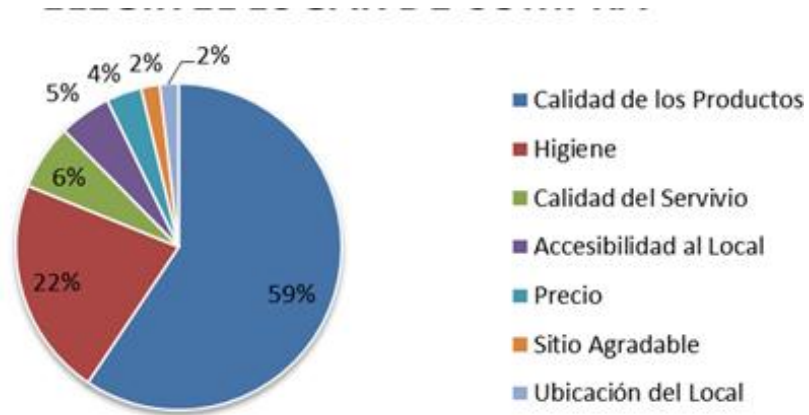
Esta tendencia de bajo consumo de pan en Colombia, se debe, entre otras cosas, al gran desconocimiento de la importancia nutricional que tiene este producto, tanto en la población general como en los médicos, pues estos últimos no tiene en cuenta la amplia gama de productos panificados que se pueden ofrecer. Sin embargo, esa desinformación general, se ha dado también por el bajo desarrollo del portafolio del subsector, que no ha tenido en cuenta, las necesidades del mercado, la versatilidad de las materias primas y las capacidades del personal.

Según la investigación del SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería el subsector tiene, también estas tendencias:

- El 50.2% de las mujeres en Colombia son quienes deciden qué tipo de pan es el que se compra en el hogar.
- En un 65.2% son personas diferentes a la mujer jefe de hogar, quienes realizan la compra del pan.
- El 82.6% de las veces, las personas que realizan la compra, lo hacen caminando.
- El 76% de veces el comprador va sólo al punto de venta.
- Es muy importante una adecuada exhibición del producto, pues el 58.9% de las veces, el comprador, para escoger el producto de la pastelería, lo prefiere físico y ya decorado.

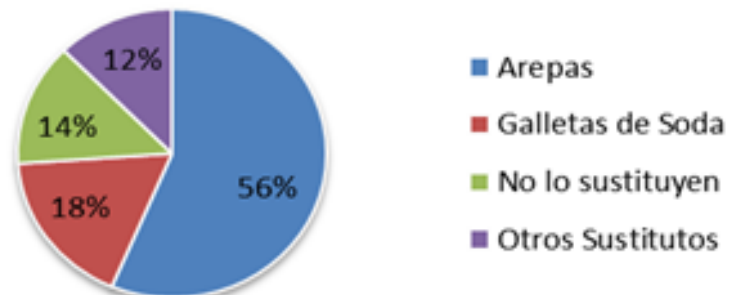
Los factores que más inciden para elegir el lugar de compra son:

Figura 9. Factores que más inciden para elegir el lugar de compra



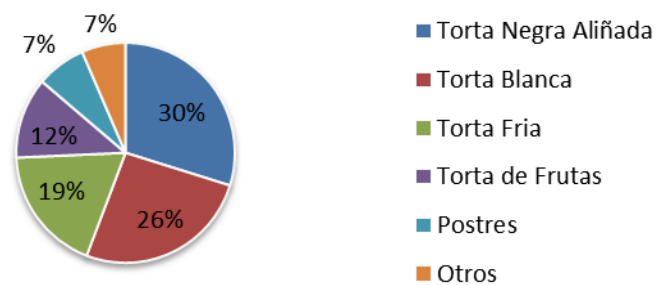
En caso de no haber pan, los colombianos lo sustituyen por:

Figura 10. Sustitutos del pan



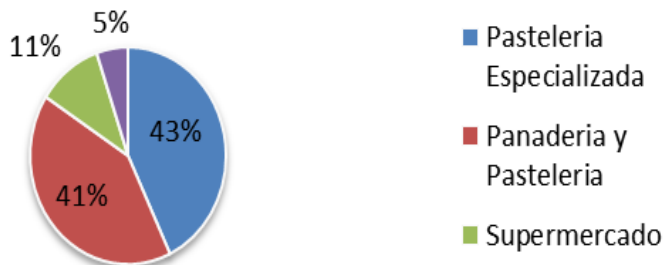
Lo más consumido en repostería es:

Figura 11. Lo que más se consume en repostería en Colombia



Los sitios donde los colombianos compran sus productos de pastelería son:

Figura 12. Donde los colombianos compran sus productos de pastelería



4.2.2 Análisis de la encuesta

Tabla 5. Ficha técnica encuesta

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
Nombre del proyecto de investigación:	Estudio " Panadería y pastelería Süss"
Firma encuestadora:	Estudiantes Maria Paula Forero y Erika Bernal
Fecha de realización de campo:	1 mayo hasta 2 agosto de 2012
Persona natural o jurídica que la encomendó:	Estudiantes Maria Paula Forero y Erika Bernal
Fuente de financiación:	Propia de las estudiantes María Paula Forero y Erika Bernal
Grupo objetivo:	Hombres y mujeres de todas las edades, de todos los niveles socioeconomicos, de la ciudad de Bogota
Marco muestral:	Personas aleatorias encuestadas en la calle
Tamaño de la muestra:	274 encuestas
Técnica de recolección:	Encuestas persona a persona
Cobertura geográfica:	Ciudad Bogotá
Fecha de entrega del informe :	30 de Noviembre de 2012
Tema o temas concretos a los que se refiere:	Ver adjunto cuestionario

Querido saludo, somos estudiantes de la Universidad EAN y estamos realizando una encuesta, agradeceremos nos brinde unos minutos de su tiempo. La información proporcionada tendrá únicamente fines académicos.

- Compra usted tortas gourmet y/o panes integrales?
SI ___ NO ___, si su respuesta es negativa agradecemos su tiempo, si su respuesta es sí, por favor continúe con el cuestionario.
- Edad:
15-20 ___ 21-25 ___ 26-30 ___ 31-35 ___
36-40 ___ 41-45 ___ 46-50 ___ 51-55 ___
56 o más
- Género:
Femenino ___ Masculino ___
- Estado civil:
Soltero/a ___ Casado/a ___ Viudo/a ___ Separado/a ___
- Nivel Académico:
Primaria ___ Bachillerato ___ Técnico ___
Pregrado ___ Postgrado ___ Ninguno ___
- Estrato Socioeconómico:
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___
- Que tan importantes son los siguientes factores al momento de realizar compras de tortas gourmet y/o panes integrales?

Sabor	Poco importante	1 2 3 4 5	Muy importante
Estabilidad	Poco importante	1 2 3 4 5	Muy importante
Textura	Poco importante	1 2 3 4 5	Muy importante
Precio	Poco importante	1 2 3 4 5	Muy importante
Variación de Producto	Poco importante	1 2 3 4 5	Muy importante
Ubicación	Poco importante	1 2 3 4 5	Muy importante
Empaque	Poco importante	1 2 3 4 5	Muy importante
- Que marcas de tortas gourmet conoce?
1 _____
2 _____
- Evalúe la primera marca de tortas mencionada por usted, a través de los siguientes aspectos:

Sabor	Desagradable	1 2 3 4 5	Delicioso
Estabilidad	Poco agradable	1 2 3 4 5	Muy agradable
Textura	Seca	1 2 3 4 5	Suave
Precio	Costoso	1 2 3 4 5	Económico
Variación de Producto	Mucha	1 2 3 4 5	Poca
Ubicación	Cerca	1 2 3 4 5	Lejos
Empaque	Poco práctico	1 2 3 4 5	Muy práctico

- Que marcas de panes integrales conoce?
1 _____
2 _____
- Evalúe la primera marca de panes integrales mencionada por usted, a través de los siguientes aspectos:

Sabor	Desagradable	1 2 3 4 5	Delicioso
Aspecto	Poco atractivo	1 2 3 4 5	Muy atractivo
Textura	Seca	1 2 3 4 5	Suave
Precio	Costoso	1 2 3 4 5	Económico
Variación de Producto	Poca	1 2 3 4 5	Mucha
Ubicación	Lejos	1 2 3 4 5	Cerca
Empaque	Poco atractivo	1 2 3 4 5	Muy atractivo
- Que marcas de tortas gourmet prefiere?
1 _____
- Que marcas de panes integrales prefiere?
1 _____
- Qué tamaño de tortas gourmet consume usted?
Pequeña _____ Comida pequeña _____
Comida mediana _____
Comida Grande _____
- Qué tamaño de panes integrales consume usted?
Pequeño _____
Mediano _____
Grande _____
- Con que frecuencia compra tortas gourmet?
Semana _____ Quincena _____ 1 vez a mes _____
Otro _____
- Con que frecuencia compra panes integrales?
Día _____ Semana _____
Día por medio _____ Otro _____
- Cuanto está dispuesto a pagar por su torta gourmet de 20 porciones?
40.000 - 45.000 ___ 46.000 - 60.000 ___
61.000 - 65.000 ___ 66.000 - 70.000 ___

- Qué lugar frecuenta para hacer la compra de tortas gourmet y/o panes integrales?

Centros comerciales	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
Tienda de venta propia	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
Panaderías de barrio	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
Domile	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
Tienda de café	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
- Al comprar tortas y/o panes gourmet de su preferencia ¿Quien de las siguientes opciones ayuda a tomar la decisión?

Amigos	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
Hijos	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
Padres	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
Pareja	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
Ninguna	Poco frecuente	1 2 3 4 5	Muy frecuente
- Cambia usted de pastelería y/o panadería, por una que le ofrezca los productos a DOMICILIO y por medio de página en internet?
si ___ no ___
- Cambia usted de pastelería y/o panadería, por una que le ofrezca los siguientes productos:

Tortas	poco decorada	1 2 3 4 5	decorada
Tortas	poco esponjosa	1 2 3 4 5	esponjosa
Tortas	tipo artesanal	1 2 3 4 5	tipo industrial
Panes	poco integrales	1 2 3 4 5	muy integrales
Panes	poco esponjoso	1 2 3 4 5	esponjoso
Panes	tipo artesanal	1 2 3 4 5	tipo industrial

Por favor escriba su correo _____

4.2.3 Informe de la muestra

La encuesta fue aplicada a 274 personas de diferentes estratos y edades de la ciudad de Bogotá. El tamaño de la muestra se determinó por medio de una encuesta piloto enviada vía mail a los contactos de las integrantes del equipo de trabajo, con la siguiente pregunta: ¿Compra usted tortas gourmet y/o panes integrales? De esta, se obtuvo respuesta de 43 personas, de las cuales 33 (76,74%) fueron positivas y 10 (23,26) respuestas negativas. Adicionalmente, se extrajo la información del informe de Caracterización socio-económica de Bogotá. Formulación del plan maestro de movilidad para Bogotá DC, que incluye ordenamiento de establecimientos, realizado por la alcaldía mayor de Bogotá, acerca del total de la población, ubicada específicamente en los estratos 5 y 6, para el año 2005. Con un nivel de confianza z de 1,96 y desviación estándar de 0,05, finalmente se aplicó la fórmula de la siguiente manera:

POBLACION N: 329.024

Q (Respuesta negativa): 0,233

P (Respuesta positiva): 0,767

Nivel de Confianza: 95% = Z: 1,96

Desviación estándar e: 0,05

Después de definir las variables, se dividió el nivel de confianza sobre la desviación estándar; y este resultado se elevó al cuadrado, obteniendo:

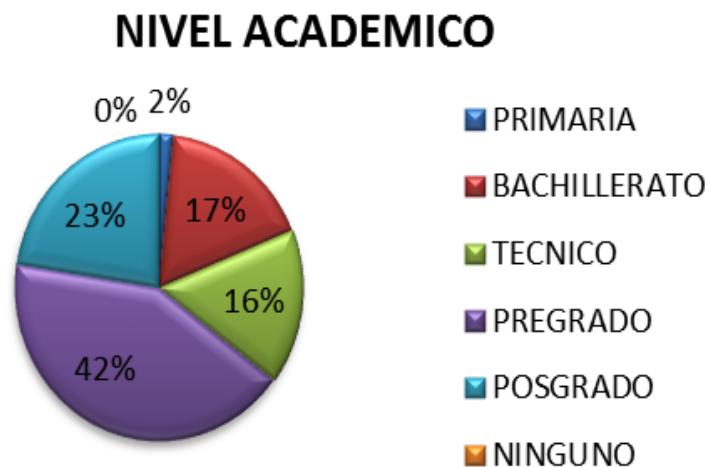
$$Z/e: 1,96/0,05=39,2 \quad (39,2)^2 = 1.536,64$$

Se les aplicó la encuesta tanto a mujeres y hombres dando como resultado que un 62% de los encuestados fueron mujeres y un 38% fueron hombres.

¿Cuál es su edad?, fue la siguiente pregunta hecha a las personas encuestas, luego de haber afirmado que el 90% de la población conoce las tortas gourmet y/o panes integrales, con ella pudimos identificar si la encuesta fue aplicada a personas con distintas edades.

Como lo muestra la gráfica, el rango de edades que más contestó la encuesta se encuentra entre los 21 a los 35 años

Figura 15. Porcentaje nivel académico de la población encuestada



Con base en el nivel académico de las personas, pudimos notar que más del 60% de la población tienen títulos de pregrado y posgrado, lo cual, nos permite concluir que en general la población hoy en día, está más preparada y por lo tanto es más exigente frente a los productos que compra y consume, motivo por el cual, la base para entrar a un mercado es crear propuestas diferentes e innovadoras en servicios o en productos.

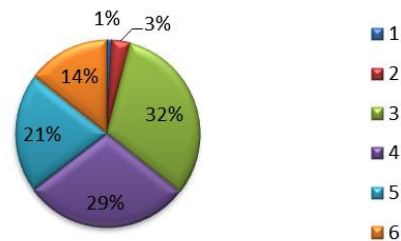
Figura 16. Estado civil y decisión de compra de la población encuestada



Estado Civil, se encuentra en cuarto lugar dentro de las preguntas de perfil. En esta pregunta podemos concluir que en primer lugar se encuentran las personas solteras con un 48%, en segundo lugar las personas casadas con un 43%, en tercer lugar las personas separadas con un 7% y en cuarto lugar las personas viudas con un 2%. Esto se puede ver relacionado con la primera pregunta de perfil; rango de edad, en donde la mayoría de personas encuestadas estaban dentro del rango de edad de 21 a 35 años, teniendo en cuenta que en esos rangos de edades la mayoría son solteros y/o casados.

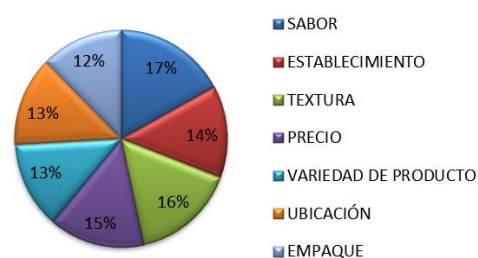
Dentro de la encuesta, se formuló una pregunta acerca del estado civil de las personas y quienes ayudan a tomar la decisión de compra, con el fin de ver la relación que existe en cuanto el grupo familiar y la libertad de decisión de compra. Se observó, que en la mayoría de los casos en que las personas son casadas (43%) y/o tienen hijos, son los miembros del grupo familiar, quienes ayudan a tomar la decisión de compra (25% la pareja y 17% hijos); pero en los casos en que las personas son solteras (48%), quienes impulsan a tomar la decisión, son los padres (21%), amigos (23%) o simplemente no requieren de ayuda para hacerlo (14%).

Figura 17. Porcentaje de la población encuestada por estrato socio-económico de la población



El estrato, fue la última pregunta de perfil dentro de la encuesta; en esta podemos analizar con ayuda de la gráfica que el estrato con mayor participación dentro de la muestra tomada es el estrato 3 con un 32%, en segundo lugar se encuentra el estrato 4 con una participación del 29%, en tercer y cuarto lugar con una participación respectiva, se encuentran los estratos 5 con un 21% y 6 con un 14%, en quinto lugar, se encuentra el estrato 2 con un 3% y en el último lugar con una participación del 1% el estrato 1. Aunque nuestro nicho objetivo de mercado son los estratos 4, 5 y 6; la encuesta se aplicó a personas de todos los estratos con el fin de no sesgar los resultados y obtener así una respuesta objetiva acerca de qué es lo que realmente prefieren las personas a la hora de comprar tortas gourmet y/o panes integrales; del total de encuestados, el 64% corresponde a nuestro nicho de mercado objetivo.

Figura 18. Aspectos importantes a la hora de la compra



Frente a las preferencias de las personas a la hora de comprar tortas gourmet y/o panes integrales, no se muestra una diferencia notable, ya que todos los porcentajes son equitativos; lo

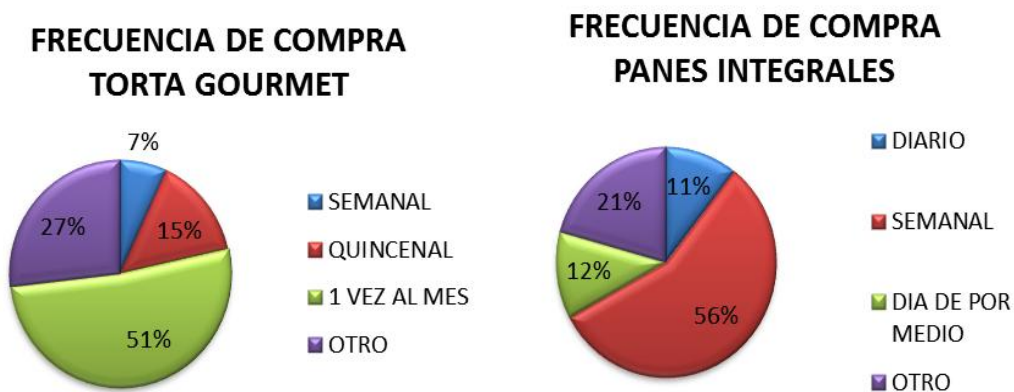
cual, puede deberse, que al ser un producto alimenticio, estos factores juegan un papel vital a la hora de preferir un producto de otro, motivo por el cual debemos buscar un equilibrio en cada entre estos y así satisfacer las necesidades de los clientes.

Figura 19. Porcentajes de la preferencia de consumo con respecto al tamaño de tortas y panes



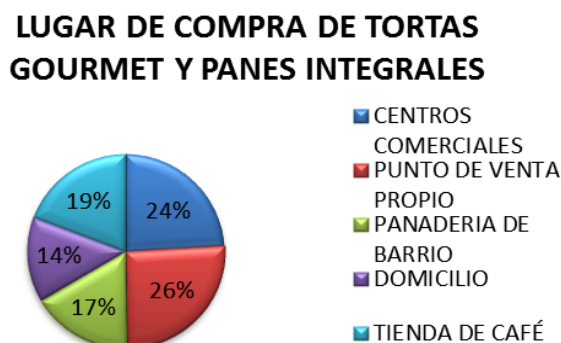
Al preguntar la preferencia en el tamaño tanto de tortas como panes, nos dimos cuenta que la decisión en este aspecto es variable, lo cual puede deberse a que las personas compran de acuerdo a la ocasión o la necesidad que tengan. Este indicador, se podrá utilizar a favor, dado que se planea tener cantidades de masas diferentes almacenadas, con el fin de gastar la menor cantidad de tiempo posible después de que se genere la venta.

Figura 20. Porcentaje de frecuencia de compra de la población encuestada



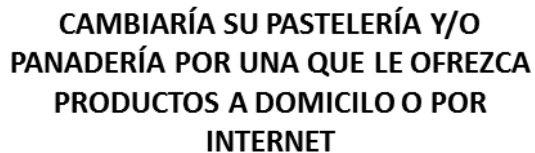
La frecuencia de compra de cada uno de los productos, ayudará a determinar la rotación que van a tener los productos en el inventarios. Los resultados demuestran que el pan es el producto con más alta rotación, ya que es de mayor consumo con un 11% diario, 12% día de por medio y 56 % semanal; a comparación del 7% semanal, 15% quincenal y 51% mensual para las tortas.

Figura 21. Lugar de compra más usado por la población encuestada



Los centros comerciales (24%) y los puntos de venta propio (26%), son los lugares preferidos por la muestra de la población encuestada, la compra a domicilio es la menos común con un 14%, lo que muestra que si queremos vender nuestros productos de esta forma, debemos esforzarnos especialmente en crear este hábito de compra en nuestros clientes.

Figura 22. Resultados pregunta hipótesis



Esta última pregunta confirma que nuestro producto realmente le interesa al mercado potencial, donde el 61% de la muestra de la población, estarían dispuestos a cambiar la panadería o pastelería por una que ofrezca los servicios vía domicilio. Lo cual deja concluir que aunque hay que crear estrategias para introducir el concepto vía “delivery” en la mente de los consumidores, no va a ser difícil dado que ellos realmente están dispuestos a adaptarse a dicho cambio.

4.2.4 Identificación del nicho de mercado

4.2.4.1 Hipótesis

A través de los análisis realizados tanto sectoriales como resultado de la encuesta, hemos visto que la tendencia de compra de los productos en estudio, son puntos de venta propios de pastelería y /o panadería. Adicionalmente, los factores que más inciden para elegir el lugar de compra son: la calidad del producto y la higiene, con una gran diferencia de porcentajes al de la ubicación del local.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende determinar la viabilidad del proyecto al basar su estrategia de distribución modo delivery.

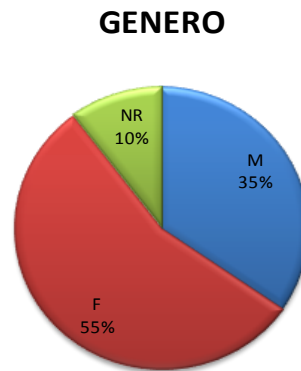
4.2.4.2 Selección del nicho de mercado

Para hacer la selección del nicho de mercado, se tuvo en cuenta las preguntas de:

Género: aunque son más las mujeres que si compran tortas gourmet y/o panes integrales, en este caso 55% son mujeres en comparación con 35% hombres. Se considera que las tortas

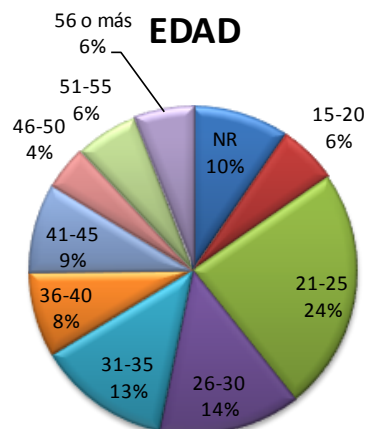
gourmet y los panes integrales son un producto unisex y que la diferencia entre la cantidad de mujeres y de hombres que consumen este tipo de producto no es muy grande.

Figura 23. Género



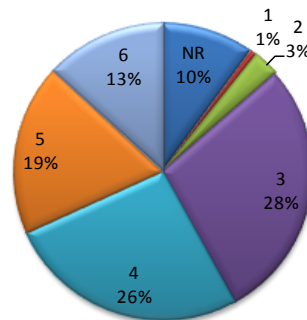
Edad: la edad objetivo, se tomará dentro del rango de edades entre 21 a 35 años; pues del total de las 274 personas encuestadas que respondieron que si compran tortas gourmet y/o panes integrales, el 51% se encuentra dentro de este rango de edades.

Figura 24. Edad



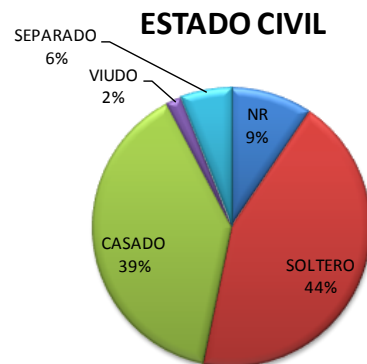
Estrato socioeconómico: pues el 58% del total de los encuestados que respondieron que si compran tortas gourmet y/o panes integrales, corresponden a los estratos 4, 5 y 6.

Figura 25. Estrato socio económico

ESTRATO SOCIOECONÓMICO

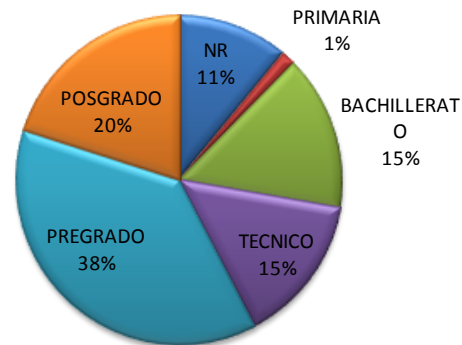
Estado civil: el objetivo se centrará en las personas solteras y casadas las cuales suman un total de 83% de los encuestados que respondieron que si compran tortas gourmet y/o panes integrales, lo cual está en concordancia con el rango de edades.

Figura 26. Estado civil



Nivel académico: se tendrá en cuenta el nivel académico puesto que el 58 % de los encuestados que respondieron que si compran tortas gourmet y/o panes integrales, se encuentran en un nivel académico de pregrado y posgrado. Lo que indica, que son personas que pueden apreciar más, los productos esenciales, pero más elaborados.

Figura 27. Nivel académico

NIVEL ACADEMICO

Estas fueron las 5 preguntas que nos ayudaron a identificar nuestro nicho de mercado, mujeres y hombres de 21 a 35 años, de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6; solteros y/o casados y que tienen un nivel académico de pregrado y / o posgrado.

4.2.5 Estimación del mercado potencial

4.2.5.1 Tamaño del mercado

Tabla 6. Tamaño del mercado y consumo aparente

Bogotanos estrato 4 – 5 – 6	21 – 35 años	Nivel educativo – Pregrado o posgrado	Tamaño del Mercado
1.022.762	26,25%	80%	214.780

¿Cómo se determinó el tamaño del mercado?

Se partió de la cantidad de bogotanos que pertenecen a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Esta población incluye hombres y mujeres de todas las edades.

Posteriormente se determinó un porcentaje de hombres y mujeres bogotanos con edades entre 21 y 35 años. Este porcentaje equivale al 26,25% de la población total. (Evolución de la población 1985-2005, Bogotá D.C. según proceso de conciliación censal y proyecciones de población).

Se estimó que el 80% de la población de bogotanos pertenecientes al los estratos 4, 5 y 6, entre las edades de 21 a 35 años, tiene un nivel académico de pregrado y posgrado.

Se aplicaron estos porcentajes a la población bogotana perteneciente a los estratos 4, 5 y 6, para finalmente tener la población entre 21–35 años, con estudios de pregrado o posgrado en la de Bogotá que va a ser nuestro mercado objetivo.

Tamaño del mercado: 214.780 personas de estratos 4, 5 y 6, y con una edad de 21 a 35 años y con estudios de pregrado y/o posgrado.

4.2.5.2 Consumo Percápita

Tabla 7. Consumo per cápita

	Edad 21 – 35	Estrato 4, 5, 6	Ponderado
Frecuencia de compra mensual	1,5	1,5	1,50
Precio	49.029	45.000	47.014
Consumo Percápita Mensual	73.322	68.097	70.728

¿Cómo determinamos el consumo per cápita?

Se partió con datos tomados de los resultados de la encuesta aplicada, que son la frecuencia diaria de compra y el precio que están dispuestos a pagar.

Sin embargo es mejor determinar un consumo per cápita mensual, para esto multiplicamos la frecuencia diaria por 30, que equivalen a los días del mes.

Finalmente hacemos un ponderado, o sea un promedio entre ambos nichos para integrarlos en un sólo segmento.

El consumo per cápita mensual, determina la cantidad de dinero que una persona gasta aproximadamente en tortas gourmet en este caso fueron \$ 70.728 pesos.

4.2.5.3 Consumo aparente

Tabla 8. *Tamaño del mercado y consumo aparente*

Tamaño del mercado	Consumo per cápita	Consumo aparente
214.780	70.728	15.190.903.326

El consumo aparente es la multiplicación entre los posibles compradores por el Consumo per Cápita mensual, lo que arroja como resultado, la posibilidad de vender en ese nicho de mercado aproximadamente 15.190.903.326 millones de pesos.

4.2.6 Conclusiones

En las preguntas de perfil hechas al inicio de la encuesta, se comprueba que se tomó una muestra de cada segmento del mercado, lo que hace de su análisis algo más real y aplicable para los productos en estudio.

Una vez realizadas todas las investigaciones pertinentes a los productos en estudio, se evidencia la confirmación de la hipótesis: “A través de los análisis realizados tanto sectoriales

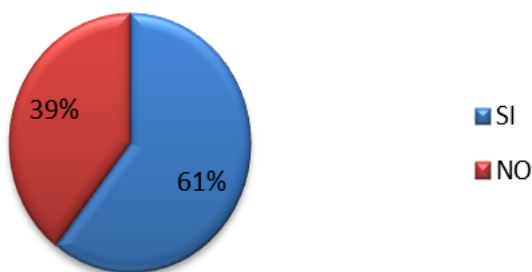
como resultado de la encuesta, se ha visto que la tendencia de compra de los productos en estudio, son puntos de venta propios de pastelería y/o panadería. Adicionalmente, los factores que más inciden para elegir el lugar de compra son: la calidad del producto y la higiene, con una gran diferencia de porcentajes al de la ubicación del local.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende determinar la viabilidad del proyecto al basar su estrategia de distribución modo delivery."

Pues como lo muestra la Figura 28, del total de la población encuestada, el 61%, estaría dispuesto a cambiar su panadería y/o pastelería por una que le ofrezca los mismos productos pero a domicilio, es decir de modo delivery.

Figura 28. Pregunta hipótesis

**CAMBIARIA SU PASTELERIA Y/O PANADERIA
POR UNA QUE LE OFREZCA PROD A DOMICILO
O POR INTERNET**



El nicho de mercado es "mujeres y hombres de 21 a 35 años, de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6; solteros y/o casados y que tienen un nivel académico de pregrado y/o posgrado.

4.3 Análisis de la competencia

Para efectuar el análisis de la competencia, se realizó un trabajo de campo en la ciudad de Bogotá; donde se tomó como competencia, establecimientos dirigidos a un nivel socioeconómico alto que ofrecen productos de panadería y pastelería gourmet. Este trabajo de campo, evidenció que los establecimientos encontrados como competencia ofrecen, ó panadería ó pastelería; es reducido el número de establecimientos que ofrecen las dos cosas, por tal razón decidimos enfocarnos en Masa, Bagatelle y Philippe.

Sin embargo, se considera que es fundamental realizar un seguimiento periódico a los otros competidores como: Brot, Suizo, Jacques y Abasto, en el área de panadería: y, Siuka, Brown, Cascabel y Myriam Camhi, entre otros, en el área de pastelería.

Mezcla de mercadeo

Tabla 9. Masa



PRODUCTO	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN
<p>Esta empresa ofrece productos de panadería, pastelería, chocolatería, café y restaurante como:</p> <ul style="list-style-type: none"> *galletas *cupcakes *tartaletas *tortas de chocolate, zanahoria, agras & amapola y brownie *doughnuts de 4 sabores diferente *panes como: Batar integral, finlandes con semilla de girasol y centeno 	<ul style="list-style-type: none"> *galletas = \$1.800 *cupcakes=\$3.500 *tartaletas=\$6.000 *tortas = \$60.000 *panes como: Batar integral, finlandes con semilla de girasol, centeno, entre otros Por valores entre los \$8.000 a \$12.000. 	<p>Tiene un punto de venta al público, ubicado sobre la Cra 4° con calle 70, en un local con un ambiente entre rustico y moderno</p>	<p>Esta empresa se promociona a través de artículos en revistas, tiene página en internet, también a través de redes sociales como facebook, Twitter, tumblr, Flickr</p> <p>También esta dentro de la lista de sitios para visitar en las paginas de guías de Bogotá como Plan B y Guía del Ocio y Vive.in.</p>

Tabla 10. Philippe



PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
<p>Es una empresa que ofrece productos de pastelería y panadería francesa sin azúcar</p> <p>DE PASTELERÍA OFRECEN: tortas blanca y negras, charlottes, tartas, cakes, entre otros</p> <p>DE PANADERÍA OFRECEN pan brioche, pan campagne, pan de hojaldre.</p> <p>Adicionalmente ofrecen desayunos y un menú diario al almuerzo</p>	<p>DE PASTELERÍA OFRECEN: tortas blanca y negras, charlottes, tartas, cakes, entre otros, con precios entre \$ 55.000 y \$ 85.000</p> <p>DE PANADERÍA OFRECEN pan brioche, pan campagne, pan de hojaldre, con precios entre \$ 4.800 y \$ 9.600</p>	<p>Tiene 3 locales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicado justo al lado de Masa en la zona "G" 2. Sobre la Cra 9° con 81 3. En la calle 109 con 17 <p>Todos los locales tienen un estilo de decoración más clásica, pero conservan una línea moderna</p>	<p>Cuenta con una página en internet, esta en la red social Twitter y le han publicado artículos en la revista Cambio y en el tiempo.</p> <p>También esta dentro de la lista de sitios para visitar en las paginas de guías de Bogotá como Plan B y Guía del Ocio y Vive.in</p>

Tabla 11. Bagatelle



PRODUCTO	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN
<p>Ofrecen productos de pastelería y panadería también francesa.</p> <p>Adicionalmente ofrecen una carta muy variada de comida francesa tanto para el desayuno como para el almuerzo</p>	<p>Los precios de las tortas de 20 porciones, oscilan entre \$ 65.000 y \$ 84.000</p> <p>Los precios de los panes están entre \$ 6.900 y \$ 8.800</p>	<p>Tiene varios locales ubicados en diferentes zonas de Bogotá como: Rosales, Retiro, Chico, parque central bavaría y próximamente en la calle 109 entre carreteras 15 y 19. Además tiene un local en Chia en el centro comercial Centro Chia.</p>	<p>No cuenta actualmente con una página en internet, ni está en las redes sociales.</p> <p>Sin embargo, se encuentra también dentro de la lista de sitios para visitar en las páginas de guías de Bogotá como Plan B y Guía del Ocio.</p>

Para seguir con el análisis de la competencia, nos basaremos en el enfoque de Porter (citado por (Villalobos, 2012)), tomando los siguientes factores:

- *Amenaza de nuevos participantes*: teniendo en cuenta, que las barreras de entrada en esta industria son bajas, encontramos pequeñas panaderías y pastelerías por doquier en la ciudad de Bogotá, con un escaso control en cuanto a: ubicación, RSE, condiciones sanitarias y cumplimiento con las obligaciones tributarias. Esto unido a que la tendencia de consumo de panes y pasteles, está en aumento en el país, pues la capacidad de consumo se ha elevado y los gustos de los consumidores de los niveles socioeconómicos altos es cada vez más exigente, pues no se conforman con el pan rollito o el pan aliñado; hace que la amenaza de nuevos participantes sea cada vez mayor. Sin embargo, esto no es necesariamente negativo, pues "los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, el deseo de ganar participación en el mercado y recursos importantes" (Análisis Ambiental y Análisis Industrial. Cap. 4, (s.f), pág. 83).
- *Rivalidad entre empresas existentes*: en este aspecto se puede decir que existe una alta rivalidad entre las empresas y también la tendencia ha ido cambiando, pues como en Bogotá hay tantas panaderías, no se vigilaban tanto unas a otras. Sin embargo, con lo descrito en el punto anterior, el tipo de panaderías y reposterías gourmet, se ha ido enfocando en igualar cualquier acción realizada por su competencia. Lo anterior se evidencia, por ejemplo, en que la mayoría de estos establecimientos tienen locales ubicados si no, en la zona "G", en sus alrededores; también se ve en cuanto a que las pastelerías y panaderías antiguas como Joyce, Tortas y Ponqués y Productos Rápidos, han ido cambiando su imagen con un estilo más moderno y llamativo para el consumidor. En el tema de las características del producto o servicio, se encontró que en los establecimientos estudiados, los productos en general sobresalen por una muy buena calidad. Se evidencia que aunque todos tienen algunos sabores de panes y tortas en común como: pan de nuez, pan de campaña, pan de soda irlandés, torta de chocolate, agraz y manzana, existe una diferencia significativa en el servicio, la disposición del lugar y los menús alternativos que ofrecen para la hora del almuerzo. lo anterior indica que este tipo de productos no son considerados como mercancía.

- *Amenaza de productos sustitutos*: en cuanto a los productos sustitutos (Servicio Nacional de Aprendizaje y Mesa Sectorial de Panificación y Repostería, 2006), que el 53% de la población Colombiana sustituye el pan por arepa, 16% por galletas de soda, el 13% no lo sustituye y el 12% los sustituye por otros. Ahora bien, si nos enfocamos en la ciudad de Bogotá, el porcentaje de arepas bajaría sustancialmente, pues al contrario que en departamentos como Antioquia, donde consumen diariamente al desayuno arepa, en Bogotá no se tiene esa costumbre. Por lo tanto, se podría decir que este sustituto no pondría un techo tan bajo a los precios en la ciudad de Bogotá, que limitara los rendimientos de las empresas de este sector, por lo tanto, estos sustitutos, no representan mayor amenaza.
- *Poder de negociación de los compradores*: se podría decir que el poder de negociación de los clientes en este sector es altísimo, por la cantidad de panaderías y pastelerías en general, existentes en Bogotá y su poca diferenciación entre sí. Sin embargo, al enfocarse en las panaderías y pastelerías gourmet, se considera que este gran poder de negociación del cliente va disminuyendo, sin dejar de ser fuerte, pues si bien la competencia existe, los productos en estos negocios son bien diferenciados, de hecho son los que le dan identidad al negocio como tal, por ejemplo, si lo que uno quiere es la mejor baguette de chocolate de la ciudad, se dirige a Brot y no a Bagatelle, que también la ofrece pero no es la mejor.
- *Poder de negociación de los proveedores*: en cuanto a este factor, se considera que los proveedores no tienen tanto poder de negociación, debido a que la materia prima que predomina es la harina y existen sólo 20 empresas molineras en el país, como: Harinera del Valle, Harina de Trigo Haz de Oros, El Lobo y El Tigre; son las que manejan el mercado y funcionan con competencia perfecta. Si una baja el precio, porque baja el precio del trigo, lo bajan todas; Sin embargo, esto no se refleja tanto en el precio del pan, pues se juega más con los márgenes. No es común encontrar un mismo pan, hoy a \$200 y mañana a \$350, debido a la subida de la harina; de hecho, la tendencia en el cambio de precios en el pan es, que el 87% de la industria panificadora modifica anualmente el precio del pan. Además, debido a que los proveedores como los molineros y los azucareros funcionan con competencia perfecta, los panificadores, como clientes, pueden cambiar de proveedor sin que el precio les afecte mucho en sus costos.

- *Poder relativo de otras partes interesadas*: el poder que ejercen el gobierno y sus entidades es bajo, tal como se muestra el estudio realizado por el SENA en conjunto con La Mesa Sectorial de Panificación y Repostería (2006), donde se evidenció, que una de las tendencias más fuertes en este sector es el poco cumplimiento que la industria panificadora le da a los requisitos legales, y juzgando por la cantidad de panaderías tradicionales de barrio que se ven al caminar por las calles de la ciudad, ratificamos el bajo poder de otras partes interesadas.

4.4 Estudio de precios

A continuación, se realizará una comparación de precios entre los anteriores competidores. Para realizar esta mezcla de mercadeo decidimos tomar los siguientes productos comunes entre los tres competidores:

Pastelerías: torta de chocolate y torta de manzana

Panadería: pan de centeno y pan integral.

Tabla 12. Competidores pastelería

	Torta chocolate 20 personas	Torta manzana 20 personas
Masa	60.0000	60.000
Philippe	85.000	55.000
Bagatelle	84.000	65.000

Figura 29. Competidores en pastelerías

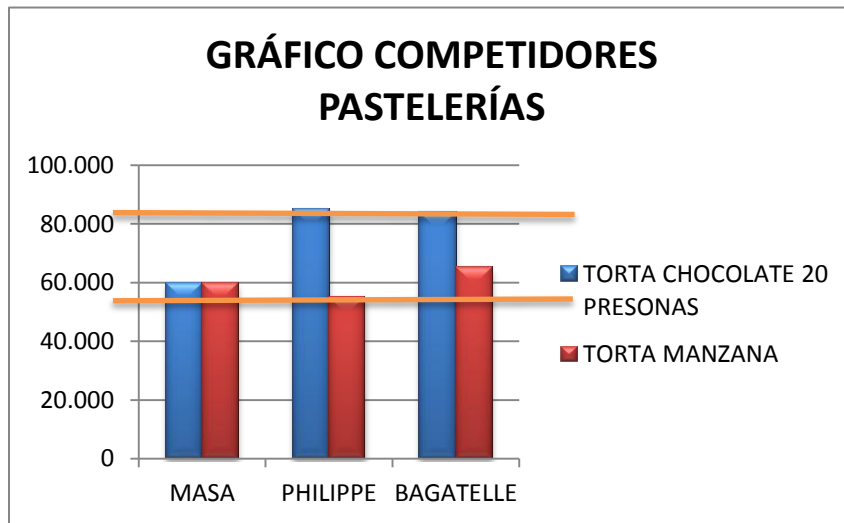
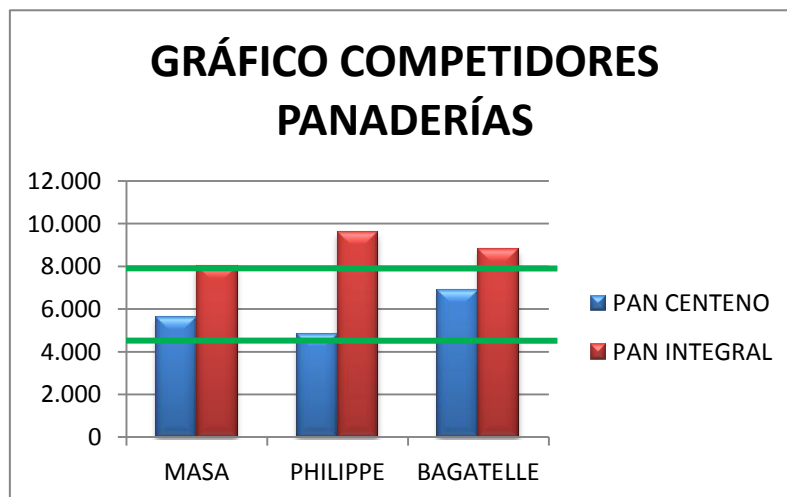


Tabla 13. Competidores panaderías

	Pan Centeno	Pan integral
Masa	5.600	8.000
Philippe	4.800	9.600
Bagatelle	6.900	8.800

Figura 30. Competidores en panaderías



En las figuras anteriores se evidencia la diferencia de precios existente entre los competidores. Las líneas que se encuentran horizontalmente de color anaranjado y verde respectivamente muestran a Süss en un rango de precios en el cual podemos ubicar nuestros productos, con el fin de ser competitivos en el mercado.

Estos rangos en el área de pastelería son entre \$48.000 y \$71.000, mientras que en el área de panadería está entre \$3.800 y \$7.900.}z

4.5 *Plan de mercadeo*

4.5.1 *Concepto del producto*

El proyecto está encaminado a ofrecer productos gourmet como tortas y panes de estilo europeo, aprovechando la transferencia de tecnología que se puede lograr, a partir de la experiencia obtenida por una de las realizadoras del proyecto, quien vivió una temporada en Suiza, con una familia nativa y donde aprendió varias recetas típicas de panes y tortas suizas; combinándolas con la influencia de sabores colombianos.

El tipo de pan que se ofrecerá, es de cubierta dura, con un contenido más bien esponjoso y suave, algunos con granos y frutos secos, como el pan oscuro, el pan campesino, el pan de nuez, de granos y la tradicional trenza suiza. Las tortas son de sabores poco comunes para el general de la población bogotana, algunos de estos son: chocolate con nuez y salsa de maracuyá, agraz, manzana, limón con amapola y zanahoria con nuez.

Además de ofrecer un producto delicioso, se buscará ayudar en el factor nutricional, ya que es la preocupación de hoy, por medio de una materia prima más saludable cómo: productos a base de cereales, azúcares no refinados y productos no transgénicos. Dichos productos estarán dirigidos a niveles socioeconómicos altos, quienes estarán dispuestos a adquirir un producto esencial, más elaborado; pues en primer lugar el ingreso de la población colombiana, en general, ha aumentado, haciendo que las preferencias de consumo cambien.

En segundo lugar, se pretende llegar a las distintas colonias europeas radicadas en Bogotá, como los suizos, los alemanes, los franceses, los italianos, entre otros, quienes tienen en su mayoría un poder adquisitivo alto y buscan seguir con sus costumbres, aun estando en un país extranjero. Se puede afirmar que estas colonias radicadas en Bogotá tienen ya, una gran influencia en nuestra sociedad, pues existe: el club suizo, el club alemán, el colegio Suizo (Colegio Helvetia), el colegio alemán (Colegio Andino), el colegio francés (Liceo Francés) y el colegio italiano (Leonardo D´Vinci), donde no sólo estudian los hijos de estos inmigrantes sino también de colombianos quienes quieren brindarle a ellos otro tipo de educación y de cultura. Esto nos facilita introducir con mayor facilidad el tipo de panes y de tortas que ofreceremos, pues serán más valorados y apetecidos en esos grupos sociales.

Figura 31. Torta de chocolate



Figura 32. Torta de manzana



Figura 33. Pan trenza

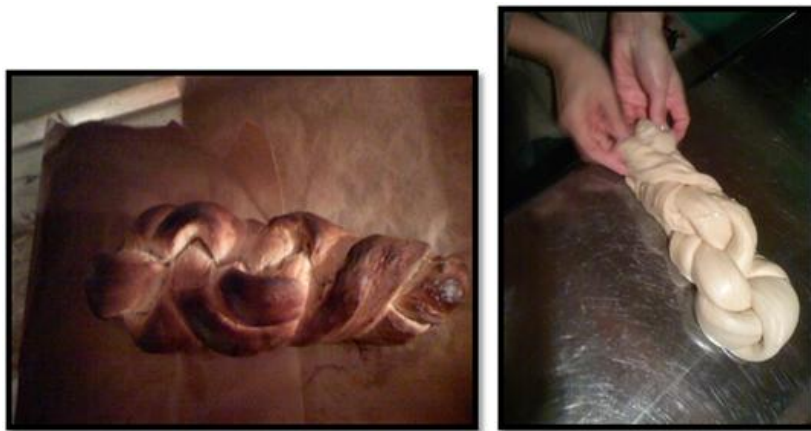


Figura 34. Pan integral



4.5.2 Estrategia de plaza o distribución

Según los resultados de la encuesta realizada, se ve que los lugares donde más compran las personas tortas gourmet y panes integrales son: punto de venta propio con un 26%, centros comerciales 24%, tienda de café con un 19% y panadería de barrio con un 17%. Sin embargo, el porcentaje de personas que utilizan el domicilio para adquirir sus tortas gourmet y/o panes integrales es del 14%.

A pesar que se evidencia, que el medio menos utilizado para la compra de panes o tortas es a domicilio, a corto plazo, la empresa utilizará una estrategia de distribución delivery (domicilio); esta distribución se hará física, solamente en la ciudad de Bogotá. Lo anterior, debido a que la empresa en sus inicios no contará con los recursos suficientes para crear un punto de venta directo, sino que fijará sus esfuerzos en el punto de fabricación mientras gana mercado y se introduce la marca en la mente de los consumidores. Adicionalmente, se observa que el resultado es tan sesgado a las otras opciones de respuesta de la encuesta aplicada. Además según resultados de la misma, se observa que el 61% de la población encuestada estaría dispuesta a cambiar de pastelería y/o panadería por una que le ofrezca los productos a domicilio y /o por medio de página en internet.

Lo anterior demuestra que la estrategia de distribución, puede llegar a ser viable, ya que una gran parte de la población estaría dispuesta a adquirir este tipo de productos vía internet y a domicilio.

Otra estrategia de distribución, estará encaminada a ofrecer los productos a través de contratos con restaurantes y/o servicios de catering, con la condición de servir dichos producto con el logo

visible, para que así los futuros clientes se familiaricen con la marca; es decir, que se realizará una estrategia de distribución exclusiva.

Por otro lado, la estrategia de ventas a corto plazo, será por medio de un catálogo vía internet; al mismo tiempo se tendrá la opción de venta vía telefónica. Esto, sin perder el objetivo a largo plazo, de montar un punto de venta, donde la distribución y la venta serán directamente con el cliente, sin dejar de lado, la opción a domicilio.

4.5.3 Estrategia de precio

Como la materia prima del producto que se ofrecerá, hace parte de la canasta familiar y anualmente la inflación aumenta e influye con nuevos precios para los alimentos que hay en ella, el método que se implementará para fijar los precios se basa en identificar los gastos de administración proyectados, costos de producción proyectada, costo unitario y margen mínimo de utilidad para reinversión.

Adicional a esto, para realizar el estudio de precios se podrá basarse en la competencia porque permite tener un precio de referencia; de esta forma la estrategia inicial, será ingresar al mercado con un margen de precios menor al de la competencia; para así ganarle mercado paulatinamente.

4.5.4 Estrategia de promoción o comunicación

Basándose en los resultados de la encuesta realizada, la cual indica que más del 50% de los encuestados, es una población joven entre los 15 y los 30 años; se encaminará la estrategia de promoción principalmente vía internet, utilizando las redes sociales de la siguiente forma:

Se creará una página en facebook, a la que se invitarán a todos los contactos y contactos de los contactos. En esta no sólo se mostrarán los productos que se ofrecerán, sino que se brindará un valor agregado, publicando periódicamente recetas saludables para consumir panes en una dieta balanceada; así como anuncios donde se resalten los beneficios de las materias primas que se utilizarán, impulsando a los seguidores, no sólo a consumir un producto diferente, si no a llevar una dieta saludable con tips ingeniosos y fáciles.

La misma información anterior, se replicaremos en Twitter.

En un mediano plazo se pagará una pauta en internet, que permita aparecer en los primeros lugares dentro los buscadores más visitados.

Para no sesgar los resultados a un sólo segmento de la población, se participará en diferentes ferias y /o quermeses, que se realizan en Clubes, hoteles y colegios, como: la quermes del club los arrayanes, la del hotel la fontana, la de Skandia del colegio Helvetia y el D'avinci, entre otras.

Se aprovechará la participación en dichas ferias, para ofrecer degustaciones de los productos; de esta manera se dará a conocer la empresa de forma directa con los clientes y al mismo tiempo se irá posicionando la marca.

4.5.5 *Presupuesto de mezcla de mercadeo*

Tabla 14. Presupuesto mezcla de mercadeo

	Recurso	Costo unitario	Costo anual
Fijo	Hosting y dominio mensual	70.000	840.000
	Diseño página web	1.330.000	1.330.000
	Pauta vía internet	200.000	800.000

	Recurso	Costo unitario	Costo anual
Ocasional	Mantenimiento página web	250.000	250.000
	Arriendo de stand en ferias	1.800.000	3.600.000
	Presupuesto total	3.650.000	6.820.000

4.6 Proyección de ventas

Tabla 15. Proyección de ventas y rentabilidad a cinco años

Año 1			
Torta	Unidades	Precio	Ingreso
Grande	428	110.000	47.080.000
Mediana	1540	60.000	92.400.000
Pequeña	642	20.000	12.840.000
Pan			
Grande	770	9.000	6.930.000
Mediano	877	6.000	5.262.000
Ingreso total			164.512.000

Año 2					
Torta	%	Unidades	%	Precio	Ingreso
Grande	10%	471	5%	115.500	54.400.500
Mediana	10%	1694	5%	63.000	106.722.000
Pequeña	10%	707	5%	21.000	14.847.000
Pan					
Grande	10%	847	5%	9.500	8.046.500
Mediano	10%	965	5%	6.300	6.079.500
Ingreso total					190.095.500

Año 3					
Torta	%	Unidades	%	Precio	Ingreso
Grande	10%	519	5%	121.300	62.954.700
Mediana	10%	1864	5%	66.200	123.396.800
Pequeña	10%	778	5%	22.100	17.193.800
Pan					
Grande	10%	932	5%	10.000	9.320.000
Mediano	10%	1062	5%	6.700	7.115.400
Ingreso total					219.980.700

Año 4					
Torta	%	Unidades	%	Precio	Ingreso
Grande	10%	571	5%	127.400	72.745.400
Mediana	10%	2051	5%	69.600	142.749.600
Pequeña	10%	856	5%	23.300	19.944.800
Pan					
Grande	10%	1026	5%	10.500	10.773.000
Mediano	10%	1169	5%	7.100	8.299.900
Ingreso total					254.512.700

Año 5					
Torta	%	Unidades	%	Precio	Ingreso
Grande	10%	629	5%	133.800	84.160.200
Mediana	10%	2257	5%	73.100	164.986.700
Pequeña	10%	942	5%	24.500	23.079.000
Pan					

Grande	10%	1129	5%	11.100	12.531.900
Mediano	10%	1286	5%	7.500	9.645.000
				Ingreso total	294.402.800

Lo primero que se hizo para realizar la proyección de ventas, fue hallar el precio; este se tomó en base a las figura N° 29 y 30, que indican el precio promedio del mercado para tortas de 20 porciones (\$60.000). De acuerdo a lo anterior, se realizó un cálculo de precio por porción, para luego realizar el aumento respectivo para cada tamaño (grande = 40 porciones, mediana = 20 porciones, pequeña = 5 porciones).

En cuanto a las unidades, se hallaron de acuerdo a la capacidad de producción, con el fin de no excederla. Adicionalmente se tuvieron en cuenta las repuestas obtenidas de la encuesta, a la pregunta que tamaño de tortas y panes consume. Se determinó un aumento año a año del 10% para el número de unidades y del 5% para el precio

5 Aspectos técnicos

5.1 Ficha técnica del producto

Tabla 16. Ficha técnica de tortas a vender

Ficha técnica torta de chocolate		
Cant.	Ingredientes	Paso a paso
1 ³ / ₄	Taza de harina	Precalentar el horno a 350°, enarinar el molde. Mezaclar todos los ingredientes, de ultimo los huevos. Utilizar cualquier tipode molde. Hornear por 1 h. Esperar de 15 a 20 mins para desenmodar.
1 1/3	Taza de azúcar	
02/3	Taza de cocoa	
1 2/3	Taza de leche	
½	Taza de aceite	
1 ¼	c/dita de bicarbonato	
1	C/dita de sal	
1	C/dita de vainilla	
3	C/das de vinagre	
2	Huevos	
Ficha técnica torta de agraz		
Cant.	Ingredientes	Paso a paso
100 gr	Agraz	Precalentar el horno a 350°, enharinar molde. Batir la mantequilla con el azúcar, luego agregar el resto de ingredientes, batir bien. Hornear por 1 h. Esperar de 15 a 20 min para desenmodar.
125 gr	Mantequilla	
125 gr	Azúcar	
3	Huevos	
200 gr	Harina	
1 c/dita	Polvo de hornear	
1 c/dita	Vainilla	
4 gotas	Aceite	
1 pizca	Sal	

Ficha técnica torta de manzana		
Cant.	Ingredientes	Paso a paso
6	Manzanas rosadas	Precalentar el horno a 350°, enharinar molde. Batir la mantequilla con el azúcar, luego agregar el resto de ingredientes, batir bien. Partir las manzanas y agregar a rededor. Hornear por 1 h. Esperar de 15 a 20 min para desenmodar.
125 gr	Mantequilla	
125 gr	Azúcar	
3	Huevos	
200 gr	Harina	
1 c/dita	polvo de hornear	
1 c/dita	Vainilla	
4 gotas	Aceite	
1 pizca	Sal	

Tabla 17. Ficha técnica de panes a vender

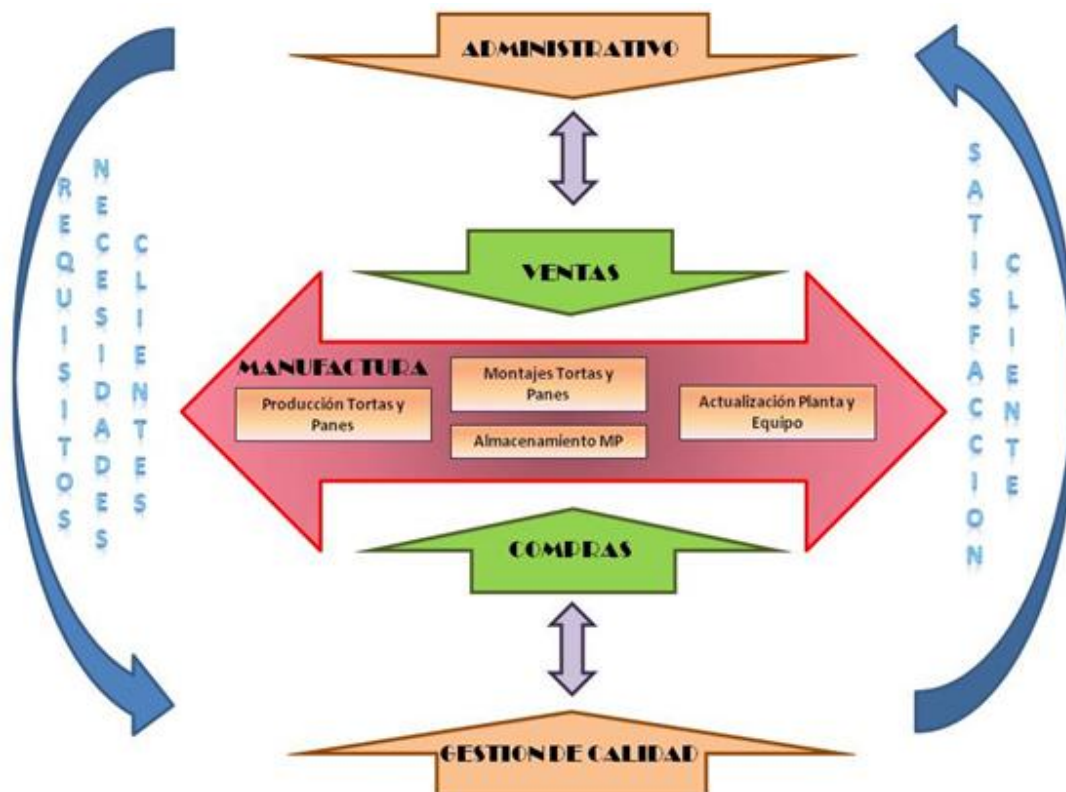
Ficha técnica pan de nuez			
Cant	Ingredientes	%	Paso a paso
250 gr	Harina de trigo		Hacer una corona con la harina de trigo, la harina de centeno y la harina integral. Colocar la sal en la parte externa. En el centro de ella, incorporar la levadura y el agua. Amasar hasta formar una masa homogénea y uniforme. Dejar descansar por 5 minutos aproximadamente. Una vez la masa ha descansado, incorporar las nueces de nogal troceadas groseramente y amasar hasta incorporar completamente la masa y hasta que ésta haya obtenido su punto de elasticidad. Dejar reposar por cinco minutos. Tomar la totalidad de la masa y dividirla en 4 partes iguales. Realizar las formas deseadas y luego colocarlas en una placa engrasada. Dejar fermentar. Una vez la masa ha duplicado su volumen, cocinar la masa en un horno precalentado a 200°C. Retirar del horno y dejar enfriar.
125 gr	Harina de centeno	50%	
125 gr	Harina integral	25%	
15 gr	Sal	25%	
150 gr	Nuez de nogal	3%	
350 gr	Agua	30%	
25 gr	Levadura	70%	

Ficha técnica pan de campaña			
Cant	Ingredientes	%	Paso a paso
	Iniciador poolish		En un bowl, mezclar la levadura junto con el agua y la harina de trigo. Cubrir el bowl con papel film y dejar reposar de 12 a 24 horas hasta obtener un poolish fermentado y con ligero sabor ácido.
10 gr	Levadura	1,50%	
325 gr	Agua	52%	
250 gr	Harina de trigo	40%	
	Amasijo		Formar una corona con la harina de trigo y la harina de centeno sobre la mesada. En la parte externa colocar la sal y en el centro de la corona colocar la levadura, el agua y 250 gr del poolish realizado anteriormente. Mezclar e integrar todos los ingredientes y amasar durante diez minutos hasta obtener una masa lisa y homogénea. Dejar descansar. Una vez la masa ha descansado, dividir la masa en dos y generar las figuras deseadas. Si desea, dividir en dos y hacer bollos grandes. Colocarlos sobre placa engrasada y dejar fermentar hasta duplicar su volumen. Cuando la masa haya duplicado el volumen, realizar cortes paralelos de cada lado generando rombos sobre la superficie de la masa, espolvorear con harina de trigo y/o centeno y cocinar en un horno precalentado a 220°C por aproximadamente 1 hora. Si desea puede colocarle vapor o aspersión de agua para generar una costra un poco más gruesa.
325 gr	Harina de trigo	52%	
50 gr	Harina de centeno	8%	
13 gr	Sal	2%	
200 gr	Agua	32%	
10 gr	Levadura	1,50%	
250 gr	Iniciador poolish		
Ficha técnica pan de soda irlandés			
Cant	Ingredientes		Paso a paso
250 gr	Harina de trigo		Tamizar las harinas, junto con la sal, el bicarbonato y el polvo para hornear en un bowl. Con la ayuda de las manos agregar y unir la mantequilla junto con la mezcla anterior. Hacer un hueco en el centro y agregar el kumis y el yogurt neutro. Con la ayuda de una cuchara de madera o espátula de silicona mezclar hasta que se empiece a formar una masa. Volcar la mezcla en
250 gr	Harina integral		
10 gr	Bicarbonato de sodio		
4 gr	Polvo de hornear		

15 gr	Sal	la mesa y amasar durante cinco minutos con el fin de desarrollar gluten y que la masa quede suave y elástica. Una vez la masa esté lista, dejarla descansar por un par de minutos, previamente habiéndola dividido en dos partes. Una vez la masa haya tomado reposo, formar dos bollos los cuales deben tener aproximadamente 15 cm de diámetro. Colocarlos sobre una placa previamente engrasada y en la superficie de ellos, generar un cortar en forma de cruz. Tamizar la superficie con harina. Decorar. Cocinar en un horno precalentado a 190°C por aproximadamente 35 a 40 minutos. Retirar del horno y dejar enfriar.
40 gr	Mantequilla	
225 gr	Kumis	
75 gr	Yogurt neutro	

5.2 Descripción del proceso general

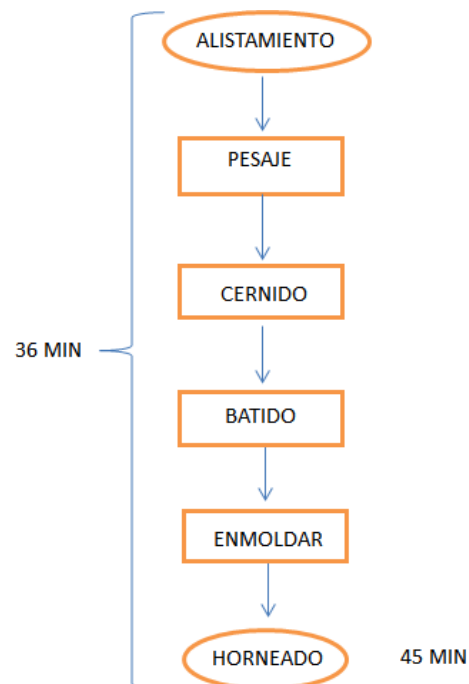
Figura 35. Descripción del proceso general



Con el proceso general, se quiere demostrar cómo funcionará el área administrativa gestionando la calidad por medio de la satisfacción de los clientes; es decir, que lo que buscará Süss, es generar satisfacción en sus clientes en un movimiento holístico, donde las actividades centrales de la empresa se centraran en las exigencias y gustos de los clientes con el fin no sólo de ganar mercado sino que también crear fidelidad en los clientes.

5.3 Descripción del proceso de producción de tortas

Figura 36. Descripción del proceso de producción de tortas

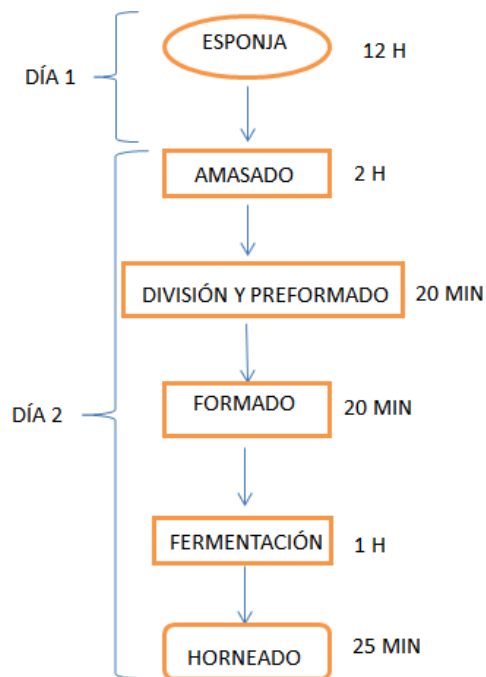


Para realizar el proceso de producción de una torta, se comienza siempre por el alistamiento de la materia prima, es decir sacar y escoger los ingredientes que se van a utilizar y dejar los moldes engrasados y enharinados, para luego proceder a pesarlos y dejarlos listos sobre el mesón de trabajo.

Después, en un recipiente, se cierne la harina y los demás ingredientes, para empezar el batido. Una vez se tiene la masa lista se procede a en moldar, es decir a verter la masa en los respectivos moldes. Inmediatamente después se meten los moldes al horno y se dejan 45 min en este.

5.4 Descripción del proceso de producción de panes

Figura 37. Descripción del proceso de producción de panes



Para realizar el proceso de producción del pan es necesario hacer el día anterior a las 4:00 pm, la esponja, que consiste en batir los ingredientes principales, agua, sal y harina, y dejarlos fermentar de 10 a 12 horas. Al tiempo que esto, se deja la materia prima que se va a utilizar lista y pesada para el otro día.

Al día siguiente, se comienzan a mezclar los ingredientes en la batidora (amasado). Luego se realiza la división y el preformado, que consisten en meter la masa a la divisora, si así lo requiere el tipo de pan, para sacar las medidas y el peso exacto.; si no se requiere divisora, se procede a pesar y a porcionar la masa con la báscula. Se deja reposar unos minutos la masa y se sigue con el formado definitivo del pan. Una vez se tenga este paso, se ponen en las latas los panes, se dejan quietos y fermentando. Después de 1 hora, se procede a meter al horno las latas.

5.5 Necesidades y requerimientos

5.5.1 Características de la tecnología

Mojadora amasadora CI Talsa: \$ 2.640.000

Figura 38. Mojadora amasadora



Amasadora especial para la industria panificadora, para mojar masas para la elaboración de los siguientes productos principalmente: Panes, masas de pizza, pastelería, repostería y productos de queso (Productos con una humedad del 55%) (CI Talsa, s.f.).

Velocidad de amasado: 185 rpm

Dimensiones del equipo: 920x530x935 (L x W x H)

Peso: 133kg

Voltios: 110V monofásico

Horno de piso: \$7.160.000

Figura 39. Horno de piso



Horno GR-60H a gas, diseñado bajo la última tecnología y por los mejores ingenieros. A diferencia de los demás hornos en el mercado este horno posee características de diseño europeas que lo hacen compacto, estético económico y de excelente calidad (CI Talsa, s.f.).

Capacidad: 3 cámara 6 bandejas

Temperatura: 0 a 300°C

Dimensiones del equipo: 1390×930×1710 (lxa xh)

Dimensiones de la bandeja: 60 x 40 cm

Peso: 408 kg

Voltios: 110v

36 Bandejas en aluminio para panadería: \$ 612.000

Bandejas fabricadas en aluminio calibre 20 (0.9) dimensiones: 60 x 40cm Troquelada.

Cámara de fermentación SINMAG: \$5.600.000

Figura 40. Cámara de fermentación



La Cámara de Fermentación Controlada es un equipo que combina eficientemente los sistemas de calor, frío, humedad y ventilación, bajo el comando de un controlador programable para generar condiciones estables en periodos de tiempo definidos (CI Talsa, s.f.).

Medida de la bandeja: 460 x 720

Numero de niveles: 18 niveles

Dimensiones: 760 x 1145x 2135 (ax lx h).

Peso: 180 kg.

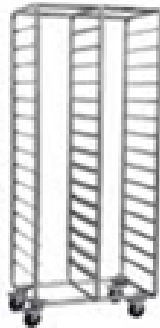
Divisora: \$700.000

Figura 41. Divisora



Carro escabiladero: \$600.000

Figura 42. Carro escabiladero



Báscula

Balanza en acero inoxidable marca KENWELL \$ 40.000

Balanza digital en acero inoxidable mara KENWELL \$52.000

2 mesas de trabajo en acero inoxidable: \$ 1.700.000.

Figura 43. Mesa en acero inoxidable



Nevera industrial: \$1.800.000

Figura 44. Congelador industrial con barra de trabajo



Tabla 18. Total de inversión requerida en maquinaria

Máquina	Cant.	Vr. Unitario	Vr. Total
Horno modular	1	7.160.000	7.160.000
Mojadora	1	2.640.000	2.640.000
Bandejas	36	17.000	612.000
Cámara de fermentación	1	5.600.000	5.600.000
Divisora	1	700.000	700.000
Carro escabiladero	2	600.000	1.200.000
Bacula	1	52.000	52.000
Nevera industrial	1	1.800.000	1.800.000

Máquina	Cant.	Vr. Unitario	Vr. Total
Utensilios varios			1.500.000
Meson de trabajo	2	850.000	1.700.000
Total inversión en maquinaria			22.964.000

5.5.2 *Materia prima y suministros*

Las materias primas y suministros se solicitarán a los siguientes proveedores:

Harinas normales e integrales: Organización Martínez Solarte, Molino el lobo, Industria harinera los tigres.

Aceites grasas y margarinas: Team SA, Grasco, Sigrá.

Otras materias primas: Levapan SA, Artegel Italia LTDA, Fleischmann Colombia.

Si bien es importante no contar con un único proveedor con el fin de que estos no ejerzan poder sobre los precios, es imprescindible que se tenga control a las materias primas que se adquieren como medio para garantizar calidad en los productos que se ofrecerán. Por lo anterior, la empresa exigirá requisitos mínimos para escoger a sus proveedores, como por ejemplo, que sea una empresa legalmente constituida, que cumplan con registros sanitarios o higiene, que se entregue la materia prima en las condiciones acordadas, esto último en términos de empaque, precio, presentación, fecha de vencimiento, garantías, entre otros.

5.6 Localización

Para definir el lugar más apropiado donde se podrá ubicar la planta de producción de la empresa, se realizó un ejercicio donde se definieron 4 factores subjetivos así:

FS1: Cercanía con proveedores

FS2: Infraestructura y vías de comunicación

FS3: Cercanía con la competencia

FS4: Gas natural instalado

Adicionalmente, la importancia de los factores subjetivos y objetivos se asignó de la siguiente forma por parte de las evaluadoras (María Paula Forero y Erika Bernal):

- Subjetivos: 60%
- Objetivos: 40%

A continuación se estableció la ponderación de los factores así:

Tabla 19. Ponderación entre los factores contemplados

COMPARACION	1 Cercanía proveedores Vs. vías de comunicacion	2 Cercanía proveedores Vs. Cercanía competencia	3 Cercanía proveedores Vs. Gas instalado	4 Vías Vs. Cercanía Competencia	5 Vías Vs. Gas instalado	6 Cercanía competencia Vs. Gas instalado	TOTAL	%
FS1 CERCANIA PROVEEDORES	0	0	1				1	11%
FS2 VIAS DE COMUNICACIÓN	1			1			2	22%
FS3 CERCANIA COMPETENCIA		1		1	1	0	3	33%
FS 4 GAS NATURAL INSTALADO			1		1	1	3	33%
TOTAL							9	100%

Para realizar la anterior calificación, se le otorgó un puntaje de 1, a los factores subjetivos con mayor relevancia para los evaluadores. En el resultado obtenido, como se muestra en la Tabla # 16, se evidencia que los factores de mayor porcentaje son: FS3 Cercanía a la competencia con un 33% y FS4 Gas natural instalado también con un 33%.

Tabla 20. Porcentaje por factor subjetivo

	FS1 CERCANIA PROVEEDORES	FS2 VIAS DE COMUNICACIÓN	FS3 CERCANIA COMPETENCIA	FS 4 GAS NATURAL INSTALADO
PRADO VERANIEGO	75% CERCA A PROVEEDORES	75% DE ACCESIBILIDAD	80% EN ECONOMIA	78% CON GAS NATURAL
PUENTE ARANDA	85% CERCA A PROVEEDORES	80% DE ACCESIBILIDAD	40% EN ECONOMIA	90% CON GAS NATURAL
LAS ORQUIDEAS	65% CERCA A PROVEEDORES	40% DE ACCESIBILIDAD	70% EN ECONOMIA	74% CON GAS NATURAL

Se adjudicaron porcentajes por cada uno de los factores subjetivos, a tres sectores de la ciudad, donde se considera posible ubicar la planta de producción de Süss. Prado Veraniego, Puente Aranda y Las Orquídeas.

En las siguientes cuatro tablas, se tomaron por separado cada uno de los factores subjetivos y realizaron comparaciones entre estos y las zonas de la ciudad elegidas.

Tabla 21. Comparación por zona factor subjetivo 1

COMPARACIÓN	FACTOR SUBJETIVO 1 (PROVEEDORES) 11%				
	1 Prado Veraniego Vs. Puente aranda	2 Prado veraniego Vs. Las orquideas	3 Puente aranda Vs. Las orquideas	TOTAL	%
PRADO VERANIEGO	0	1		1	33%
PUENTE ARANDA	1		1	2	67%
LAS ORQUIDEAS		0	0	0	0%
TOTAL				3	100%

En la anterior comparación, se le otorgó un puntaje de 1, a los sectores con mayor relevancia para los evaluadores, con respecto al factor subjetivo (FS1) Proveedores, dando como resultado que el sector de Puente Aranda es el más viable en cuanto a la cercanía con los proveedores, con un porcentaje de 67%.

Tabla 22. Comparación por zona factor subjetivo 2

FACTOR SUBJETIVO 2 (VIAS) 22%					
COMPARACIÓN	1 Prado Veraniego Vs. Puente aranda	2 Prado veraniego Vs. Las orquídeas	3 Puente aranda Vs. Las orquídeas	TOTAL	%
PRADO VERANIEGO	0	1		1	33%
PUENTE ARANDA	1		1	2	67%
LAS ORQUIDEAS		0	0	0	0%
TOTAL				3	100%

En la anterior comparación, se le otorgó un puntaje de 1, a los sectores con mayor relevancia para los evaluadores, con respecto al factor subjetivo (FS2) Infraestructura y vías de comunicación. El resultado obtenido, refleja que Puente Aranda, es la zona que mayores vías de acceso tiene. Con un porcentaje de 67%.

Tabla 23. Comparación por zona factor subjetivo 3

FACTOR SUBJETIVO 3 (CERCANIA COMPETENCIA) 33%					
COMPARACIÓN	1 Prado Veraniego Vs. Puente aranda	2 Prado veraniego Vs. Las orquídeas	3 Puente aranda Vs. Las orquídeas	TOTAL	%
PRADO VERANIEGO	1	1		2	67%
PUENTE ARANDA	0		0	0	0%
LAS ORQUIDEAS		0	1	1	33%
TOTAL				3	100%

En la anterior comparación, se le otorgó un puntaje de 1, a los sectores con mayor relevancia para los evaluadores, con respecto al factor subjetivo (FS3) Cercanía con la competencia. Donde

se evidenció que el sector de Prado veraniego es aquel que se encuentra más cercano a los puntos de venta de la competencia, con un 67%.

Tabla 24. Comparación por zona factor subjetivo 4

COMPARACIÓN	FACTOR SUBJETIVO 4 (GAS NATURAL INSTALADO) 33%				TOTAL	%
	1 Prado Veraniego Vs. Puente aranda	2 Prado veraniego Vs. Las orquídeas	3 Puente aranda Vs. Las orquídeas			
PRADO VERANIEGO	0	1			1	33%
PUENTE ARANDA	1		1		2	67%
LAS ORQUIDEAS		0	0		0	0%
TOTAL					3	100%

En la anterior comparación, se le otorgó un puntaje de 1, a los sectores con mayor número de puntos de gas instalado, según informes de la Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). El resultado obtenido nos refleja que es Puente Aranda el sector que mayores puntos de gas tiene, con un 67%.

Tabla 25. Ponderación de los resultados obtenidos

	PONDERACION				
	FS1 11%	FS2 22%	FS3 33%	FS4 33%	%
PRADO VERANIEGO	33%	33%	67%	33%	44,0%
PUENTE ARANDA	67%	67%	0%	67%	44,0%
LAS ORQUIDEAS	0%	0%	33%	0%	11,0%
TOTAL					99%

La Tabla 25 muestra la ponderación obtenida por cada uno de las zonas de la ciudad, con respecto a cada uno de los factores subjetivos; donde se demuestra que Prado Veraniego y Puente Aranda obtienen el mayor porcentaje, con 44% respectivamente.

Tabla 26. Evaluación de factores objetivos

	VALOR M2 DE 9-15 AÑOS	1/VM2	%
PRADO VERANIEGO	\$ 1.491.000	\$ 0,00000067069	29%
PUENTE ARANDA	\$ 1.175.000	\$ 0,00000085106	37%
LAS ORQUIDEAS	\$ 1.330.000	\$ 0,00000075188	33%
TOTAL	\$ 3.996.000	0,00000227363	100%

Para obtener la evaluación de los factores objetivos, se recurrió a www.metrocuadrado.com, de donde obtuvimos el valor del metro cuadrado en edificaciones de 9 a 15 años en cada una de las zonas escogidas; Puente Aranda obtiene el mayor porcentaje debido a que es la zona donde el metro cuadrado es más asequible.

Tabla 27. Determinación de la medida de preferencia de la localización

	SUBJETIVO	OBJETIVO	MPL
PRADO VERANIEGO	44,0%	29%	38,20%
PUENTE ARANDA	44,0%	37%	41,37%
LAS ORQUIDEAS	11,0%	33%	19,83%
PESO DEL FACTOR SUBJETIVO	60%		
PESO DEL FACTOR OBJETIVO	40%		

Tanto por factores subjetivos como objetivos, es conveniente el sector de Puente Aranda y teniendo en cuenta su peso, es el que mejor conviene a la empresa.

5.7 Plan de producción

5.7.1 Procesamiento de órdenes de fabricación y control de inventarios

Procesamiento de órdenes de fabricación. La orden de fabricación se genera cuando el producto solicitado por el cliente no está en stock y se debe producir.

La persona que haga la venta deberá diligenciar el formato de orden de fabricación, según consecutivo y llenando todos los datos requeridos de acuerdo al producto solicitado así:

- Fecha
- Numero de cotización
- Cliente
- Cantidad del producto
- Descripción del producto
- Fecha de entrega
- Observaciones

Las copias estarán distribuidas de la siguiente manera:

- Original, consecutivo
- Copia, contabilidad de costos

5.7.1.1 Pedido de materia prima - interno

Este documento es de origen interno, el cual se utilizará para que producción haga la requisición de materia prima.

Tabla 28. Proceso para el pedido de materia prima – interno

Pasos	Descripción
1	La persona encargada del área de producción debe diligenciar el formato con la requisición de materiales el cual debe estar autorizado por el administrador.
2	La persona encargada del inventario lo recibe y verifica la existencia.
3	Alista y entrega materia prima solicitada, haciendo firmar el mismo formato en la casilla de recibido y especificando la fecha de entrega.
4	La persona de inventarios deberá proceder a hacer el descargue tanto en el sistema como en el Kárdex.

5.7.1.2 Pedido de materia prima a proveedor

El pedido de materia prima, es un documento de origen interno, utilizado por la persona que controlará los inventarios para reponer la materia prima.

Tabla 29. Proceso para el pedido de materia prima a proveedor

Pasos	Descripción
1	La persona que controla los inventarios debe diligenciar el formato con la requisición de materiales.
2	Debe cotizar mínimo a tres proveedores y autorizar las cotizaciones por administrador.
3	Realizar el pedido al proveedor en papelería membreteada.
4	Recibir la materia prima y verificar las cantidades solicitadas contra la factura expedida por el proveedor y el pedido expedido por la empresa.
5	Una vez las cantidades solicitadas concuerden con las facturadas y pedidas, se procede a ingresar dichas cantidades al sistema de inventarios al mismo tiempo que al cardex.

Los documentos estarán distribuidos de la siguiente manera:

- Original, Facturación
- Copia, Inventarios

5.7.2 Escalabilidad de operaciones

El buscar la manera de producir más con menor utilización de los recursos es una tarea difícil de lograr, especialmente, cuando el negocio aun es un proyecto.

Se considera, que no sólo los recursos pueden ser económicos, sino que también, pueden considerarse los recursos tecnológicos y del personal; y es en estos últimos dos los que se centrará la escalabilidad, ya que se cree que para implantar estrategias de escalabilidad en el ámbito económico, se necesita de tiempo para ganar experiencia, crear una red de contactos y formar parte de un cluster industrial con el fin de disminuir precios y ganar confianza por parte de proveedores y clientes.

Ahora bien, se planea implementar un tipo de gerencia humanista, donde se dé espacio al “brainstorming” (lluvia de ideas) con el fin de crear diferentes maneras para mejorar los procesos internos y el ambiente laboral, haciendo que las personas se sientan felices y motivadas de trabajar en la empresa. En la parte de producción, se planea amasar diferentes tipos de masa y almacenar diferentes cantidades con el fin de mejorar tiempos al tener adelantado la parte de preparación más demorada y garantizar que los clientes tengan un producto fresco en el menor tiempo posible.

5.7.3 Capacidad de producción

A continuación, se analizará la capacidad productiva, teniendo en cuenta que ésta se define como el “Volumen máximo que una empresa puede producir con unas cantidades de factores productivos dados” (Capacidad de producción, s.f.); es decir, que la capacidad productiva de Süss se definirá con base a los recursos con los que contará la empresa.

Se planea tener dos personas encargadas de preparar los productos; ellas duran aproximadamente 30 minutos preparando las masas para las diferentes tortas o panes (este tiempo es independiente a la fermentación o preparación que necesite cada una de las masas para los diferentes productos), pero este factor no medirá la capacidad productiva de nuestra empresa

dado que se puede amasar cantidades que sirvan para diferentes tamaños del mismo producto, amasar mientras se hornea o amasar para almacenar las mismas.

Adicionalmente, se comprará un horno de piso el cual contará con tres compartimentos con capacidad de dos bandejas cada uno, es decir, seis bandejas en total.

Con lo anterior, definimos nuestra capacidad productiva de la siguiente manera:

Tabla 30. Capacidad de producción

	Prioridad en Produccion	Tiempo de Coccion		Capacidad de Horneado	Produccion Maxima Diaria	Produccion	Produccion
				Según Prioridad de produccion	Tortas Horneadas	Maxima Mensual	Maxima Anual
1) Torta grande	15%	0,75	Horas	2	20,00	400,00	4.800
2) Torta mediana	25%	0,42	Horas	4	72,00	1.440,00	17.280
3) Torta pequeña	10%	0,50	Horas	2	30,00	600,00	7.200
4) Pan Grande	20%	0,67	Horas	3	27,00	540,00	6.480
5) Pan mediano	25%	0,58	Horas	4	41,00	820,00	9.840
6) Pan pequeño	5%	0,42	Horas	4	58,00	1.160,00	13.920

Se determinó un porcentaje para el total a producir por cada uno de los productos en un día, este porcentaje, se determinó de acuerdo al consumo y preferencia de consumo de las personas encuestadas; y de acuerdo a nuestra percepción al visitar los establecimientos de la competencia.

Se estimó un tiempo aproximado de cocción para cada una de las tortas, de acuerdo a la maquinaria y equipo que se piensan usar.

Se determinó la capacidad de horneado de acuerdo a la prioridad de producción, es decir, cuantas tortas o panes se hornearían al tiempo en el horno que se utilizará.

Por último, se calculó el máximo de producción diario tomando el tiempo de cocción por producto y la capacidad de horneado por tanda de horneado en siete horas y media, esto debido a que se restó la media hora que toma la preparación de las masas previamente.

Con los resultados que se obtuvieron, se puede concluir que la capacidad productiva es suficiente para cubrir la demanda del nicho de mercado inicial, que son personas de estratos 4, 5 y 6; donde el 32%, 21% y 14% de esta población respectivamente estaría dispuesta a consumir el tipo de productos que se van a ofrecer. Cabe aclarar, que a medida que aumente la demanda se irán implementando técnicas y maquinaria para que aumente la capacidad productiva a la par y así satisfacer las necesidades de los clientes.

5.8 *Planes de control de calidad*

En este tipo de negocio el tema de calidad es de vital importancia debido a que los productos que se ofrecerán son alimenticios al tiempo que gourmet; por tal razón se deben cumplir con estándares de calidad.

Control de calidad materia prima. En primera instancia se comprará a proveedores que tengan certificaciones y garanticen la óptima calidad de la materia prima, como: Organización Martínez Solarte, Molino el Lobo, Industria Harinera Los Tigres, Team SA, Grasco, Sigra, Levapan SA, Artegel Italia Ltda, Fleischmann Colombia, entre otros.

Por otro lado, los productos que se compren serán revisados por la persona que controle los inventarios para controlar que las materias primas tengan un periodo de durabilidad acorde a la producción.

Control de calidad producto terminado

- Asegurarse que las esponjas y/o masas madres se realicen en el tiempo y de forma adecuada.

- Verificar la consistencia del amasado, que quede de acuerdo a la contextura requerida por la receta.
- Verificar que el tiempo de fermentación no se exceda.
- Verificar el tiempo y la temperatura de horneado, así como la cantidad de emisión de vapor del horno.
- Hacer un producto de prueba más pequeño que el original para verificar que la calidad sea óptima.
- Realizar pruebas piloto de la durabilidad de los productos con el fin de evitar que se vendan productos añejos.

5.9 Costos de producción

Al ser una empresa de producción, los costos estarán directamente ligados a los costos de materia prima, la mano de obra requerida y los costos indirectos de fabricación, como lo son:

Costos de materia prima

Tabla 31. Costo de materia prima para cada una de las tortas

Costos de materia prima chocolate						
Ingredientes	Cant	Med	Precio	Cant	Med	Preci/unit
Harina	430	Gr	3320	1000	Gr	1.428
Azucar	325	Gr	4.990	2000	Gr	811
Cocoa	150	Gr	3.000	250	Gr	1.800
Leche	400	MI	2.550	1000	L	1.020
Aceite	125	MI	8.030	1000	MI	1.004
Bicarbonato	6,2	MI	520	50	Gr	64
Sal	5	MI	2.680	3000	Gr	4
Vainilla	5	MI	2.100	60	MI	175

Vinagre	22,5	MI	2.440	500	MI	110
Huevos	2	Unit	2.590	6	Unit	863
Salsa maracuyá	40	Gr	3.380	1000	Gr	135
Crema leche	150	Gr	4.000	150	Gr	4.000
Chocolate amargo	8	Gr	6.500	454	Gr	115
						11.529
Costos de materia prima manzana						
Ingredientes	Cant	Med	Precio	Cant	Med	Val/med
Harina	200	Gr	3320	1000	Gr	664
Azucar	125	Gr	4.990	2000	Gr	312
Mantequilla	125	Gr	3.120	250	Gr	1.560
Manzanas	6	Unit	3.460	8	Unit	2.595
Polvo horno	5	MI	4.470	80	Gr	279
Sal	5	MI	2.680	3000	Gr	4
Vainilla	5	MI	2.100	60	MI	175
Huevos	3	Unit	2.590	6	Unit	1.295
					Tot	6.885
Costos de materia prima agraz						
Ingredientes	Cant	Med	Precio	Cant	Med	Val/med
Harina	200	Gr	3320	1000	Gr	664
Azucar	125	Gr	4.990	2000	Gr	312
Mantequilla	125	Gr	3.120	250	Gr	1.560
Agraz	100	Gr	11.020	250	Gr	4.408
Polvo horno	5	MI	4.470	80	Gr	279
Sal	5	MI	2.680	3000	Gr	4
Vainilla	5	MI	2.100	60	MI	175
Huevos	3	Unit	2.590	6	Unit	1.295
					Total	8.698

Tabla 32. Costo de materia prima para cada una de los panes

Costos de materia prima pan de nuez						
Ingredientes	Cant	Med	Precio	Cant	Med	Preci/unit
Harina trigo	250	Gr	3320	1000	Gr	830
Harina de centeno	125	Gr	4.990	1000	Gr	624
Harina integral	125	Gr	3.000	1000	Gr	375
Sal	15	MI	2.680	3000	Gr	13
Nuez del nogal	150	Gr	14.000	500	Gr	4.200
Agua	350	Gr	1.100	500	MI	770
Levadura	25	Gr	31.720	500	Gr	1.586
Total						8.398
Costos de materia prima pan de campaña						
Ingredientes	Cant	Med	Precio	Cant	Med	Preci/unit
Harina trigo	575	Gr	3320	1000	Gr	1.909
Harina de centeno	50	Gr	4.990	1000	Gr	250
Sal	13	Gr	2.680	3000	Gr	12
Agua	525	Gr	1.100	500	MI	1.155
Levadura	20	Gr	31.720	500	Gr	1.269
Total						4.594
Costos de materia prima pan de soda irlandés						
Ingredientes	Cant	Med	Precio	Cant	Med	Preci/unit
Harina trigo	250	Gr	3320	1000	Gr	830
Harina integral	250	Gr	3.000	1000	Gr	750
Sal	15	Gr	2.680	3000	Gr	13
Bicarbonato de sodio	10	Gr	500	100	Gr	50
Polvo de hornear	4	Gr	3.700	100	Gr	148
Mantequilla	40	Gr	4.700	500	Gr	376
Kumis	250	Gr	4.500	1000	Gr	1.125
Yogourt neutro	75	Gr	6.500	1000	Gr	488
Total						3.780

Costos de mano de obra

- Prestaciones: 43%
- Cesantías: 8,3%

Tabla 33. Presupuesto de mano de obra

Presupuesto de Mano de Obra								
Año 1								
No.	Cargo	Basico Mensual	Basico	Aux. Transporte	Prestaciones	Cesantias	Total Mensual	Total
1	Auxiliar de Produccion	566.700	6.800.400	813.600	2.924.172	566.700	925.406	11.104.872
1	Jefe de Produccion	600.000	7.200.000	1.200.000	3.096.000	600.000	1.008.000	12.096.000
	Total	1.166.700	14.000.400	2.013.600	6.020.172	1.166.700	1.933.406	23.200.872

Costos indirectos de fabricación

Tabla 34. Costos indirectos de fabricación

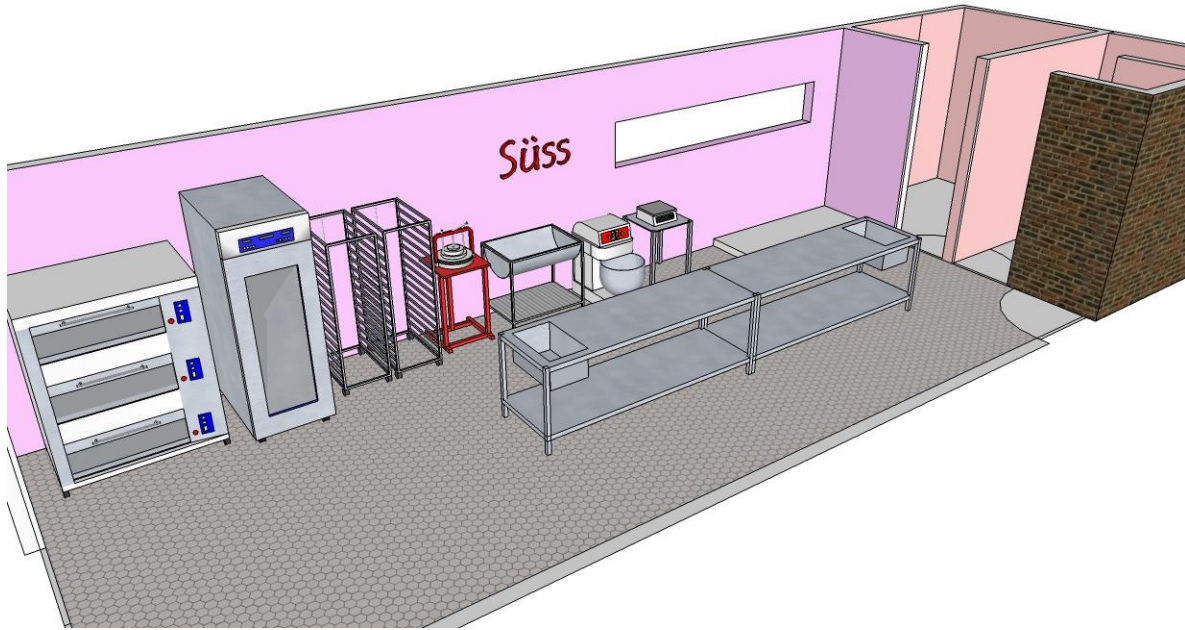
CIF (Costos Indirectos de Fabricacion)		
	Costo Mensual	Año 1
Arriendo	1.500.000	18.000.000
Servicios Publicos	2.100.000	25.200.000
Depreciacion	191.367	2.296.400
Mantenimiento Maquinaria	20.000	240.000
Total	3.811.367	45.736.400

5.10 Logo e infraestructura

Figura 45. Logo



Figura 46. Infraestructura planta de producción Siiss



6 Aspectos organizacionales y legales

6.1 Análisis estratégico

6.1.1 Misión y visión

Figura 47. Misión y visión de Siiss



6.1.2 *Análisis DOFA*

Tabla 35. *Matriz DOFA*

Debilidades	Oportunidades
<p>El portafolio de productos no es muy amplio dado que sólo ofrece cinco sabores de sus tortas en su primera etapa.</p> <p>En la primera etapa del proyecto las tortas serán elaboradas en casa y las distribuiremos vía Delivery, haciendo que la capacidad de producción no sea tan alta.</p> <p>Ser nuevo en el mercado.</p>	<p>En la ciudad de Bogotá no existe un número elevado de competencia directa.</p> <p>La creciente existencia de comunidades europeas en la ciudad, convirtiéndose estos en un mercado potencial para nuestra empresa.</p> <p>Ofrecemos productos poco comunes para nuestra tradición, pero son llamativos dado que ofrecemos una mezcla de sabores agradables para el paladar.</p> <p>La integrante que vivió en Suiza estudio en el Colegio Helvetia (Colegio Suizo), haciendo que tenga una red de contactos perteneciente a la Asociación de Ex-alumnos.</p> <p>Presentar la empresa y sus productos en quermeses, para que nos vayan conociendo</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>El core del negocio es ofrecer panes y tortas gourmet de tipo europeo, teniendo así este aspecto como factor diferenciador frente a la competencia.</p> <p>La transferencia tecnológica dado que una de las integrantes vivió una temporada de Suiza tomando varias recetas y técnicas típicas del país.</p> <p>Süss busca ayudar con el factor nutricional por medio de la materia prima utilizada, debido a que hoy en día esta es la preocupación de las personas frente a la comida que consumen.</p> <p>El hecho de que el pan sea un producto de consumo masivo en nuestra sociedad, hace que el negocio pueda ser sostenible a lo largo del tiempo</p> <p>La calidad del producto es buena y tiene muy buena acogida.</p> <p>Al ser una pequeña empresa, se tendrá un mejor servicio al cliente</p>	<p>Existen varios productos sustitutos como el pan tradicional, la arepa, etc.</p> <p>Somos nuevos en el mercado por lo tanto no estamos posicionados en la mente de los consumidores.</p> <p>La creciente existencia de empresas reconocidas dedicadas a la producción de comidas elaboradas con productos orgánicos, libre de grasas trans, azúcar, etc.; haciendo que la competencia sea más difícil en este aspecto pero nos diferenciaremos debido a que nuestros productos son gourmet.</p> <p>El hecho de que el precio del producto este tan atado a la inflación, pues lo hace vulnerable a variaciones en el precio.</p>

6.1.3 Análisis PESTEL

Figura 48. Mapa estratégico de Süss



6.1.4 Entorno político y legal

Procedimiento y leyes para crear una empresa: teniendo en cuenta la debilidad descrita en el marco teórico, en cuanto al bajo cumplimiento de los requisitos legales en el sector de las panificadoras, Süss, pretende, no incurrir en sanciones, generar una diferenciación en el sector y dar ejemplo a través de un adecuado cumplimiento al procedimiento de creación de empresa en Colombia, los cuales son:

- Desarrollar un plan de negocios
- Qué tipo de sociedad se va a constituir

- Trámites ante la Notaría:
 - Escritura pública (debe presentarse ante cámara y comercio en el momento del registro).
 - Tener en cuenta que toda empresa que tenga menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.
- Trámites ante la Cámara de Comercio:
 - Verificar la disponibilidad de nombre
 - Diligenciar el formulario de registro y matrícula
 - Diligenciar el anexo de solicitud del NIT ante la DIAN
 - Pagar el valor de registro y matrícula
- Trámites ante la DIAN:
 - Inscribir el RUT
 - Obtención del NIT
- Trámites ante la secretaría de hacienda de la alcaldía
 - Registro de Industria y Comercio
 - Registro de uso de suelos, condiciones sanitarias y de seguridad

Legislación sanitaria para las panaderías: es de vital importancia, debido a que se establecen reglamentos técnicos y requisitos para la producción y presentación para alimentos de consumo humano. Para lo cual, Süss está sujeta al cumplimiento estricto de estas normas, con el fin de asegurar su permanencia en el sector y a la vez evitar incurrir en cualquier tipo de sanción. La normatividad que aplica para tal factor es:

- Artículo 78 de la Constitución Política de Colombia.
- Ley 170 de 1994.
- Artículo 7º del Decreto 2269 de 1993.

Certificados de calidad para proveedores: dado que uno de los propósitos de la empresa es brindar productos de óptima calidad a través de la utilización de materias primas de certificados de proveedores nacionales reconocidos por sus estándares de calidad.

6.1.5 Entorno económico

Firma del TLC con EE.UU: su traería beneficios para los molinos que importan el trigo con el que se fabrica la harina, pues al tener 0% de arancel en la importación de este producto, se podría aumentar la variedad de trigo que se importa, así como importar trigo de mejor calidad, lo que a su vez, repercutirá en la calidad de los productos de Süss.

Fondos para financiar proyectos de emprendimiento: con el fin de obtener una ayuda financiera para poner en marcha el proyecto de empresa Süss, vemos muy importante investigar los diferentes fondos de financiación a emprendedores que existen en el país, como: Fondo Emprender, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias, Bancoldex, Cámara de Comercio , entre otros.

Obligaciones tributarias: tener en cuenta los beneficios, que un buen manejo tributario trae a una empresa, es importante, en la medida en que a través de esto, pueden bajarse los costos. No sólo nos referimos a pagar a tiempo, sino a un buen asesor que conozca bien las leyes que pueden beneficiar a la empresa. Por ejemplo, el hecho de funcionar con la modalidad de Delivery, trae implicaciones beneficiosas, pues no hay que cobrar ni pagar el IVA del 16%, sino un porcentaje mucho menor. Esto puede traer beneficios en costos para la empresa como también en términos de competitividad; pues al bajar costos se puede reinvertir en la empresa. Por otro lado La Cámara de Comercio de Bogotá promueve la creación de empresas en condiciones de formalidad y le ofrece información sobre los beneficios y estímulos que existen en Colombia

para poner a funcionar las empresas con menores costos. *Como acceder a los beneficios parafiscales*(Cámara de comercio de Bogotá. s.f) . La Ley 590 de 2000 (Artículo 43) contempla reducciones en el pago de los aportes parafiscales (SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar), de la siguiente forma:

- 75% para el primer año de operación.
- 50% para el segundo año de operación.
- 25% para el tercer año de operación.

6.1.6 Entorno sociocultural

Cambios en el estilo de vida: como vimos en el marco teórico, el consumo de pan en el país es mucho menor que en otros países como Argentina, Chile y Estados Unidos, entre otros. En gran medida, esto se debe a que se tiene la creencia que el pan, siendo una harina procesada produce sobrepeso, sumado a la tendencia de consumir productos cada vez más saludables. Dicha creencia, es cierta en la medida en que los panes tradicionales en Colombia son elaborados a base de harina y grasa (esta última es la que no agrega ningún valor nutricional, ni aporta para la buena alimentación), pero a diferencia de las panaderías tradicionales, los productos que Süss producirá serán hechos a base de harina y materias primas utilizadas típicamente en panes europeos.

Tasa de crecimiento de la población extranjera: teniendo en cuenta que uno de nuestros objetivos es dirigir nuestro mercado a la población extranjera en Bogotá, es de vital importancia revisar las cifras de dicha población en la ciudad; tanto la que está establecida, como la que viene sólo por turismo. Pues estas cifras nos indicarán, en qué sectores de la ciudad se establecen, lo que a su vez nos dará un indicador de su poder adquisitivo, cuanta es la población objetivo, y por

ejemplo si sería viable pautar en libros de turismo como la Lonely Planet, para que los turistas también nos visiten.

Hábitos de compra: "El consumo y compra de pan en Colombia es un hábito que día a día une familias, acompaña comidas y proporciona un beneficio nutricional tanto para adultos como para niños. Es importante resaltar que aunque tiene muchos productos sustitutos en la canasta del consumo, en promedio un hogar consume 62 kilos de pan al año, donde el 80% corresponde a pan artesanal y 20% a pan industrializado" (García, 2010).

Durante el último año, se ha incrementado en un 5% el hábito de compra en los hogares, se evidencia, que los compradores, ahora visitan más veces las panaderías que son el canal más desarrollado de la categoría, en este aspecto, cabe resaltar que el 82.6% de las veces, las personas que realizan la compra, lo hacen caminando.

En este canal el 85% de los hogares compra pan cada 3 días, y gracias a sus mejores resultados en términos de consumo, el canal representa el 65% del mercado, lo que constituye una gran oportunidad para los productores de pan, ya que su mercado sigue en desarrollo. El 50.2% de las mujeres en Colombia son quienes deciden qué tipo de pan es el que se compra en el hogar.

En cuanto a nivel socio económico, la gran oportunidad son los estratos 3 y 4 que tienen el mayor consumo, comprando en promedio 67 Kilos, con un desembolso que se ubica cerca de \$300.000 y preferencia por comprar pan artesanal. Por su parte, los estratos 5 y 6 tienen el mayor consumo de pan industrializado, desembolsando \$97.000 al año en este tipo de pan, un 38% más que los niveles sociales bajos, que invierten en promedio \$60.000 al año.

En este orden, los fabricantes de pan deben satisfacer los gustos de los hogares colombianos, que hoy en día consumen una mayor variedad de panes, por ello es tan importante contar con un amplio portafolio de productos, para que tengan más opciones de compra y los fabricantes aprovechen las tendencias emergentes de consumo como los alimentos integrales, saludables y light.

6.1.7 Entorno tecnológico

Maquinaria y equipo: la utilización de la maquinaria y equipo adecuado y de forma eficiente, es también una manera de agregar valor y calidad a los productos, permitiendo no sólo que se cumplan con los estándares de producción sino con las necesidades del cliente.

Tendencia a la automatización: la automatización es uno de los hechos de más trascendencia social. Para el sector de productos procesados (panificadoras), significa eficiencia, ya que reduce costos y tiempos en los procesos de fabricación, así como los operarios necesarios para cada proceso.

Tendencia tecnológica de la empresa vs. el sector: es importante estar realizando Benchmarking, el cual, a través de una constante actualización, recopilación y selección de las mejores prácticas del sector, nos mostrará qué tipo de tecnología se está utilizando en la industria panificadora y de repostería, si es óptima o no y así poder compararnos y poder tomar decisiones en cuanto a tecnificar o no.

6.1.8 Entorno ambiental

Responsabilidad social empresarial: teniendo en cuenta que la responsabilidad social empresarial se puede entender como una contribución por parte de las empresas al mejoramiento

social, económico y ambiental, vemos de vital importancia sumergir a Süss desde se comienzo en esta, pues los beneficios paralelos que se obtienen, son significativos como:

- Mayor productividad: pues al brindar mejores condiciones laborales y de ambiente de trabajo a los clientes internos, se podrán retener los mejores talentos en la empresa.
- Lealtad del cliente: a través de la calidad
- Acceso a mercados: en la medida en que se cumplan con estándares exigidos en el mismo.
- Credibilidad: pues implementando el respeto, el cuidado al medio ambiente y en general a la sociedad, se va creando una buena reputación de la empresa, lo que genera sostenibilidad en el tiempo y la misma credibilidad.

Tendencia de manejo de residuos y recursos: las buenas prácticas de manufactura se entienden como procesos y procedimientos que controlan las condiciones operacionales dentro de un establecimiento de fabricación de alimentos. En el Decreto 3075 de 1997, se tratan las disposiciones frente a la fabricación y buen manejo de los recursos utilizados en la fabricación de los alimentos; en caso de incurrir en alguna falta frente a las adecuaciones, los establecimientos podrán incurrir en sanciones o hasta en el sellamiento temporal o definitivo del establecimiento.

6.2 Estructura organizacional

6.3 Perfiles y funciones


Perfiles – Roles – Cargos

Gerente general: estudios en administración. Una experiencia no menos de 2 años en el ramo. Su presentación personal debe ser excelente, con competencias para un buen liderazgo, orden, visión de futuro, carisma y ética profesional.

Auxiliar de producción: debe tener grado de bachiller, estudios de panadería. Experiencia laboral no menor a 6 meses en el ramo de la panadería. Su presentación personal debe ser excelente, con competencias de orden, aseo y comunicación. Habilidades en el manejo de la herramienta de cocina y conocimientos teóricos del arte culinario.

Aseadora: debe tener grado de bachiller. Su aspecto personal debe ser excelente. Competencias de orden, aseo, servicio al cliente y rapidez.

Tabla 36. Manual de funciones gerente general

Manual de funciones				
	Código No.	Versión:	Página	Fecha de elaboración:
	Rh-ma-01	1	1	16 – agosto - 2012

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente General
Proceso aplicable	Administrativo, Ventas y de Producción
Jefe inmediato	
Procesos con los que interactúa	Ventas, Facturación, Cartera, Inventario, Producción
Cargos que le reportan	Aux. Producción, Contador, Aseadora
Objetivo	
Ejercer la representación jurídica de la empresa, velar por el cumplimiento de la ley y coordinar, dirigir, supervisar y dictar normas para un desarrollo eficiente de las actividades de la organización	

Funciones del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la programación de producción • Realizar la producción

- Llevar el inventario
- Recibir la correspondencia.
- Recibir el dinero de las ventas diarias y realizar reporte de ingresos.
- Realizar la consignación de los ingresos en el banco.
- Recibir pedidos telefónicos y hacer el respectivo pedido de producción o de mostrador según sea el caso.
- Realizar ventas.
- Llevar el archivo al día.
- Organizar los documentos contables para entregarle al contador.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Preparar la nómina para su respectivo pago.
- Coordinar, dirigir, supervisar y dictar normas para un desarrollo eficiente de las actividades de la organización.
- Realizar el proceso de selección y contratación.
- Contratar y /o remover a los empleados, de la Empresa.

Autoridades del cargo

Manejo de mensajería

Requisitos del cargo

Educación: Estudios en administración

Formación: Conocimientos en sistemas, preferiblemente auxiliar contable


Experiencia: Una experiencia no menos de 2 años en el ramo
--

Habilidades

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Su presentación personal debe ser excelente. • Con competencias para un buen liderazgo, • Orden. • Carisma. • Ética profesional. • Ser un buen comunicador, expresar ideas y conceptos con claridad y fluidez |
|--|

<p>(oral y escrita).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos. • Facilidad para hacer contacto con otras personas y trabajar en equipo. • Manejo prudente de la información

Tabla 37. Manual de funciones auxiliar de producción

Manual de funciones				
	Código No.	Versión:	Página	Fecha de elaboración:
	RH-MA-01	1	2	16 – Agosto - 2012

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Auxiliar de producción
Proceso aplicable	Producción
Jefe inmediato	Gerente General
Procesos con los que interactúa	Producción
Cargos que le reportan	Ninguno
Objetivo	
Realizar las actividades de producción, según programación	


Funciones del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Asear y ordenar diariamente su lugar de trabajo. • Reunirse con el repostero para concretar la programación del día. • Alistar la materia prima requerida, medirla y pesarla. • Ayudar a la preparación de los productos según instrucción del repostero. • Con juntamente con el jefe directo concertar la programación para el siguiente día. • Solicitar, administrar y dar uso racional a los materiales, útiles, muebles y equipos de oficina. • Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros y adoptar

Funciones del cargo
<p>mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las demás funciones que le asigne el superior inmediato y correspondan a la naturaleza del cargo

Autoridades del cargo
Manejo de la materia prima

Requisitos del cargo
Educación: Debe tener grado de bachiller, estudios de panadería
Formación: Curso en BPM
Experiencia: Experiencia laboral no menor a 6 meses en el ramo de la panadería
Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Con competencias de orden, aseo. • Habilidades en el manejo de la herramienta de cocina y conocimientos teóricos del arte culinario. • Ser un buen comunicador, expresar ideas y conceptos con claridad y fluidez (oral y escrita). • Excelente presentación personal. • Interpreta y maneja documentos relacionados con su cargo. • Muestra capacidad para comunicar por escrito. • Establece buenas relaciones con los demás. • Facilidad para hacer contacto con otras personas y trabajar en equipo. • Tiene facilidad para hacer contacto e interactuar con los clientes.

Tabla 38. Procedimiento de facturación

	Procedimiento facturación			
	Código No.	Versión:	Página:	Fecha de vigencia:
	AD-PR-02	1	108 de 142	16-Agosto-2012
<p>Objetivo</p> <p>Definir y establecer los parámetros para el manejo de la parte administrativa y secretarial en Süß.</p>				
<p>Alcance</p> <p>Aplica para la contabilidad y labores secretariales de toda la empresa.</p>				
<p>Responsabilidad</p> <p>Es responsabilidad del Auxiliar Contable que lo estipulado en este procedimiento se cumpla en su totalidad.</p>				
<p>Parámetros facturación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para que se genere una factura deben existir previamente los siguientes documentos <ul style="list-style-type: none"> ○ Pedido de Mostrador ○ RUT: Registro Único Tributario • Previamente diligenciados en su totalidad por el asesor y autorizados por cartera o tesorería. • Se procede a realizar la factura. • Se debe dar prioridad a la facturación de los pedidos de mostrador ya que el cliente debe llevarse la factura junto con el producto. 				
<p>Distribución de las facturas</p> <p>Cliente: Factura original (cliente - blanca)</p> <p>Orden de compra copia</p> <p>SÜSS: Factura original (cartera - blanca)</p> <p>Factura verde (facturación)</p>				

Anulación de facturas

Se da en los siguientes casos:

- **Devolución de mercancía:** Se genera una nota crédito, la devolución debe estar autorizada por la gerencia.
- **Error de digitación:** Se realiza una anulación física del documento previamente autorizado por Gerencia

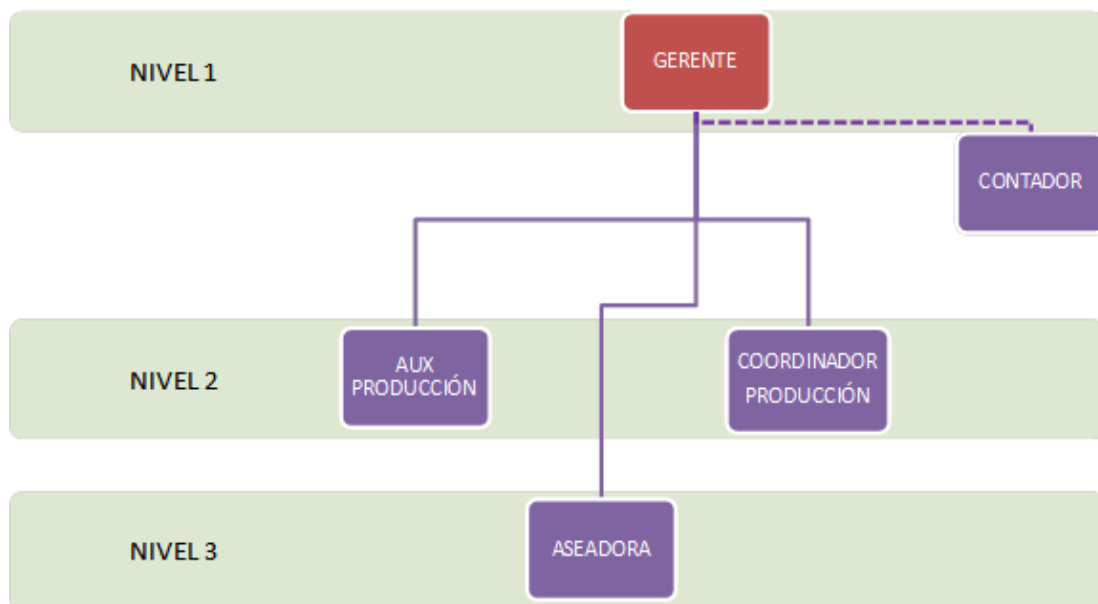
Se debe adjuntar todas las copias de la factura para ser devueltas a contabilidad

Disposiciones generales

- Notificar a la gerencia con un mes de anticipación la necesidad de nueva resolución de facturación.
- Llevar consecutivo de facturas de almacén.
- Imprimir reporte de ventas diario.
- Revisar que todos los pedidos sean facturados

6.3.1 Organigrama

Figura 49. Organigrama Süss



6.3.2 *Esquema de contratación y remuneración*

Süss contratará el personal por medio de contrato a término fijo y por prestación de servicios. En los contratos que firmen los empleados, se especificarán las condiciones, funciones, sanciones, especificaciones, entre otras.

Para el caso de los tres niveles especificados en el organigrama elaborado (Auxiliar de Producción, Coordinador de Producción), se realizará contratación a término fijo, las funciones para cada cargo serán especificadas en el contrato, por lo cual, el empleado aceptará y acatará elaborar aquellas tareas que sean afines en caso de que este llegase a firmarse. Las funciones son independientes del tipo de Contrato. Por tal razón el tipo de Contrato no altera las funciones.

Las causales para despido son las mismas que contempla la ley (que son legales) para cualquier tipo de contrato. Esto quiere decir, que el tipo de contrato cualquiera que este sea no tiene nada que ver para el despido de una persona. Cuando hay causales que no están contempladas en la Ley son las que se podrían considerar terminaciones sin justa causa, lo cual conlleva a reconocer las indemnizaciones contempladas en la ley para cada tipo de contrato. Por ejemplo en el contrato a término fijo el valor de indemnización corresponde al pago total de lo que faltare para cumplir el resto de tiempo del contrato. Si me hacen un contrato por un año y me despiden a los 6 meses mi indemnización sería el valor de los 6 meses restantes para cumplir un año estipulado en este tipo de contrato a término fijo.

Lo que se debe pagar por ley son los salarios más prestaciones hasta la terminación del contrato más la liquidación final de prestaciones sociales (sólo cuando hay terminación sin justa

causa en el tipo de contrato a término fijo). Y cuando es con justa causa (demostrándola) sólo la liquidación final de prestaciones sociales.

Por otro lado, el Contador y la Aseadora serán los cargos manejados por medio de contrato por prestación de servicios, estos, se comprometerán a cumplir las labores para las cuales fueron contratados, pero a la vez, no estarán obligado a cumplir un horario de trabajo. A estos se les pagará de acuerdo a lo pactado en el contrato y sin ningún tipo de prestaciones; esto no quiere decir que la parte contratante esté exenta de esta obligación, por lo tanto, Süss como contratante deberá verificar que aquellas personas contratadas bajo esta modalidad esté afiliada por su propia cuenta y que a la vez aporte mes a mes en un régimen de salud y pensión.

Proceso de selección

- Realizar publicación de solicitud en la bolsa de empleo del Sena, en computrabajo y en el periódico.
- Concretar citas para la entrevista.
- Realizar entrevista y las pruebas pertinentes para cada cargo.
- Comparar los resultados de la entrevista y las pruebas para tomar una decisión.
- Realizar llamada para informar a la persona seleccionada, las condiciones laborales y horario. Si esta acepta, informarle que papeles debe llevar para las respectivas afiliaciones, donde realizarse el examen médico de ingreso.
- Realizar afiliaciones y firma de contrato.

Inducción

- Esta se realizará en las instalaciones de la empresa.
- Se presentará a la persona las instalaciones y el resto del personal de la empresa.
- Se le entregará la carpeta que contiene la misión y visión, los objetivos de la empresa, las funciones y procedimientos de cada uno de los miembros de la organización.

- Se le mostrará su lugar de trabajo y se entregarán las herramientas a su cargo.
- Se hará una charla donde se aclaren dudas respecto a la carpeta de la información de la empresa. A su vez se le explicaran sus funciones y responsabilidades.
- La persona empezará a trabajar en su área, con un mayor acompañamiento del jefe directo durante los primeros 3 meses.

Administración de salarios

- **3° Nivel:** Se adjudicará un salario mínimo legal vigente, con su respectivo auxilio de transporte.
- **2° Nivel:** Se le adjudicará un salario superior al salario mínimo legal vigente, que no supere los dos salarios mínimos, con su correspondiente auxilio de transporte.
- **1° Nivel:** Esta provisto para los directivos, quienes tendrán un básico más una comisión atada a las ventas.

6.3.3 Cultura organizacional

6.3.3.1 Principios y valores

Principios

Se ofrecerán materias primas de excelente calidad, buscando también ayudar en el factor nutricional con productos más saludables como productos orgánicos, cereales, azúcares no refinados y productos no transgénicos. Buscaremos un empaque que sea más saludable con el medio ambiente.

Valores

En Süss serán primordiales los siguientes aspectos:

- Comportamientos éticos, entendiendo la ética como las decisiones y acciones que se toman o se hacen y reflejan los valores. Como servir a otros, mostrar justicia, respetar a otros, demostrar honestidad.
- Respeto a nivel interno y a nivel externo. Entendiendo como Respeto, valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.
- Honestidad entendida como una cualidad que consiste en comportarse con coherencia, sinceridad, lealtad y de acuerdo con los valores de verdad y de justicia.
- Capacidad de trabajo en equipo
- Brindar un servicio al cliente de excelencia.

6.3.3.2 *Objetivos organizacionales*

Figura 50. Objetivos organizaciones generales



Figura 51. Objetivos organizaciones específicos

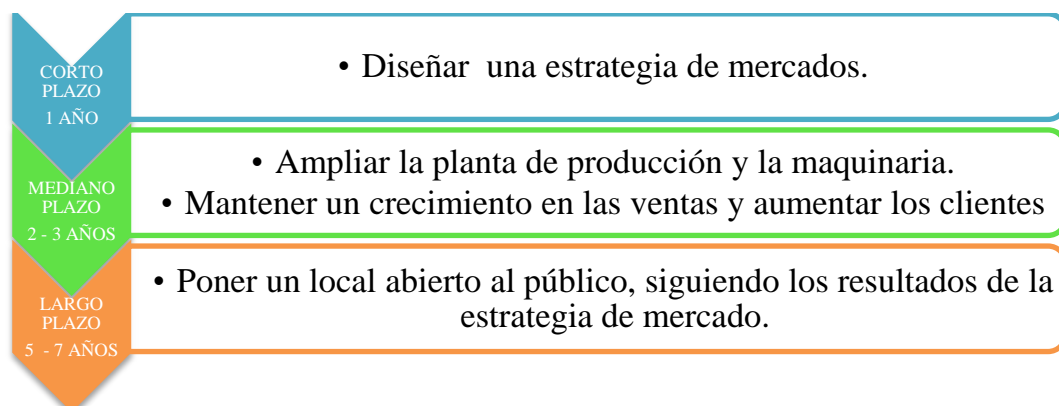


Figura 52. Gerencia humanista



en sus calendarios tributarios para cada año (La Norma Contable, 2011).

Procedimiento y leyes para crear una empresa: Teniendo en cuenta la debilidad descrita en el marco teórico, en cuanto al bajo cumplimiento de los requisitos legales en el sector de las panificadoras, Süss, pretende, no incurrir en sanciones, generar una diferenciación en el sector y dar ejemplo a través de un adecuado cumplimiento al procedimiento de creación de empresa en Colombia, los cuales son:

6.4 Desarrollar un plan de negocios Aspectos legales

Süss se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), este tipo de sociedades en general deben realizar las siguientes declaraciones de impuestos ante la DIAN:

- Impuesto de renta y complementarios – Pago anual
- Impuesto sobre las ventas (IVA) – Pago bimensual
- Declaraciones de Retención en la Fuente – Pago mensual
- Ante la Secretaría de Hacienda de deben declarar:
- Impuesto de Industria y Comercio – Pago bimensual
- Retenciones a título de ICA (Reteica) – Pago bimensual
- Estas declaraciones se presentan de acuerdo a las fechas establecidas por la DIAN y la Secretaría de Hacienda
- Qué tipo de sociedad se va a constituir
- Trámites ante la Notaría:
 - Escritura pública (debe presentarse ante cámara y comercio en el momento del registro)
 - Tener en cuenta que toda empresa que tenga menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.
- Trámites ante la Cámara de Comercio:
 - Verificar la disponibilidad de nombre.
 - Diligenciar el formulario de registro y matrícula.
 - Diligenciar el anexo de solicitud del NIT ante la DIAN.
 - Pagar el valor de registro y matrícula.
- Trámites ante la DIAN:
 - Inscribir el RUT
 - Obtención del NIT
- Trámites ante la secretaría de hacienda de la alcaldía
 - Registro de Industria y Comercio
 - Registro de uso de suelos, condiciones sanitarias y de seguridad.

Legislación sanitaria para las panaderías: es de vital importancia, debido a que se establecen reglamentos técnicos y requisitos para la producción y presentación para alimentos de consumo humano. Para lo cual, Süss está sujeta al cumplimiento estricto de estas normas, con el fin de asegurar su permanencia en el sector y a la vez evitar incurrir en cualquier tipo de sanción. La normatividad que aplica para tal factor es:

- Artículo 78 de la Constitución Política de Colombia.
- Ley 170 de 1994.
- Artículo 7º del Decreto 2269 de 1993.

6.5 Costos administrativos

Tabla 39. Gastos de ventas y administración

Gastos de Ventas y Administracion		
	Gasto Mensual	Año 1
Gerente General + Prestaciones	600.000	11.496.000
Cesantias	50.000	600.000
Contador	600.000	7.200.000
Aseadora	396.000	4.752.000
Depreciacion	26.208	314.490
Telefono + Internet	130.000	1.560.000
Papeleria	80.000	960.000
Aseo y Cafeteria	200.000	2.400.000
Amortizacion Diferidos	51.667	620.000
Tarjetas de Presentacion	15.000	180.000
Hosting	70.000	840.000
Folletos	20.833	250.000
Total	2.239.708	19.076.490

Tabla 40. Costos indirectos de fabricación

CIF (Costos Indirectos de Fabricacion)		
	Costo Mensual	Año 1
Arriendo	1.500.000	18.000.000
Servicios Publicos	2.100.000	25.200.000
Depreciacion	191.367	2.296.400
Mantenimiento Maquinaria	20.000	240.000
Total	3.811.367	45.736.400

6.6 Gastos de personal

Prestaciones: 43% Cesantías: 8,3%

Tabla 41. Presupuesto de mano de obra

Presupuesto de Mano de Obra								
Año 1								
No.	Cargo	Basico Mensual	Basico	Aux. Transporte	Prestaciones	Cesantias	Total Mensual	Total
1	Auxiliar de Produccion	566.700	6.800.400	813.600	2.924.172	566.700	925.406	11.104.872
1	Jefe de Produccion	600.000	7.200.000	1.200.000	3.096.000	600.000	1.008.000	12.096.000
	Total	1.166.700	14.000.400	2.013.600	6.020.172	1.166.700	1.933.406	23.200.872

6.7 Gastos de puesta en marcha

Tabla 42. Resumen de las inversiones para la puesta en marcha

Maquinaria	17.200.000
Muebles y Enseres	5.764.000
Equipo de Computo	1.368.000
Equipo de Oficina	408.900

Aviso	1.500.000
Página Web	1.600.000
Capital de Trabajo	63.126.000
Total	90.966.900

6.8 Gastos anuales de administración

Tabla 43. Gastos anuales de administración

Gastos Anuales de Administración	
Presupuesto de Mano de Obra	23.200.872
Gastos de Ventas y Administración	19.076.490
Costos Indirectos de Fabricación	45.736.400
Total	88.013.762

7 Aspectos financieros

7.1 Proyecciones financieras

7.1.1 Supuestos generales

Tabla 44. Supuestos de precio por unidad

	Tamaño	Precio	Unidad
Tortas	Grande	110.000	428
	Mediana	60.000	1.540
	Pequeña	20.000	642
Panes	Grande	9.000	770
	Mediano	6.000	877

Para hallar el precio, se tomó como base las figuras 29 y 30, que indican el precio promedio del mercado para tortas de 20 porciones (\$60.000). De acuerdo a lo anterior, se realizó un cálculo de precio por porción, para luego realizar el aumento respectivo para cada tamaño (grande = 40 porciones, mediana = 20 porciones, pequeña = 5 porciones).

En cuanto a las unidades, se hallaron de acuerdo a la capacidad de producción, con el fin de no excederla. Adicionalmente se tuvieron en cuenta las repuestas obtenidas de la encuesta, a la pregunta que tamaño de tortas y panes consume.

Para sacar el costo de la materia prima por unidad, se tomó como base el 33% del precio de venta que se halló en la tabla anterior. Adicionalmente se presentará un aumento del 5% en el costo de la materia prima año, tras año.

Tabla 45. Costo materia prima por unidad

Costo de Materia Prima / Unidad					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta					
Grande	37.000	38.900	40.800	42.800	44.900
Mediana	20.000	21.000	22.100	23.200	24.400
Pequena	6.600	6.900	7.200	7.600	8.000
Pan					
Grande	3.000	3.200	3.400	3.600	3.800
Mediano	2.000	2.100	2.200	2.300	2.400
Incremento en Costo	5%				

Tabla 46. Rotacion de productos

Rotacion de Producto Terminado		Rotacion de Producto en Proceso		Rotacion de Materia Prima	
Torta	Dias	Torta	Dias	Torta	Dias
Grande	5	Grande	5	Grande	30
Mediana	5	Mediana	5	Mediana	30
Pequena	5	Pequena	5	Pequena	30
Pan		Pan		Pan	
Grande	2	Grande	1	Grande	30
Mediano	2	Mediano	1	Mediano	30
Pequeno	2	Pequeno	1	Pequeno	30

Debido a que los productos que se van a manejar son alimenticios y perecederos, el stock de producto terminado hace referencia a cuánto tiempo me puede durar un producto en el stock antes de venderlo y en proceso cuánto tiempo puede durar la masa en buen estado, antes de su utilización. Para el stock de materia prima, se mantendrá un inventario equivalente a 30 días de esta, para así garantizar un abastecimiento constante.

Teniendo en cuenta que por depreciación se entiende como, el reconocimiento del desgaste que sufre un bien por el uso que se le da (Gerencie, s.f.). La ley colombiana establece la vida útil de los diferentes activos de la siguiente manera.

Tabla 47. Supuestos de depreciación

Supuestos de Depreciacion	
Maquinaria	10 Años
Muebles y enseres	10 Años
Equipo de oficina	10 Años
Equipo de computo	5 Años

Para definir los supuestos de mano de obra, se tomaron los porcentajes establecidos por la ley colombiana para el pago que le corresponde al empleador de las prestaciones sociales.

Adicionalmente, para generar un aumento en los salarios, los costos indirectos de fabricación y los gastos, se tomó en cuenta el aumento de la inflación correspondiente al año 2012 (Rombiola, 2013).

Tabla 48. Porcentaje aumento en costos mano de obra

Mano de Obra	
Prestaciones:	43%
Cesantias:	8,3%
% Aumento en sueldos	3,75%
% Aumento en CIF	3,75%
% Aumento en Gastos	3,75%

Para definir las fuentes de financiación, se tuvo en cuenta el total de la inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio. De este total de inversión, se definió el dinero que las

socias tienen para invertir, en total \$56.966.900, que equivale a un 56,03% del total de la inversión. Seguido a esto, se evaluó el dinero faltante del total de la inversión inicial, para así solicitar un préstamo bancario que equivale al 47,97% del total de la inversión inicial.

También se especificó el interés efectivo anual que pide Bancolombia por un préstamo por valor de \$40.000.000 a 3 años, con una cuota mensual de \$1.588.316; y se estimó el porcentaje mínimo que cobra cada inversionista por estar en el negocio.

Tabla 49. Supuestos fuentes de financiación

Fuentes de Financiamiento	Cantidad	%	Interes
Prestamo Bancario	40.000.000	43,97%	27,95%
Capital social	50.966.900	56,03%	20%
Supuestos prestamo bancario			
Monto	40.000.000		
Interes Efectivo Anual	27,95%		
Amortizacion	Mensual		
Plazo	3 Años		

7.1.2 Balance general

De acuerdo a los supuestos anteriormente explicados, se elaboró el balance general. En este, se tuvo como objetivo, el cumplimiento de la premisa de legalidad, como tener una reserva legal; además de cumplir con la ecuación patrimonial, es decir, Total Pasivo + Total Patrimonio = Total Activo. En este caso, se evidencia que las anteriores premisas se cumplen.

Tabla 50. Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja y Bancos	63.126.000	52.408.834	58.016.298	74.456.162	122.330.344	185.181.226
Inversiones temporales						
Cuentas por cobrar						
Menos: provisión deudas malas						
Inventario de materias primas		4.637.200	5.234.700	6.054.500	6.992.100	8.090.800
Inventario de productos en proceso		1.418.319	1.576.638	1.728.145	1.882.435	2.064.895
Inventario de productos terminados		1.491.754	1.665.449	1.830.962	1.981.139	2.174.897
ACTIVO CORRIENTE	63.126.000	59.956.107	66.493.085	84.069.769	133.186.018	197.511.818
Maquinaria	17.200.000	17.200.000	17.200.000	17.200.000	17.200.000	17.200.000
Muebles y Enseres	5.764.000	5.764.000	5.764.000	5.764.000	5.764.000	5.764.000
Equipo de Computo	1.368.000	1.368.000	1.368.000	1.368.000	1.368.000	1.368.000
Equipo de Oficina	408.900	408.900	408.900	408.900	408.900	408.900
Depreciación acumulada		- 2.610.890	- 5.221.780	- 7.832.670	- 10.443.560	- 13.054.450
ACTIVO FIJO	24.740.900	22.130.010	19.519.120	16.908.230	14.297.340	11.686.450
Aviso	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Página Web	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Amortización Diferidos		- 620.000	- 1.240.000	- 1.860.000	- 2.480.000	- 3.100.000
ACTIVOS DIFERIDOS	3.100.000	2.480.000	1.860.000	1.240.000	620.000	-
TOTAL ACTIVO	90.966.900	84.566.117	87.872.205	102.217.999	148.103.358	209.198.268
PASIVO						
Porción corriente obligaciones a L.P.	10.212.887	13.067.389	16.719.724	-	-	
Proveedores						
Impuesto de renta por pagar		695.437	5.780.889	12.504.352	19.828.192	27.488.627
Cesantías por pagar		1.766.700	1.833.000	1.901.900	1.973.400	2.047.600
PASIVO CORRIENTE	10.212.887	15.529.526	24.333.613	14.406.252	21.801.592	29.536.227
Obligaciones bancarias a L.P.	29.787.113	16.719.724	- 0	-	-	
PASIVO A LARGO PLAZO	29.787.113	16.719.724	- 0	-	-	-
TOTAL PASIVO	40.000.000	32.249.250	24.333.613	14.406.252	21.801.592	29.536.227
PATRIMONIO						
Capital social	50.966.900	50.966.900	50.966.900	50.966.900	50.966.900	50.966.900
Reserva legal			134.996,66	1.378.666,22	4.925.284,29	11.966.242,47
Utilidades retenidas			1.214.970	11.193.026	31.919.563	63.368.624
Utilidad del ejercicio		1.349.967	11.221.726	24.273.155	38.490.019	53.360.275
TOTAL PATRIMONIO	50.966.900	52.316.867	63.538.592	87.811.747	126.301.766	179.662.041
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	90.966.900	84.566.117	87.872.205	102.217.999	148.103.358	209.198.268

7.1.3 Estado de resultados

En el estado de resultados se evidencia, que año a año la utilidad neta que se obtiene es positiva, lo cual es favorable para el negocio. También se observa que en el transcurso de los 5 años proyectados, no se evidencian pérdidas.

Tabla 51. Estado de resultados

Estado de Costos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Inventario inicial de mat. Primas	-	4.637.200	5.234.700	6.054.500	6.992.100	
Más: compras	61.057.200	64.286.300	74.484.000	86.006.500	99.537.600	
Menos: Inventario final	4.637.200	5.234.700	6.054.500	6.992.100	8.090.800	
COSTO DE M.P. UTILIZADA	56.420.000	63.688.800	73.664.200	85.068.900	98.438.900	
Costo de mano de obra	23.200.872	24.071.880	24.976.560	25.915.112	26.889.352	
Arriendo	18.000.000	18.675.000	19.375.313	20.101.887	20.855.707	
Servicios Públicos	25.200.000	26.145.000	27.125.438	28.142.641	29.197.990	
Depreciación	2.296.400	2.296.400	2.296.400	2.296.400	2.296.400	
Mantenimiento Maquinaria	240.000	249.000	258.338	268.025	278.076	
Subtotal costos indirectos	45.736.400	47.365.400	49.055.488	50.808.953	52.628.174	
COSTO DE PRODUCCIÓN P.P.	125.357.272	135.126.080	147.696.248	161.792.965	177.956.426	
Mas: Inv. Inicial Productos P	-	1.418.319	1.576.638	1.728.145	1.882.435	
Menos Inv. Final Productos P.	1.418.319	1.576.638	1.728.145	1.882.435	2.064.895	
COSTO PRODUCCIÓN TERM.	123.938.953	134.967.761	147.544.741	161.638.675	177.773.966	
Mas: Inv. Inicial Productos T.	-	1.491.754	1.665.449	1.830.962	1.981.139	
Menos Inv. Final Productos T.	1.491.754	1.665.449	1.830.962	1.981.139	2.174.897	
TOTAL COSTO DE VENTAS	122.447.199	134.794.066	147.379.227	161.488.499	177.580.208	
P Y G						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
VENTAS BRUTAS	164.512.000	190.095.500	219.980.700	254.512.700	294.402.800	
Menos descuentos						
VENTAS NETAS	164.512.000	190.095.500	219.980.700	254.512.700	294.402.800	
Costo de ventas	122.447.199	134.794.066	147.379.227	161.488.499	177.580.208	
UTILIDAD BRUTA	42.064.801	55.301.434	72.601.473	93.024.201	116.822.592	
Gerente General + Prestaciones	11.496.000	11.927.100	12.375.344	12.840.832	13.323.564	
Cesantías	600.000	622.500	645.900	670.200	695.400	
Contador	7.200.000	7.470.000	7.750.125	8.040.755	8.342.283	
Aseadora	4.752.000	4.930.200	5.115.083	5.306.898	5.505.907	
Depreciación	314.490	314.490	314.490	314.490	314.490	
Telefono + Internet	1.560.000	1.618.500	1.679.194	1.742.164	1.807.495	
Papelería	960.000	996.000	1.033.350	1.072.101	1.112.304	
Aseo y Cafetería	2.400.000	2.490.000	2.583.375	2.680.252	2.780.761	
Amortización Diferidos	620.000	620.000	620.000	620.000	620.000	
Tarjetas de Presentación	180.000	186.750	193.753	201.019	208.557	
Hosting	840.000	871.500	904.181	938.088	973.266	
Folletos	250.000	259.375	269.102	279.193	289.663	
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	31.172.490	32.306.415	33.483.896	34.705.990	35.973.690	
UTILIDAD OPERACIONAL	10.892.311	22.995.019	39.117.577	58.318.211	80.848.902	
Otros ingresos	-	-	-	-	-	
Gastos financieros	8.846.907	5.992.405	2.340.070	-	-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.045.404	17.002.615	36.777.507	58.318.211	80.848.902	
Provisión de impuesto de renta	695.437	5.780.889	12.504.352	19.828.192	27.488.627	
UTILIDAD NETA	1.349.967	11.221.726	24.273.155	38.490.019	53.360.275	
	%	731%	116%	59%	39%	
	\$	9.871.759	13.051.429	14.216.864	14.870.256	

7.1.4 Flujo de caja

Teniendo en cuenta que lo más importante en un flujo de caja es que el saldo final de caja no sea negativo, en este caso se cumple con la anterior premisa, lo que indica que año a año la empresa tendrá dinero para pagar sus obligaciones, es decir que la empresa, durante los 5 años proyectados tendrá con que responder a sus obligaciones.

Tabla 52. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas del periodo		164.512.000	190.095.500	219.980.700	254.512.700	294.402.800
Recuperación de cartera (periodo anterior)						
Incremento de capital	50.966.900					
Préstamo Bancario	40.000.000					
Recuperación de préstamos a socios						
Otros ingresos						
TOTAL INGRESOS	90.966.900	164.512.000	190.095.500	219.980.700	254.512.700	294.402.800
EGRESOS						
Compra de materias primas		61.057.200	64.286.300	74.484.000	86.006.500	99.537.600
Pago a proveedores			-			
Mano de obra (sin cesantías)		22.084.172	22.861.380	23.720.560	24.611.912	25.537.152
Costos Ind. Facción (menos depreciación)		43.440.000	45.069.000	46.759.088	48.512.553	50.331.774
Gerente General + Prestaciones		11.496.000	11.927.100	12.375.344	12.840.832	13.323.564
Contador		7.200.000	7.470.000	7.750.125	8.040.755	8.342.283
Aseadora		4.752.000	4.930.200	5.115.083	5.306.898	5.505.907
Telefono + Internet		1.560.000	1.618.500	1.679.194	1.742.164	1.807.495
Papelera		960.000	996.000	1.033.350	1.072.101	1.112.304
Aseo y Cafeteria		2.400.000	2.490.000	2.583.375	2.680.252	2.780.761
Tarjetas de Presentación		180.000	186.750	193.753	201.019	208.557
Hosting		840.000	871.500	904.181	938.088	973.266
Folleto		250.000	259.375	269.102	279.193	289.663
Gastos financieros		8.846.907	5.992.405	2.340.070	-	-
Pago de obligaciones bancarias		10.212.887	13.067.389	16.719.724	-	-
Pago de impuesto de renta		-	695.437	5.780.889	12.504.352	19.828.192
Pago de Cesantías		-	1.766.700	1.833.000	1.901.900	1.973.400
Compra Activos Fijos	24.740.900					
Creacion de Pagina Web y Aviso	3.100.000					
TOTAL EGRESOS	27.840.900	175.229.166	184.488.036	205.540.836	206.638.518	231.551.918
Flujo neto del periodo	63.126.000	- 10.717.166	5.607.464	16.439.864	47.874.182	62.850.882
Más saldo inicial de caja	-	63.126.000	52.408.834	58.016.298	74.456.162	122.330.344
SALDO FINAL DE CAJA	63.126.000	52.408.834	58.016.298	74.456.162	122.330.344	185.181.226

7.1.5 Análisis del punto de equilibrio

Debido a que esta empresa tiene variados productos, el punto de equilibrio se determinó en dinero. Esto va a indicar, cuánto dinero se debe alcanzar a vender, año a año para pagar las obligaciones, es decir, para que la empresa se mantenga sin obtener ganancias.

En el momento en que se venda menos de lo estimado en la Tabla 53 por año, se estarían obteniendo pérdidas. Sin embargo, comparando los resultados del punto de equilibrio, con las ventas proyectadas, se evidencia un escenario favorable, pues si se cumplen las proyecciones, se estaría sobrepasando el punto de equilibrio año a año, obteniendo ganancias considerables las cuales se evidencian en la Tabla 51.

Tabla 53. Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	40.019.397	38.298.820	35.823.966	34.705.990	35.973.690
Ingreso	164.512.000	190.095.500	219.980.700	254.512.700	294.402.800
Costo de Ventas	122.447.199	134.794.066	147.379.227	161.488.499	177.580.208
Punto de Equilibrio	156.512.592	131.649.990	108.545.746	94.955.025	90.656.737
PROYRCCIÓN DE VENTAS	164.512.000	190.095.500	219.980.700	254.512.700	294.402.800
GANANCIA	7.999.408	58.445.510	111.434.954	159.557.675	203.746.063

7.2 Indicadores financieros

Para determinar los indicadores financieros se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos de las proyecciones a cinco años realizadas y explicadas con anterioridad, estos fueron los resultados obtenidos:

Tabla 54. Indicadores financieros de liquidez

Razón corriente	Activo corriente/pasivo corriente	3,86
Capital de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente	44.426.581
Prueba acida	(activo corriente-inventarios)/pasivo corriente	3,36

Los resultados obtenidos indican la liquidez del proyecto para el año 1, en cada uno de estos se observa que el proyecto es viable en términos de liquidez.

Para la razón corriente se obtiene un resultado de 3,86 pesos de respaldo en el activo corriente por cada peso del pasivo corriente, esto indica que por cada peso que Süss debe, cuenta con 3,86 pesos para respaldar la deuda. El capital de trabajo por su parte, demuestra que al haber un excedente positivo (44.426.581), la empresa contará con los suficientes recursos para responder con los pasivos corrientes; por último, la prueba acida, reafirma que se tiene la capacidad de cubrir los pasivos corrientes sin la necesidad de liquidar los inventarios.

Tabla 55. Indicadores financieros de actividad

Rotación de inventario P. T	360/nro. De días inventario a mano	72
Rotación de inventario P. P	360/nro. De días inventario a mano	72
Rotación de inventario M. P	360/nro. De días inventario a mano	12
Rotación activos fijos	Ventas netas/activos fijos brutos	7

Con la rotación de inventarios, se indica las veces que en un año el inventario se convierte en dinero. El indicador de actividad, para esta empresa, muestra que: tanto para el producto terminado como para el producto en proceso, el inventario se convertirá 72 veces en efectivo al año, dado a que no se mantendrá un stock grande ya que es un producto perecedero. Por otro lado, el inventario de materia prima se convertirá 12 veces en el año en efectivo, dado que el stock para este tipo de productos, tienen mayor durabilidad (min 30 días).

Con la rotación de activos fijos podemos concluir que por cada peso invertido en activos fijos, la empresa vendió 7 pesos; es decir, la empresa tiene la capacidad de producir dinero rápida y fácilmente.

Tabla 56. Indicadores financieros de endeudamiento

Endeudamiento sobre activos totales	Total pasivo/total activo	38%
Apalancamiento financiero	Total pasivo/ patrimonio	0,62

Estos indicadores ayudan a establecer el nivel de endeudamiento que tiene la empresa.

El endeudamiento sobre los activos totales, muestra la participación que los acreedores tienen sobre el total de los activos de la empresa. En Süss, esta participación será del 38% para el primer año. Se considera este resultado positivo en la medida en que no sobrepasa el 50 % del total de los activos.

Otra forma de determinar el endeudamiento de la empresa, es tomando como base el patrimonio, para el apalancamiento del año 1, el indicador muestra, que la empresa tiene comprometido su patrimonio con los acreedores en un 62% ; cabe aclarar que el buen rendimiento de este indicador, depende de la capacidad de pago de la empresa. Se considera que este indicador no representa un riesgo para la empresa, puesto que se tiene prevista la solicitud de un crédito por 40.000.000, pagadero a 3 años.

Tabla 57. Indicadores financieros de rentabilidad

Margen bruto	Utilidad bruta/ ventas netas	25,57%
Margen operacional	Utilidad operacional/ ventas netas	6,62%
Roa	(utilidad neta/ total activos) x 100	2,25%
Roe	(utilidad neta/ patrimonio) x 100	2,58%

Con el margen bruto, se determinó que por cada peso vendido, la empresa generó una utilidad bruta del 25,57%. Este indicador será más o menos eficiente en la medida en que la empresa aumente o disminuya sus costos. Por su parte el margen operacional de utilidad, permite conocer la utilidad obtenida después de descontar el costo de ventas y los gastos de administración, para el año 1, se generó una utilidad operacional del 6,62% con respecto a las ventas del periodo.

Por último, se definió tanto el ROA (índice de retorno sobre activos) como el ROE (retorno sobre patrimonio), estos dos al dar resultados positivos dejan ver que la empresa es rentable. Por un lado, el ROA con un 2,25% determina que la empresa tiene una rentabilidad del 2,25% con

respecto al total de sus activos. El ROE determina que la empresa cuenta con una rentabilidad del 2,58% con respecto al patrimonio.

7.3 Fuentes de financiación

Para definir las fuentes de financiación, se tuvo en cuenta el total de la inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio. De este total de inversión, se definió el dinero que las socias tienen para invertir, en total \$56.966.900, que equivale a un 56,03% del total de la inversión. Seguido a esto, se evaluó el dinero faltante del total de la inversión inicial, para así solicitar un préstamo bancario que equivale al 47,97% del total de la inversión inicial.

Se tomó el interés efectivo anual que Bancolombia por un préstamo por valor de \$40.000.000 a 3 años, lo que arrojó:

Tabla 58. Resumen préstamo bancario

Resumen Préstamo Bancario					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota	19.059.794	19.059.794	19.059.794	-	-
Intereses	8.846.907	5.992.405	2.340.070	-	-
Abono a Cap	10.212.887	13.067.389	16.719.724	-	-
Saldo	29.787.113	16.719.724	- 0	-	-

Tabla 59. Amortización préstamo bancario

Fuentes de Financiamiento				
Prestamo Bancario	40.000.000			
Capital Social	50.966.900			
Préstamo Bancario				
Monto	40.000.000			
Amortizacion:	Mensual			
Interes Efectivo Anual:	27,95%			
Interes Efectivo Mensual:	2,08%			
Periodo	Cuota	Interes	Abono a Capital	Saldo
0				40.000.000
1	1.588.316	830.060	758.256	39.241.744
2	1.588.316	814.325	773.991	38.467.752
3	1.588.316	798.263	790.053	37.677.699
4	1.588.316	781.869	806.448	36.871.252
5	1.588.316	765.134	823.183	36.048.069
6	1.588.316	748.051	840.265	35.207.804
7	1.588.316	730.615	857.702	34.350.103
8	1.588.316	712.816	875.500	33.474.603
9	1.588.316	694.648	893.668	32.580.934
10	1.588.316	676.103	912.213	31.668.721
11	1.588.316	657.173	931.143	30.737.578
12	1.588.316	637.851	950.465	29.787.113
13	1.588.316	618.127	970.189	28.816.924
14	1.588.316	597.994	990.322	27.826.602
15	1.588.316	577.444	1.010.873	26.815.729
16	1.588.316	556.466	1.031.850	25.783.880
17	1.588.316	535.054	1.053.262	24.730.618
18	1.588.316	513.197	1.075.119	23.655.499
19	1.588.316	490.887	1.097.429	22.558.070
20	1.588.316	468.114	1.120.203	21.437.867
21	1.588.316	444.868	1.143.448	20.294.419
22	1.588.316	421.140	1.167.177	19.127.242
23	1.588.316	396.919	1.191.397	17.935.845
24	1.588.316	372.196	1.216.121	16.719.724
25	1.588.316	346.959	1.241.357	15.478.367
26	1.588.316	321.199	1.267.117	14.211.250
27	1.588.316	294.905	1.293.411	12.917.839
28	1.588.316	268.064	1.320.252	11.597.587
29	1.588.316	240.667	1.347.649	10.249.938
30	1.588.316	212.702	1.375.615	8.874.324
31	1.588.316	184.155	1.404.161	7.470.163
32	1.588.316	155.017	1.433.299	6.036.864
33	1.588.316	125.274	1.463.042	4.573.822
34	1.588.316	94.914	1.493.403	3.080.419
35	1.588.316	63.923	1.524.393	1.556.026
36	1.588.316	32.290	1.556.026	- 0

7.4 Evaluación financiera

Se tomaron diferentes métodos para la evaluación financiera. El VNA (Valor Neto Actual), que muestra cuánto va a representar hoy, el dinero que se obtiene del flujo de caja libre año a año, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es decir el rendimiento real del proyecto, la TIR verdadera, que hace referencia a la TIR anterior, restándole el flujo de caja libre, asumiendo que los inversionistas no reinvierten sus ganancias en la empresa, el WACC (Tasa Promedio Ponderada del Costo de Capital).

Para el caso de VNA, en la medida en que este, sea mayor a 0, y la TIR sea mayor a la tasa de descuento (tasa de interés mínimo que pide el inversionista) el proyecto será viable.

Con los resultados obtenidos de una VNA de 14.798.827, es decir que por la inversión hecha de 50.966.900, hoy se obtendrá una ganancia de \$14.798.827 pesos, una tasa de descuento del 20% y una TIR de 28,5%, se puede afirmar que el proyecto es viable.

Tabla 60. Evaluación financiera VNA - TIR - TIR verdadera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	50.966.900					
Utilidad neta		1.349.967	11.221.726	24.273.155	38.490.019	53.360.275
(+) Depreciación		314.490	314.490	314.490	314.490	314.490
(+) Amortización		620.000	620.000	620.000	620.000	620.000
Flujo de caja libre	-50.966.900	2.284.457	12.156.216	25.207.645	39.424.509	54.294.765

Tasa de descuento	20%
VNA	14.798.827
TIR	28,506%

26,28% TIR VERDADERA

Al comparar la TIR verdadera con la TIR, se observa que el proyecto sigue siendo viable dado que después de restar el flujo de caja libre, aun se sigue superando la tasa de descuento, que es la rentabilidad mínima que piden los inversionistas.

Con el WACC (Tasa Promedio Ponderada del Costo de Capital), donde las variables se determinaron de la siguiente manera:

- W: Es el porcentaje de los recursos propios y la deuda que requiere la realización del proyecto.
- COSTO: Donde el porcentaje de los recursos propios está determinado por la tasa de oportunidad y el porcentaje de la deuda, está determinado por la tasa de interés que piden los bancos por la financiación requerida luego de extraer la ventaja tributaria.

Tabla 61. WACC del proyecto

WACC	W	Costo
Recursos propios	56%	20%
Deuda	44%	18,73%
		19,44%

Adicionalmente se halló el valor económico agregado que se obtiene tomando el valor presente neto descontado el WACC. Tal como muestra la Tabla 62, el resultado es positivo lo que es bueno para el proyecto, dado que, luego de atender los compromisos de la deuda y cumplir la expectativa mínima del inversionista, el proyecto genera un valor económico agregado de \$15.968.631.

Tabla 62. Valor económico agregado del proyecto

Valor económico agregado del proyecto	15.968.631
---------------------------------------	------------

Tabla 63. Análisis de sensibilidad del proyecto

TIO	14.798.827,31
12%	34.569.253,97
14%	28.946.738,76
16%	23.810.228,54
18%	19.109.101,33
20%	14.798.827,31
22%	10.840.143,29
24%	7.198.350,95
26%	3.842.718,50
28%	745.969,20
30%	-2.116.157,03
32%	-4.765.280,45

Por último se realizó el análisis de sensibilidad donde se evaluaron diferentes tasas de oportunidad. En la Figura 53, se evidencia que la TIR es el punto donde el Valor Presente Neto se hace 0 (aproximadamente 28%), por lo que de este porcentaje hacia abajo los inversionistas aceptarían invertir en el proyecto, y de este hacia arriba, los mismos desistirían de entrar en el proyecto.

Figura 53. Análisis de sensibilidad del proyecto



Tabla 64. Posibles escenarios

POSIBLES ESCENARIOS					
	VENTAS AÑO 1	EVALUACION FINANCIERA			
		VNA	TIR	TIR VERDADERA	VALOR ECON. AGRE
ESCENARIO OPTIMISTA (+20%)	194.976.000	92.661.647	69,803%	47,63%	94.906.104
ESCENARIO NORMAL	164.512.000	14.798.827	28,506%	26,28%	15.968.631
ESCENARIO PESIMISTA (-20%)	134.048.000	- 53.087.514	-10,212%	-8,18%	-52.756.291

Una vez realizado el capítulo financiero y las evaluaciones financieras, se decidió ver la viabilidad del proyecto en tres escenarios diferentes. Uno optimista, uno normal y otro pesimista.

Para realizar lo anterior, en el escenario optimista se aumentó en un 20% el total de las ventas proyectadas en los 5 años, mientras que en el escenario pesimista, se disminuyó en un 20% el total de las ventas proyectadas en los mismos periodos.

En la tabla # 53, se evidencia que en el escenario optimista, el resultado obtenido del VNA es de \$92.661.647, es decir que por la inversión hecha de 50.966.900, hoy se obtendrá una ganancia de \$92.661.647 pesos.

Con una tasa de descuento del 20%, una TIR de 69.8%, una TIR verdadera de 47.6%, se sigue superando la tasa de descuento que es la rentabilidad mínima que piden los inversionistas.

Con un valor económico agregado de \$94.906.104, se puede afirmar que el resultado es positivo lo que es bueno para el proyecto, dado que, luego de atender los compromisos de la deuda y cumplir la expectativa mínima del inversionista, el proyecto genera un valor económico agregado de \$94.906.104.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que en este escenario la viabilidad del proyecto es aún mayor que en el escenario normal.

En el escenario pesimista donde se disminuyó en un 20% el total de las ventas proyectadas en los 5 años, como lo muestra la tabla # 53, se evidencia que en este escenario, el resultado obtenido del VNA es de \$ - 53.087.514, es decir que por la inversión hecha de 50.966.900, hoy se obtendrá una pérdida de \$ - 53.087.514 pesos.

Con una tasa de descuento del 20%, una TIR de -10,2%%, una TIR verdadera de -8,2%, no se supera la tasa de descuento que es la rentabilidad mínima que piden los inversionistas, por lo que ellos se abstendrían de invertir en este proyecto.

Con un valor económico agregado de \$ -52.756.291, se puede afirmar que el resultado es negativo lo que no es bueno para el proyecto, dado que, luego de atender los compromisos de la deuda y no cumplir la expectativa mínima del inversionista, el proyecto genera un valor económico agregado de \$-52.756.291, lo que finalmente no será un valor económico agregado sino un pérdida.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que en este escenario no existe viabilidad del proyecto. Lo que haría que los posibles inversionistas se abstuvieran de invertir en este.

8 Conclusiones

La investigación y desarrollo de este proyecto, permitió al equipo de trabajo, llevar la mayoría de los conceptos aprendidos durante la carrera de administración de empresas, a la práctica. Además, llevó a las integrantes a realizar un real trabajo en equipo, donde se evidenciaron las competencias de cada una.

Frente a la actualidad de los estudios que se utilizaron para realizar el análisis del sector, las integrantes del grupo de trabajo, se vieron obligadas a utilizar cifras con un promedio de 3 años de antigüedad, debido a que los estudios existentes no han sido actualizados desde esa fecha; lo anterior, representa un riesgo frente a las decisiones o estrategias que surjan de los supuestos arrojados por el estudio, así que simplemente se extrajeron aquellas tendencias y supuestos que aún siguen vigentes, y las estrategias se extrajeron en gran parte, de las encuestas realizadas a una porción del nicho de mercado identificado. El análisis del sector evidencia que se tienen unas proyecciones positivas frente al aumento de compra de productos de panadería y pastelería, ya que "la tendencia es buscar redescubrir el pan como un producto saludable" (Euromonitor International, 2009), esencial para la dieta diaria del ser humano, lo cual fomentara la compra por parte de los colombianos.

En el caso de la industria panificadora se evidencian pocas barreras de entrada, lo que representa una ventaja en el momento de emprender un proyecto como Süss.

Al mismo tiempo se observa que los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, concuerdan con los datos investigados en las tendencias de consumo en el sector, pues el sector, dice que en Colombia, son las mujeres quienes deciden qué tipo de pan es el que se compra en el hogar y que la mayoría de la población adquiere sus productos panificables en un punto de venta propio. La

encuesta por su parte, afirma que del 100% de las personas encuestadas que consumen los productos en estudio, el 55% son mujeres; a pesar de esto, se decidió incluir al género masculino dentro del nicho de mercado, debido a que su participación es de 35% lo que representa un porcentaje para tener en cuenta. En cuanto al sitio dónde se realiza la compra de este tipo de productos, la encuesta evidencia que la mayoría la hacen en puntos de venta propios. Sin embargo, la estrategia de distribución está encaminada a ofrecer el producto en sus primeros años de modo delivery. Esto apoyado con los resultados que se obtuvieron de la pregunta hipótesis de la encuesta, donde el 61% de la muestra de la población, estarían dispuestos a cambiar la panadería o pastelería por una que ofrezca los servicios vía domicilio.

Frente al plan de producción propuesto, se evidencia que el equipo de trabajo tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, esto sin sobrepasar la capacidad productora, por lo que se puede concluir, que la capacidad productiva es suficiente para cubrir la demanda del nicho de mercado inicial, que son personas de estratos 4, 5 y 6; donde el 32%, 21% y 14% de esta población respectivamente estaría dispuesta a consumir el tipo de productos que se van a ofrecer. Cabe aclarar, que a medida que aumente la demanda se irán implementando técnicas y maquinaria para que aumente la capacidad productiva a la par y así satisfacer las necesidades de los clientes. Lo anterior unido al hecho de que los procesos serán sometidos a verificación con el fin de crear escalabilidad en las operaciones de producción y así ser más productivos sin tener que incurrir en gastos adicionales.

Una vez realizados los aspectos organizacionales, se concluye que estos brindan una claridad y un esquema mental esencial a la hora de emprender una empresa , pues diseñar la misión y la visión, permite trazar un rumbo a la organización y así mismo permite que cada integrante sepa para donde va; la descripción de roles, perfiles y funciones, ayuda a realizar la contratación de

gente con las competencias necesarias para el cargo y así mismo le brindan una claridad de lo que deben hacer a las personas que ingresan a la compañía; el hecho de tener un organigrama permite a los integrantes ubicarse dentro de la empresa, saber que departamentos existen y con quienes se cuenta. También, se considera, que el hecho de generar una cultura organizacional va a generar un sentido de pertenencia a los integrantes de la compañía

Luego de realizar las proyecciones financieras, se concluye que un proyecto como Süss es viable; pues con los resultados obtenidos de la evaluación financiera se evidencia que por la inversión hecha de 50.966.900, hoy se obtendrá una ganancia de \$14.798.827 pesos; y al tener una tasa de descuento del 20% y un resultado en la TIR DE 28,5%, se confirma la viabilidad del este.

9 Referencias

BPR Benchmark. (2011). *Reportes sectoriales Sector alimentos procesados*.

Calama, M. (19 de octubre de 2011). *¿Qué es el WACC?* Recuperado el 27 de octubre de 2012, de <http://queaprendemoshoy.com/%C2%BF-que-es-el-wacc/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Perfil socioeconómico de Suba 2011*.

CI Talsa. (s.f.). *Amasadora CI Talsa*. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de http://www.citala.com/files/amasadora_ci_talsa_lm-50_06001055.pdf

CI Talsa. (s.f.). *Cámara de fermentación controlada DC-18F*. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de http://www.citala.com/files/Camara_de_fermentacion_controlada__DC_-_18F_07601067.pdf

CI Talsa. (s.f.). *Horno a gas digital Gr-60h*. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de http://www.citala.com/files/horno_a_gas_digital_gr-60h_ci_talsa_06001060.pdf

Departamento Nacional de Estadística. (s.f.). *Evolución de la población 1985-2005, Bogotá, D.C. según proceso de conciliación censal y proyecciones de población*. Recuperado el 8 de octubre de 2012, de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Finvestigaciones%2Fcondiciones_vida%2Fecvb%2F1.xls&ei=cgl2UJeUFoT-8ASjvYG4CA&usg=AFQjCNF_xqgE2ujGO3nv88NMWCDMn1QURQ&cad=rja

Euromonitor International. (11 de noviembre de 2009). *Tendencias de consumo e innovación en panificados*. Recuperado el 9 de marzo de 2012, de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/14982-tendencias-consumo-e-innovacion-panificados>

FEDEMOL. (2011). *Informe de labores*.

García, J. (6 de septiembre de 2010). *El pan sigue de moda*. Recuperado el 24 de marzo de 2012, de <http://www.revistaalimentos.com.co/news/629/443/El-pan-sigue-de-moda.htm>

Gerencie. (s.f.). *Depreciación*. Recuperado el 13 de octubre de 2012, de <http://www.gerencie.com/depreciacion.html>

Ipsos Napoleón Franco. (2011). *Estudio nacional de panaderías del país Food Services de Team*. Bogotá, D.C.

La Norma Contable. (19 de mayo de 2011). *Qué impuestos debo pagar como SAS*. Recuperado el 11 de septiembre de 2012, de <http://www.lanormacontable.com/?p=186>

Mintel Global Market Navigator. (2011). *Estudio en el subsector de panadería*.

Rombiola, N. (6 de enero de 2013). *Inflación 2012 Colombia*. Recuperado el 9 de enero de 2013, de <http://inflacion.com.co/inflacion-2012-colombia.html>

Capacidad de producción. (s.f.). Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/capacidad-de-produccion/capacidad-de-produccion.htm>

Servicio Nacional de Aprendizaje y Mesa Sectorial de Panificación y Repostería. (2006). *Caracterización Ocupacional de la Industria de la Panificación y la Repostería*.

Villalobos, J. (4 de junio de 2012). *Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter*.

Recuperado el 23 de octubre de 2012, de

<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Zapata, C. (26 de mayo de 2009). *Comportamiento reciente de la economía colombiana y proyecciones para el 2009*. Recuperado el 9 de octubre de 2012, de

<http://www.zonaeconomica.com/colombia/economia-colombiana-2009>

Webs empresas competidoras

Masa: <http://www.somosmasa.com/>

Bagatelle: <http://bagatelle.com.co/>

Philippe: <http://www.philippe.com.co/web/>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo María Paula Forero Perilla

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1020.762.736 Bta.

Nombre Completo Erica Bernal Rodriguez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52'802.178 Bta

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Siiss, Panadería y Pastelería Gourmet.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: María Paula Forero
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1'020.762.736
FACULTAD: Administración, Finanzas y C. Económicas
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración Empresas

NOMBRE COMPLETO: ERICA BERNAL
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52.802.178
FACULTAD: Administración, Finanzas y C. Económicas
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Enero 16 de 2013