



Nebrija
Universidad



MÁSTER EN CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MCDE)

BUSINESS PLAN “GOLFICHAMITOS”

ALUMNAS

Sara Elena Klindt Morales

Sandra Catalina Duarte Avendaño

TUTOR

Jorge Aracil



Nebrija
Business School



GolfiChamitos

¡Más satisfacción por meno\$!

PLAN DE NEGOCIOS



¡Disfrutáanos!

TABLA DE CONTENIDOS

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2.1	Definición del problema.....	4
2.2	Objetivos.....	6
2.2.1	Objetivo General	6
2.2.2	Objetivos Específicos	6
2.3	Alcance	8
2.4	Limitaciones	8
3	ESTUDIO DE MERCADO	9
3	Definición del Problema.....	9
3.2	Objetivos del Estudio	9
3.3	Diseño de la Investigación	9
3.4	Volumen de Mercado	10
3.4.1	Datos Demográficos	10
3.4.2	Datos Económicos	14
3.4.3	Datos de Consumo	17
3.4.4	Datos para la Localización del Primer Punto de Venta.....	18
3.5	Tendencia de Crecimiento del Sector	20
3.6	Tasa de Penetración del Mercado	20
3.7	Compradores y Consumidores del Sector	21
3.7.1	Proceso de Decisión de Compra	21
3.7.1.1	Pan Artesanal	22
3.7.1.2	Pan Industrial	23
3.8	Segmentación del Sector	23
3.8.1	Pan Artesanal	23
3.8.2	Pan Industrial	24
3.9	Competencia	25
3.9.1	Fortalezas y Debilidades	25
3.9.1.1	Panaderías de Barrio	25
3.9.1.2	Industrias Manufactureras de Pan y Cadenas Panaderas y Cafeteras.....	26

3.9.2	Posicionamiento	27
3.9.3	Fortalezas Financieras	28
3.9.4	Tecnologías utilizadas.....	30
3.10	Sondeo de Mercado	30
3.10.1	Modelo de Encuesta	30
3.10.2	Resultados y Análisis de la Encuesta	32
3.11	Mercado Potencial	37
3.11.1	Segmentación de Clientes	37
3.11.2	Público Objetivo	37
3.12	Cuantificación del Target	38
4	PLAN ESTRATÉGICO	42
4.1	Misión	42
4.2	Visión	42
4.3	Valores Corporativos	42
4.4	Análisis Externo	43
4.4.1	Análisis PEST	43
4.4.2	Análisis de las Fuerzas de Porter	45
4.5	Barreras de Salida	48
4.6	Atractivo del Mercado	49
4.7	Análisis Interno	50
4.7.1	Cadena de Valor.....	50
4.7.2	Capacidades Medulares, Factor Clave del Éxito y Ventaja Competitiva	50
4.8	DAFO	52
4.9	Objetivos	53
4.10	Definición de Estrategias	53
5	PLAN DE MARKETING	57
5.1	Posicionamiento	57
5.2	Política de Producto	57
5.2.1	Concepto del Producto	57
5.2.1.1	Materias Primas	57
5.2.1.2	Tabla Nutricional 1 Porción (1 Golfeado)	58

5.2.1.3	Recomendaciones para el Consumo del Golfeado por Fuera del Punto de Venta	58
5.2.1.4	Presentación del Producto	59
5.3	Concepto de Beneficio al Consumidor	61
5.4	Política de Precio	61
5.5	Política de Comunicación y Promoción	62
5.6	Política de Distribución	64
5.7	Previsión de Ventas	66
5.8	Plan de Acción	68
5.9	Presupuesto de Marketing	74
6	PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	75
6.1	Organigrama Golfichamitos.....	75
6.2	Flujo de Información	76
6.3	Políticas de Comunicación	77
6.4	Descripción de Puestos de Trabajo	77
6.5	Valoración de los Puestos de Trabajo.....	84
6.6	Salarios	91
6.7	Selección del Talento Humano	92
6.8	Relaciones Laborales	93
6.8.1	Proceso de Contratación	93
6.8.2	Consignación de Documentos	93
6.8.3	Elaboración de Contratos Laborales	94
6.8.4	Horario de Trabajo	94
6.8.5	Aportes a Seguridad Social	95
6.8.6	Dotaciones	96
6.8.7	Derecho a Vacaciones	96
6.8.8	Obligaciones de Golfichamitos SAS	97
6.8.9	Obligaciones del trabajador de Golfichamitos SAS.....	99
6.9	Manejo de Absentismo o Ausentismo Laboral	101
6.10	Ambiente Seguro y Saludable	101
6.11	Gimnasia Laboral	102
6.12	Valoración de Condición Física a los Empleados de Fábrica ...	102

6.13	Valoración Nutricional	102
6.14	Programa de Seguridad e Higiene Industrial	103
6.14.1	Normas de Seguridad Industrial	103
6.14.2	Hábitos que No Deben Realizarse	104
6.15	Formación y Aprendizaje de la Fuerza Laboral de la Empresa	104
7.	PLAN DE OPERACIONES.....	106
7.1	Plan de Producción	106
7.1.1	Diseño del Producto	106
7.1.2	Planificación de Capacidad	106
7.1.3	Diseño del Proceso	107
7.1.4	Descripción del Proceso	108
7.1.4	Ubicación de Planta y Diseño de Planta	111
7.2	Plan de Compras	113
8	PLAN FINANCIERO	117
8.1	Inversión.....	117
8.2	Proyección de ventas.....	118
8.3	Costos.....	119
8.4	Periodo de cobro.....	119
8.5	Balance previsional.....	120
8.6	Cuenta de Resultados y tesorería.....	122
8.7	Análisis Económico financiero.....	124
8.7.1	Liquidez.....	125
8.7.2	Solvencia.....	126
8.7.3	Rentabilidad.....	127
8.8	Análisis de riesgos.....	129
9	BIBLIOGRAFÍA	132

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Análisis del proceso de decisión de compra de pan artesanal.....	22
Ilustración 2 Análisis del proceso de decisión de compra de pan industrial.....	23
Ilustración 3 Análisis de las fortalezas y debilidades de las panaderías.	25
Ilustración 4 Análisis de las fortalezas y debilidades de las Industrias Manufactureras de Pan y Cadenas Panaderas y Cafeteras.	26
Ilustración 5 Análisis comparativo del uso de tecnologías.	30
Ilustración 6 Análisis de las Fuerzas de Porter de las Panaderías de Barrio.....	46
Ilustración 7 Análisis de las Fuerzas de Porter de las Empresas Manufactureras y Cadenas Cafeteras y Panaderas.....	47
Ilustración 8 Análisis de la Cadena de Valor.....	50
Ilustración 9 Análisis de las capacidades medulares, factor clave del éxito y ventaja competitiva.	51
Ilustración 10 Análisis DAFO.	52
Ilustración 11 Empaque para unidad.	59
Ilustración 12 Empaque familiar.....	60
Ilustración 13 Empaque venta institucional.....	60
Ilustración 14 Sistema de distribución multicanal.	64
Ilustración 15 Proceso de venta en el punto de venta.	67
Ilustración 16 Proceso de venta institucional.	67
Ilustración 17 Diagrama de Gantt general.	69
Ilustración 18 Diagrama de Gantt. Actividad 1.....	69
Ilustración 19 Diagrama de Gantt. Actividad 2.....	70

Ilustración 20 Diagrama de Gantt. Actividad 3.....	70
Ilustración 21 Diagrama de Gantt. Actividad 4.....	71
Ilustración 22 Diagrama de Gantt. Actividad 5.....	71
Ilustración 23 Diagrama de Gantt. Actividad 6.....	72
Ilustración 24 Diagrama de Gantt. Actividad 7.....	73
Ilustración 25 Diagrama de Gantt. Actividad 8.....	73
Ilustración 26 Organigrama de Golfichamitos.....	75
Ilustración 27 Flujo de información.....	76
Ilustración 28 Comunicación entre áreas de la compañía.....	77
Ilustración 29 Proceso de selección.....	92
Ilustración 30 Proceso de contratación.....	93
Ilustración 31 Diagrama de Flujo del Proceso.....	108
Ilustración 32 Diagrama de Proceso de la Medición de la Materia Prima.	109
Ilustración 33 Diagrama de Proceso de la Mezcla.....	109
Ilustración 34 Diagrama de Proceso del Moldeado.....	110
Ilustración 35 Diagrama de Proceso de Preparación de la Melaza.	110
Ilustración 36 Diagrama de Proceso de Pre-cocción, Enfriamiento y Congelación.....	111
Ilustración 37 Diagrama de Empaque y Almacenamiento.....	111
Ilustración 38 Diseño de Planta.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cédulas De Extranjería Expedidas A Venezolanos.	12
Tabla 2 Indicadores Trimestrales del Mercado Laboral de Colombia 2011-2012.	16
Tabla 3 Indicadores laborales de la Ciudad de Bogotá 2010 – 2011.....	17
Tabla 4 Actividades anuales del Centro Comercial Santafé para atraer a sus visitantes.....	19
Tabla 5 Resumen del Sector Panadero y Pastelero.	20
Tabla 6 Ingresos Operacionales de los Competidores.	29
Tabla 7 Cálculo de la frecuencia de compra mensual.	38
Tabla 8 Cálculo del mercado potencial.	39
Tabla 9 Target mensual a corto, mediano y largo plazo en tres escenarios para el PDV.....	39
Tabla 10 Tamaño de la Cartera de Clientes Proyectada para B2B	40
Tabla 11 Target mensual a corto, mediano y largo plazo en tres escenarios para B2B.	40
Tabla 12 Target Total mensual.	41
Tabla 13 Factores de Análisis PEST	44
Tabla 14 Análisis PEST	45
Tabla 15 Análisis de las Barreras de Salida de las Panaderías de Barrio.	48
Tabla 16 Análisis de las Barreras de Salida de las Empresas Manufactureras y Cadenas Panaderas y Cafeteras. Fuente: de elaboración propia	49
Tabla 17 Análisis del Atractivo del mercado. Fuente: de elaboración propia	49

Tabla 18	Tabla nutricional del Golfeado.	58
Tabla 19	Estudio de precios promedio de la competencia.....	61
Tabla 20	Tabla de Precios.	62
Tabla 21	Política de comunicación y promoción.....	63
Tabla 22	Plan de acción a corto plazo.....	68
Tabla 23	Descripción de Cargo del Gerente.....	80
Tabla 24	Descripción de Cargo del Supervisor de Operaciones.	81
Tabla 25	Descripción de Cargo del Operario.....	82
Tabla 26	Descripción de Cargo del Cajero.	83
Tabla 27	Descripción de Cargo del Vendedor.	84
Tabla 28	Indicadores de Gestión del Supervisor de Producción.	85
Tabla 29	Indicadores de Gestión de los Operarios.....	87
Tabla 30	Indicadores de Gestión del Cajero.....	88
Tabla 31	Indicadores de Gestión del Vendedor.....	88
Tabla 32	Indicadores de Gestión del Gerente.	90
Tabla 33	Composición de los salarios de Golfichamitos por Cargo para el Primer Periodo de Ejercicio Laboral.	91
Tabla 34	Matriz Wheelwright & Hayes.....	107
Tabla 35	Número de Máquinas de Planta.....	112
Tabla 36	Necesidad de Materia Prima Mensual.	115
Tabla 37	Frecuencia de Compra de la Materia Prima.....	116
Tabla 38	Frecuencia de Compra de Insumos Varios.....	116
Tabla 39	Detalle de Inversión Inicial.....	117
Tabla 40	Ventas y Precios para el Año 1 por Producto.....	119
Tabla 41	Balance Previsional de Golfichamitos.....	120

Tabla 42 Estado de Resultados de Golfichamitos	123
Tabla 43 Presupuesto de Tesorería	124
Tabla 44 Análisis Económico-Financiero de Golfichamitos	125
Tabla 45 Análisis VAN y TIR.....	128
Tabla 46 Cuenta de Resultado Previsional Escenario Pesimista.	129
Tabla 47 Presupuesto de Tesorería Escenario Pesimista	130
Tabla 48 Análisis Económico-Financiero Escenario Pesimista.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Proyección Poblacional de la Ciudad de Bogotá 1985-2020..	11
Gráfica 2 %Crecimiento Anual de la Población de la Ciudad de Bogotá 1985-2020.	11
Gráfica 3 Registro de Ingreso de Venezolanos a Colombia	12
Gráfica 4 Cédulas de Extranjería Expedidas a Venezolanos Vs Cédulas de Extranjerías Totales Expedidas.....	13
Gráfica 5 % De Cédulas De Extranjería Expedidas A Venezolanos.....	13
Gráfica 6 Crecimiento de la Economía Colombia.	14
Gráfica 7Crecimiento Anual del Producto Interno Bruto 2010 / I - 2012 / IV.....	15
Gráfica 8 Tendencia de Crecimiento del PIB de Bogotá Vs el PIB de Colombia.	16
Gráfica 9 Resultado Pregunta 1 de la encuesta.	32
Gráfica 10 Resultado Pregunta 2 de la encuesta.	32
Gráfica 11Resultado Pregunta 3 de la encuesta.	33
Gráfica 12 Resultado Pregunta 4 de la encuesta.	33
Gráfica 13Resultado Pregunta 5 de la encuesta.	34
Gráfica 14Resultado Pregunta 5 de la encuesta.	34
Gráfica 15 Datos demográficos (Género).	35
Gráfica 16 Datos demográficos (Edad).....	35
Gráfica 17Datos demográficos (Estrato Social).	36
Gráfica 18 Ciclo de vida del producto.	65
Gráfica 19 Presupuesto por actividad a corto plazo.	74
Gráfica 20 Presupuesto por trimestre a corto plazo.....	74
Gráfica 21 Análisis de Activos	121

Gráfica 22 Análisis de Pasivos y Patrimonio.....	122
Gráfica 23 Estado de Resultados de Golfichamitos.....	123
Gráfica 24 Fondo de Maniobra	125
Gráfica 25 Liquidez Total	126
Gráfica 26 Análisis de Rentabilidad	127

1. RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios de Golfichamitos consiste en proyectar la creación, puesta en marcha y proyección financiera a cinco años de una empresa de producción, distribución y comercialización del golfeado. El golfeado es un postre típico venezolano a base de harina de trigo, panela y anís. En Venezuela este producto es muy popular y considerando a Bogotá como ciudad multicultural, descubrimos tangible la oportunidad de introducir este alimento en el mercado de la ciudad, por tanto, hemos diseñado todo un proyecto rentable para transmitir parte de la cultura gastronómica venezolana a los colombianos y explotar el mercado de venezolanos turistas y residentes en Bogotá.

El plan de negocios de Golfichamitos es la visión de empresa que asegura un proceso exitoso de producción, distribución y comercialización del golfeado entre sus clientes; prometiendo un sabor exquisito por producto estandarizado y un posicionamiento de marca.

Para la venta de los golfeados, Golfichamitos tiene un canal B2B para restaurantes venezolanos en Bogotá y un punto de venta ubicado en el centro comercial Santafé en donde el consumidor final lo adquiere directamente, la tasa de penetración que pretendemos es de de 2% y 1,26% respectivamente. El sondeo realizado al mercado en Bogotá arrojó que las personas si estarían realmente interesadas en comer el golfeado bajo el precio que pretendemos venderlo. Los clientes potenciales que tendría Golfichamitos sobrepasan las expectativas sobre cualquier producto panificable sobre todo si tenemos en cuenta que este postre típico será novedad entre los colombianos.

El sistema de ventas propuesto será el de venta personal. En el punto de venta los encargados del mismo serán los responsables de establecer las relaciones comerciales con los clientes. Para ventas institucionales, el primer y segundo año el gerente será el responsable de establecer dichas relaciones.

Para los clientes B2B será un atractivo negocio el comprarnos los golfeados a un valor en donde se promete un margen de beneficio del 36%

sobre el precio de venta de cada postre. Para los clientes PVP el precio de cada golfeado es promedio respecto de los postres similares ofrecidos dentro de un centro comercial en Bogotá. Y lo mejor es que el precio de nuestro producto que será de COP 3.800 es el mismo en toda la ciudad, es decir, si el cliente lo desea adquirir en un restaurante venezolano ubicado en Bogotá, puede hacerlo y le valdría igual que si lo compra en nuestro punto de venta del Centro Comercial Santafé.

Para los venezolanos que deseen revivir la experiencia del golfeado será llamativo adquirir este postre a un precio inclusive inferior al que se vende en Caracas. Nuestro producto promete calidad y un precio cómodo. El control total de la distribución del producto bajo la marca Golfichamitos proyecta el cumplimiento de nuestros objetivos dentro de la gestión administrativa y generación de ingresos.

Golfichamitos proyecta en su quinto año de ejercicio, la suma de 499 millones COP en beneficios bajo la figura de un único accionista, el equivalente a 203 mil euros; con una inversión total de 378 millones COP (154 mil euros). Lo interesante es que lo más costoso dentro de la inversión es la maquinaria del punto de fábrica que soportará una vida útil hasta de 10 años, el mobiliario igualmente posee vida útil de 10 años y el presupuesto de marketing es cómodo teniendo en cuenta las nuevas tecnologías online que permitirán abaratar la captación de muchísimos clientes. Ésta inversión nos dará una rentabilidad del 32,77% y tendremos la oportunidad de aportar crecimiento al tejido empresarial de la región generando empleos y conformando una planta de personal capacitada bajo políticas de crecimiento personal y formación continua, brindando en primera instancia, bienestar entre nuestro equipo de trabajo. La planta de personal contará con formación periódica bajo la responsabilidad de la dirección de Golfichamitos y los salarios fijados en el proyecto van de acuerdo al cargo y promedio del sector económico de la empresa.

La política de comunicación y promoción de Golfichamitos a corto plazo para el punto de venta en el centro comercial se compone de un mix de publicidad como diseño atractivo de las instalaciones, uso de material POP y uso de redes sociales para llegarle a los consumidores directos de nuestro golfeado. En el canal B2B realizaremos publicidad usando pendones, afiches, inclusión de la marca en el menú de los restaurantes, afiche de mesa, entre otras cosas; con estas actividades poco a poco lograremos fidelizar a nuestra clientela los primeros dos años. En concordancia con la evolución del negocio a mediano y largo plazo se incluirán pautas en revistas de acuerdo al target, pauta en radio y a largo plazo pautas televisivas. Con esto lograremos dibujar en la mente de nuestra clientela el golfeado de Golfichamitos.

La política empresarial general de Golfichamitos es de expansión en un plazo superior al plasmado en este plan de negocios, aprovechando durante el periodo de 10 años la capacidad instalada en planta y así del sexto año en adelante reinvertir en la apertura de nuevos puntos de venta directa en Bogotá, todos bajo el mismo esquema de centros comerciales.

La apuesta por Golfichamitos es la de un producto innovador en el mercado bogotano, un producto de panadería único que carece de competencia directa y tiene la posibilidad de posicionarse fácilmente aprovechando la poca variedad de postres del mismo segmento en Bogotá.

La experiencia que pretendemos dar a cada uno de nuestros clientes tanto del punto de venta como en el canal B2B, será la mejor e inolvidable por tratarse de un postre típico que conserva una tradición con origen en nuestro país hermano Venezuela; nuestro golfeado será un postre de panadería producido con alta calidad a precio competitivo, esto nos garantiza que la rentabilidad del proyecto se cumpla y que en sí, sea todo un éxito.

Cordial saludo,

Sara Elena Klindt Morales, Sandra Catalina Duarte Avendaño
Gestoras Plan de Negocios Golfichamitos

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Definición del Problema

Bogotá recibe desde siempre, por carácter de capital, a muchísimos turistas que han ido aportando un componente multicultural a la ciudad. De la gran afluencia de extranjeros, los venezolanos desde hace varios años han venido ocupando el mayor porcentaje de migración en la capital.

Los venezolanos en Colombia buscan instalarse e invertir en diferentes sectores económicos, además con los acuerdos internacionales de libre comercio que Colombia hoy posee los venezolanos “saben que hay unas reglas de juego claras, estables, predecibles, un buen recurso humano, un entorno macroeconómico favorable y un acceso preferencial a estos mercados del norte como Canadá y Estados Unidos”¹ y según Migración Colombia casi dos años después de que el presidente Hugo Chávez tomara el poder en Venezuela a Colombia llegaron 62.165 venezolanos (año 2000), el flujo de venezolanos aumentó en el año 2005 cuando trazaron nuevas políticas de expropiación en el vecino país y para ese mismo año llegaron 113.675 venezolanos. Luego de que para el 2011 las relaciones entre los gobiernos de Colombia y Venezuela mejoraron, en el año 2011 llegaron 229.234 venezolanos.

El sector petrolero de Colombia es el que más presencia de venezolanos posee, según José Toro Hardy venezolano experto en Petróleo, una parte importante del personal despedido en Venezuela (por las directrices del presidente Chávez) perteneciente al sector hidrocarburos, llegó a Colombia.

¹Sergio Díaz-Granados. Ministro de Industria Comercio y Turismo. Noticia informada por: Mauricio Zuluaga. Canal RCN “Cada vez más venezolanos compran vivienda en Colombia” Mayo 2012
http://www.canalrcnmsn.com/noticias/cada_vez_m%C3%A1s_venezolanos_compran_vivienda_en_colombia

Las universidades en Colombia llaman la atención de los venezolanos porque no condicionan el pensamiento político de sus estudiantes, la inseguridad en Caracas también motivó gran parte de la salida de venezolanos, según Migración Colombia en el año 2011 expedieron 1057 visas para estudiantes venezolanos.²

El sector de la construcción de Colombia se beneficia con los venezolanos que están comprando vivienda y oficinas en Bogotá, “además digamos de hacer inversiones en actividades productivas también están pensando en la parte inmobiliaria, entonces por lo general también compran vivienda”³. La orientación de compra de bienes raíces está dada hacia el sector norte en los estratos 5 y 6 de la ciudad, compra motivada por la inseguridad jurídica y de inversión que ha tenido Venezuela en los últimos años.

Es por ello, que nace la oportunidad de complacer a esta población ofreciéndoles un postre de su gastronomía, el golfeado; el cual es un producto panadero que combina el rico dulce de la panela con lo salado del queso. Además, el golfeado es un producto totalmente nuevo en Colombia, que combina perfectamente con las costumbres de consumo del colombiano, además que Bogotá es reconocida por tener gran parte de patrimonio cultural, museos y teatros de importancia histórica que guardan estrecha relación con Venezuela. Por lo que se plantea, crear una empresa que fabrique y comercialice este producto, ofreciendo una excelente relación calidad-precio, satisfaciendo no solo la necesidad de los venezolanos de encontrar un producto de su gastronomía, sino que también seduzca el

²Noticia informada por Mauricio Zuluaga Canal RCN. “En el último año han llegado por avión al país 230.000 venezolanos para turismo estudio y negocios”. Mayo 2012.

³Magdalena Pardo. Presidenta Colombo Venezolana. Noticia informada por Mauricio Zuluaga. Canal RCN “Cada vez más venezolanos compran vivienda en Colombia” Mayo 2012.

paladar colombiano a través de una integración cultural entre ambos países hermanos.

Por lo que definitivamente, comercializar y posicionar dentro de las comidas citadinas este producto, es una gran oportunidad de negocio, que no solo colaborará con el desarrollo económico de la región, sino que también colaborará con el desarrollo multicultural del mismo.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Realizar el Business Plan de Golfichamitos.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un Estudio de Mercado para Golfichamitos, el cual desarrolle los siguientes aspectos:
 - Cuantificación del mercado potencial
 - Determinación del ámbito territorial
 - Datos históricos y tendencias
 - Fijación de un objetivo de mercado a cubrir
 - Realizar el Plan Estratégico para Golfichamitos, el cual desarrolle los siguientes aspectos:
 - Definición de la Visión, Misión y Valores
 - Análisis externo (Amenazas y Oportunidades)
 - Análisis interno (Debilidades y Fortalezas)
 - DAFO
 - Definición de la estrategia

-
- o Realizar el Plan de Marketing para Golfichamitos, el cual desarrolle los siguientes aspectos:
 - Política de Producto
 - Política de Precio
 - Política de Promoción
 - Política de Distribución
 - Previsión de ventas
 - o Realizar el Plan de Recursos Humanos y Organización para Golfichamitos, el cual desarrolle los siguientes aspectos:
 - Cualificación, cargo, funciones y remuneración del personal directivo
 - Cualificación y remuneración del resto del personal de la empresa
 - Organigrama de funcionamiento
 - Contratación de personal
 - Forma jurídica
 - o Realizar el Plan de Operaciones Golfichamitos, el cual desarrolle los siguientes aspectos:
 - Plan de Producción
 - Plan de Compras
 - o Realizar el Plan Financiero para Golfichamitos, el cual desarrolle los siguientes aspectos:
 - Horizonte temporal (3 años)
 - Previsión inicial de Inversiones y Financiación
 - Proyección de la Cuenta de Resultados a tres años.

-
- Previsión de Flujos de Caja (Tesorería) para el primer año, con desglose mensual o trimestral.
 - Cálculo del Punto de Equilibrio
 - VAN/TIR del proyecto
 - Realizar el Análisis de Riesgo para Golfichamitos, el cual desarrolle los siguientes aspectos:
 - Puntos débiles de la empresa.
 - Factores claves que puedan afectar a la buena marcha del negocio.
 - Generación de escenarios.
 - Planes de emergencia si las previsiones fallasen.
 - Análisis de sensibilidad.
 - Realizar el Plan de Lanzamiento para Golfichamitos, el cual desarrolle los siguientes aspectos:
 - Identificación de las actividades a llevar a cabo
 - Cronograma de trabajo

2.3. Alcance

Realizar el Business Plan de Golfichamitos, lo cual permita el conocimiento del sector de la panadería y pastelería.

El estudio no contempla la ejecución del proyecto.

2.4. Limitaciones

- La demanda histórica de los productos de panadería y pastelería no sigue un patrón que se pueda definir en cualquier temporada del año; por el contrario, sigue una tendencia casual, lo que hace dificultosa la estimación y proyección de un nivel de demanda apropiada.
- El estudio se limita a la Ciudad de Bogotá, capital de Colombia.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Definición del Problema

- Definición del mercado colombiano en la ciudad de Bogotá.
- Definición del mercado venezolano en la ciudad de Bogotá.
- Determinación de hábito de consumo de postres en la población bogotana
- Estudio del sector panadero y pastelero, el nivel de formalidad y otros aspectos del sector.
- Identificar la ubicación del primer punto de venta, como factor relevante para la comercialización de los Golfeados.

3.2. Objetivos del Estudio

- Estudiar la demografía de Bogotá D.C. y su crecimiento
- Estudiar la migración de población venezolana en los últimos años.
- Analizar el sector panificador de Colombia. Evolución, crecimiento y consumo.
- Estudiar localización del punto de venta. Características del sitio, rotación de visitantes y ventajas.
- Determinar el mercado potencial y niveles de demanda de postres en Bogotá.
- Sondear mercado potencial para identificar costumbres de consumo, intención de compra y valor del producto.

3.3. Diseño de la Investigación

Se realizará una investigación exploratoria, donde se utilizarán fuentes secundarias con base en situaciones análogas para profundizar sobre la

situación del mercado actual. También se emplearán fuentes primarias - personas-, para adquirir mayores conocimientos sobre los consumidores. Para capturar dicha información sobre los consumidores se emplearán métodos no probabilísticos, cuyo muestreo será causal o fortuito y se realizará vía web a través de una encuesta constituida por preguntas mayormente cerradas y algunas abiertas.

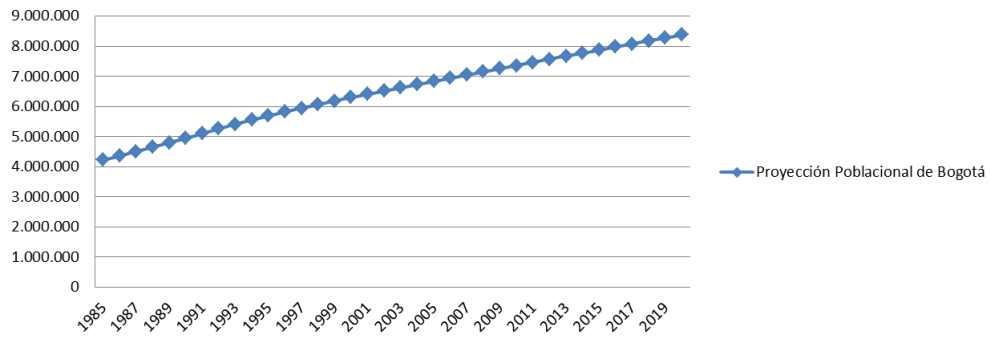
3.4. Volumen de Mercado

3.4.1 Datos Demográficos

“Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.”⁴Según datos del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) la población proyectada para la ciudad de Bogotá es de 7.674.366 personas para finales del 2013 con una tendencia promedio de crecimiento poblacional anual de 1,27%.A continuación se representan gráficamente las proyecciones poblacionales de ciudad de Bogotá y la tendencia de crecimiento poblacional desde el año 1985 hasta el 2020.

⁴Philip Kotler (1992): Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control, McGraw-Hill.

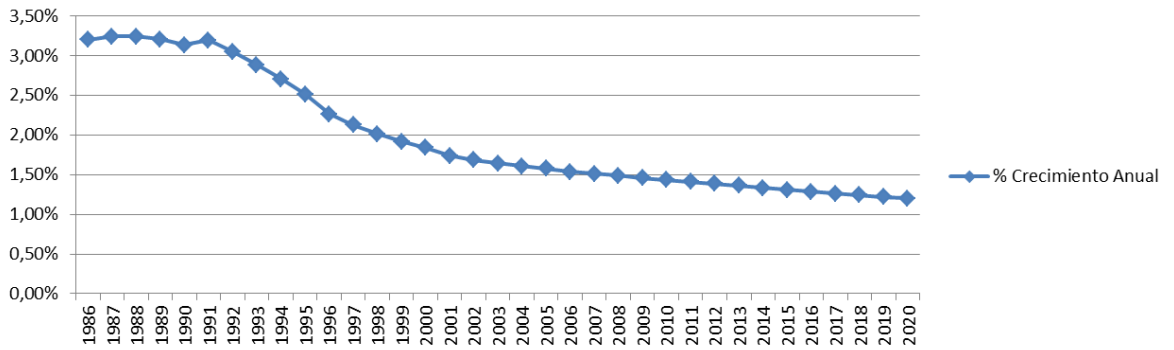
Proyección Poblacional de Bogotá



Gráfica 1 Proyección Poblacional de la Ciudad de Bogotá 1985-2020.

Fuente: de elaboración propia

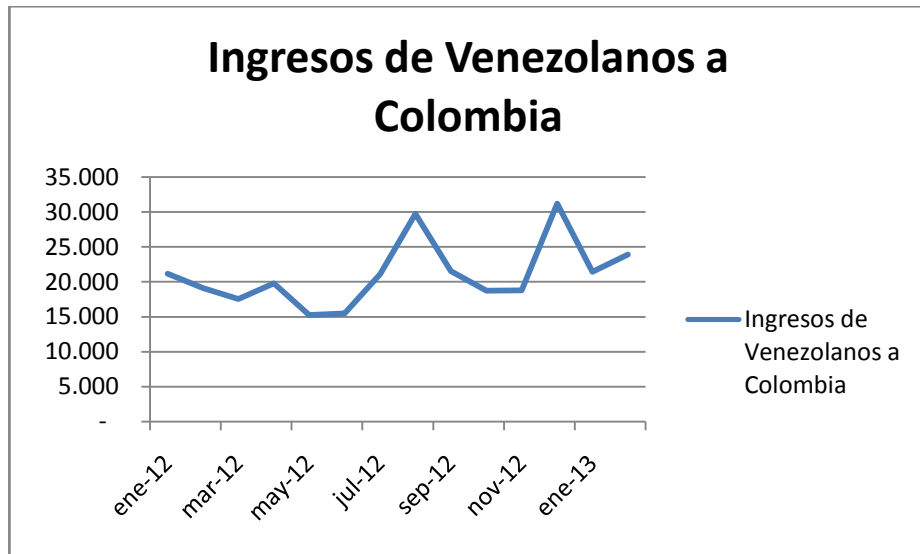
% Crecimiento Anual



Gráfica 2 %Crecimiento Anual de la Población de la Ciudad de Bogotá 1985-2020.

Fuente: de elaboración propia

Por otro lado, el ingreso de venezolanos a Colombia sigue creciendo cada año, según cifras de los Boletines Migratorios del 2012 y enero y febrero del 2013, del Ministerio de Relaciones Exteriores. En el año 2012 ingresaron a Colombia 249.512 venezolanos, y en enero y febrero de 2013 han ingresado 45.361. A continuación se presenta una gráfica del registro de ingresos de venezolanos a Colombia, desde enero de 2012 hasta febrero de 2013.



Gráfica 3 Registro de Ingreso de Venezolanos a Colombia

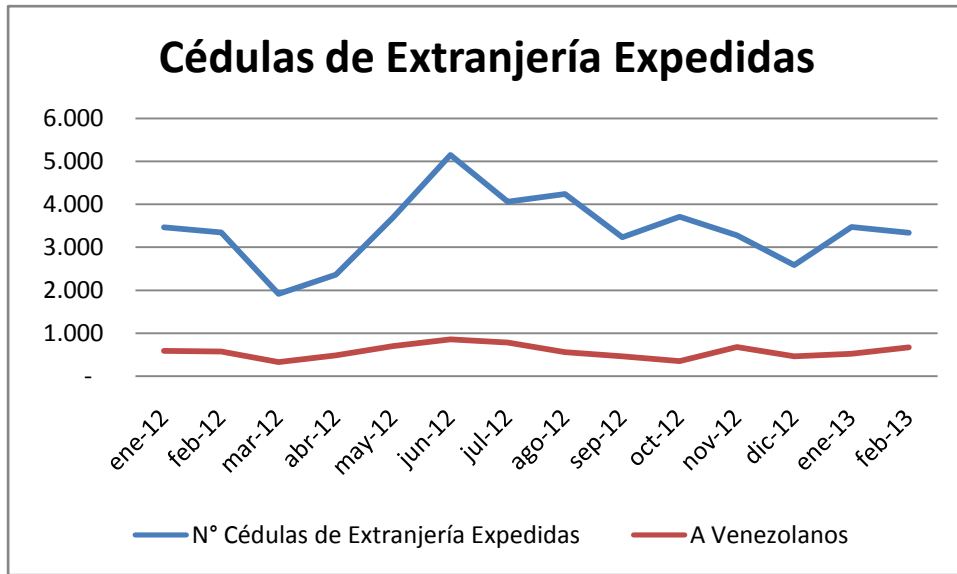
Fuente: de elaboración propia

Adicionalmente, las cédulas de extranjería emitidas por el Ministerio de Relaciones Exteriores desde el año 2010 hasta la fecha (febrero 2013) han sido 28.361 documentos según datos de dicha identidad, distribuida anualmente de la siguiente manera:

Año	N° Cédulas de Extranjería Expedidas
2013	1.187
2012	6.791
2011	11.960
2010	8.424
Total	28.361

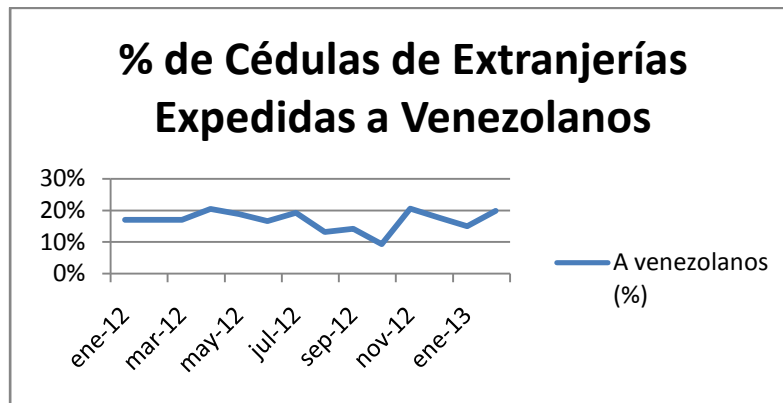
Tabla 1 Cédulas De Extranjería Expedidas A Venezolanos.

Fuente: de elaboración propia



Gráfica 4 Cédulas de Extranjería Expedidas a Venezolanos Vs Cédulas de Extranjerías Totales Expedidas.

Fuente: de elaboración propia.



Gráfica 5 % De Cédulas De Extranjería Expedidas A Venezolanos.

Fuente: de elaboración propia

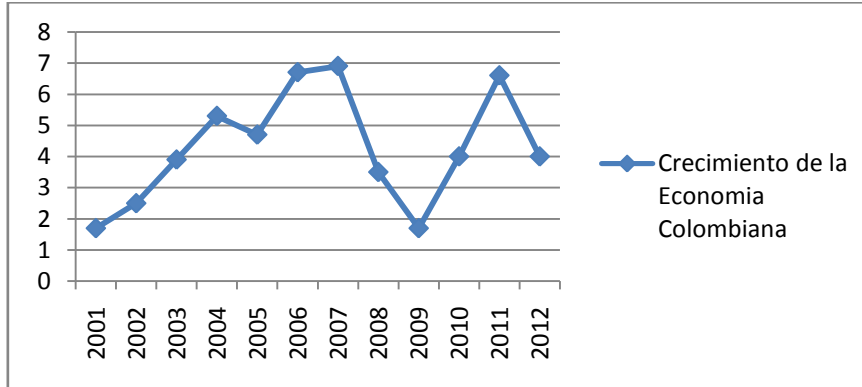
A pesar que no existe una cifra exacta del número de venezolanos que viven actualmente en la ciudad de Bogotá, Carlos Martínez creador de la red más importante de venezolanos en Bogotá, estima que en dicha ciudad viven alrededor de 25.000 venezolanos. También Magdalena Pardo, presidenta ejecutiva de la Cámara Colombo Venezolana, afirma que hay un registro de 200 empresas y establecimientos de comercio venezolanos o de capital venezolano en

Bogotá y que éstas se mueven por los sectores de servicios y manufactura, además son dueños de restaurantes, franquicias y servicios para el cuidado personal.

El tipo de venezolanos que ha llegado son empresarios que generan oportunidades de empleo locales, también muchos son empleados de empresas, donde ocupan cargos gerenciales y otros vienen atraídos por la buena calidad de la educación media y superior privada.

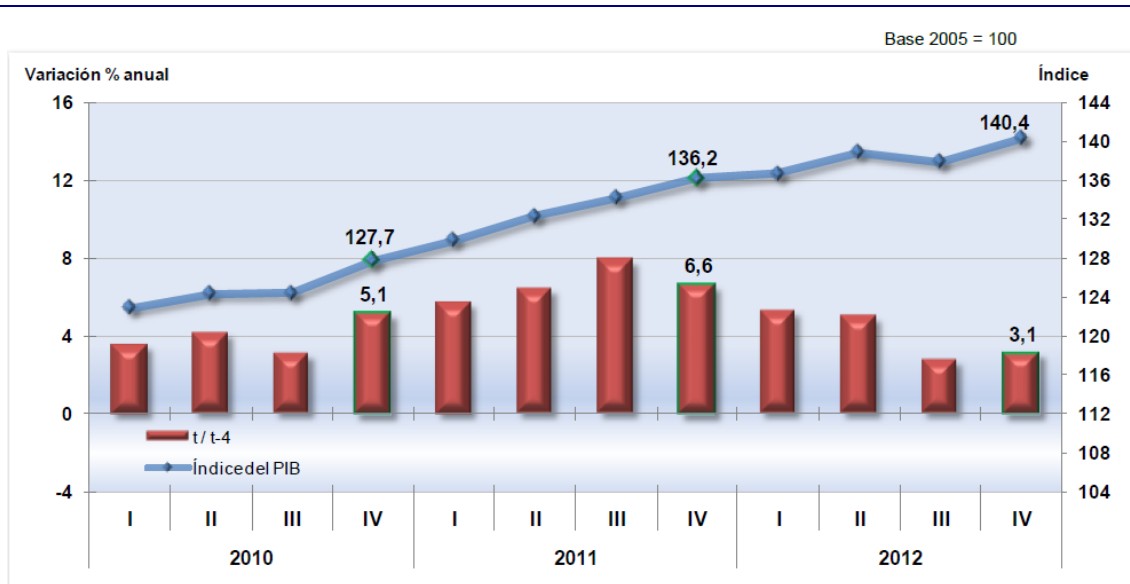
3.4.2 Datos Económicos

De acuerdo con cifras del DANE, durante el año 2012 la economía colombiana creció en un 4% con relación al año 2011 y de igual forma, el PIB creció en 3,1% en el cuarto trimestre, comparado con el mismo trimestre del año anterior.



Gráfica 6 Crecimiento de la Economía Colombia.

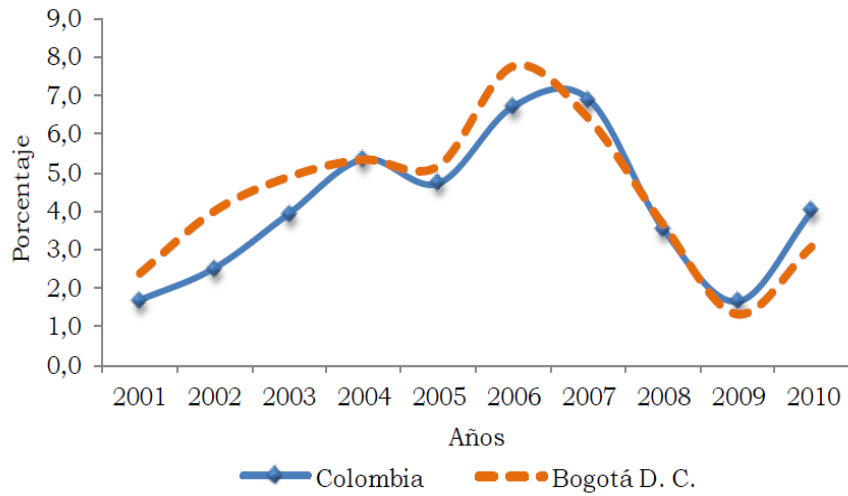
Fuente: de elaboración propia



Gráfica 7 Crecimiento Anual del Producto Interno Bruto 2010 / I - 2012 / IV.
Fuente: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf

Bogotá ha sido históricamente un referente del crecimiento del país, ya que refleja el crecimiento de la economía nacional; para los años 2001 a 2003 y 2006 se registraron crecimientos muy por encima del promedio nacional, pero siempre guardando la tendencia; y según cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá el crecimiento del PIB de Bogotá para el año 2011 fue de 5%.

En el siguiente gráfico podemos observar la tendencia de crecimiento del PIB de Bogotá con respecto a la tendencia de crecimiento del PIB nacional.



Gráfica 8 Tendencia de Crecimiento del PIB de Bogotá Vs el PIB de Colombia.

Fuente: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/cundinamarca_icer__11.pdf

El porcentaje de población en edad de trabajar ha aumentado por lo que el porcentaje de ocupación ha aumentado igualmente y la tasa de desempleo ha disminuido. A continuación, se muestra un cuadro donde se pueden observar dichos indicadores.

(%)

Periodo	Porcentaje población en edad de trabajar	Tasas					
		Ocupación (O / P.E.T.)	Desempleo (D / P.E.A)	Global de Participación (P.E.A. / P.E.T.)	Subempleo (S / P.E.A.)		
					Subjetivo	Objetivo	
2010	I	78,4	54,0	13,0	62,0	31,5	12,3
	II	78,4	55,1	12,0	62,6	32,5	12,4
	III	78,5	55,6	11,5	62,8	33,6	13,0
	IV	78,6	56,7	10,7	63,5	32,6	12,6
2011	I	78,7	54,8	12,4	62,5	31,2	12,2
	II	78,8	56,1	11,1	63,1	31,3	11,8
	III	78,8	56,7	10,4	63,3	31,2	11,7
	IV	78,9	59,6	9,3	65,8	32,4	11,9
2012	I	79,0	56,7	11,6	64,2	31,1	11,9
	II	79,0	58,2	10,5	65,0	33,2	12,6
	III	79,1	57,5	10,2	64,1	33,0	12,4
	IV	79,2	58,9	9,2	64,9	32,4	11,3

Tabla 2 Indicadores Trimestrales del Mercado Laboral de Colombia 2011-2012.

Fuente: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf

Finalmente, se presentan los indicadores laborales para la ciudad de Bogotá de los años 2010 -2011.

Concepto	2010	2011
Porcentajes		
% población en edad de trabajar	80,5	80,8
Tasa global de participación	68,6	70,9
Tasa de ocupación	61,3	64,2
Tasa de desempleo	10,7	9,5
T.D. Abierto	10,1	8,9
T.D. Oculto	0,5	0,6
Tasa de subempleo subjetivo	32,2	34,1
Insuficiencia de horas	10,9	12,0
Empleo inadecuado por competencias	20,7	21,1
Empleo inadecuado por ingresos	26,9	28,6
Tasa de subempleo objetivo	14,0	13,9
Insuficiencia de horas	5,5	5,7
Empleo inadecuado por competencias	8,9	8,6
Empleo inadecuado por ingresos	11,3	11,1

Tabla 3 Indicadores laborales de la Ciudad de Bogotá 2010 – 2011.

Fuente: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/cundinamarca_icer__11.pdf

3.4.3 Datos de Consumo

El consumo de trigo en Colombia es superior a 1,3 millones de toneladas, lo que se traduce en una demanda de 34 kg al año por persona de productos panificables; 2,5 kg al año por persona de galletas y 2,9 kg al año por persona de pasta, según la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia). De los 34 kg por persona al año de consumo de productos panificables, 23 kg corresponden al consumo de pan y el resto a productos de pastelería, tortas y ponqués. La demanda de pan en Colombia se ha mantenido estable con una leve tendencia a decrecer debido a factores los siguientes factores principales:

- o Las gestiones del gobierno para apoyar el desarrollo de esta industria vital para la economía del país aún están en desarrollo lo que dificulta su completa expansión.

-
- o El falso mito de que el pan no es el complemento ideal para una saludable alimentación, limita a muchas personas a disfrutar de los grandes beneficios que aporta este alimento rico en hidratos de carbono, vitaminas, minerales, proteínas, zinc y hierro.
 - o Ausencia de panaderos de vanguardia que se aparten de los convencionalismos y empiecen a innovar en los productos.

Por otro lado, los productos de pastelería, tortas y ponqués, tienen una tendencia positiva con incrementos entre 6% y 7%.

Adicionalmente a esto sabemos que según FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes) el 80% del pan que se consume en Colombia es pan artesanal, que se fabrica en panaderías de barrio y el 20% restante es pan industrializado.

3.4.4 Datos para la Localización del Primer Punto de Venta

Golfichamitos quiere iniciar sus operaciones comerciales en el Centro Comercial Santafé Mi Mundo de Bogotá, el cual está ubicado en la Calle 185 No.45-03, fue inaugurado en el año 2006. Actualmente es el sexto centro comercial más grande de Latinoamérica cuenta con un área de 215.000 metros cuadrados, distribuidos en 500 locales en tres plantas (incluyendo una plazoleta de comidas con 26 locales y 1.500 sillas) y 10 salas de cine. Tiene dos mil trescientos espacios de estacionamientos; también cuenta con un auditorio y está ubicado en la localidad de Suba de Bogotá D.C. se divide en seis plazas: Plaza Colombia, Plaza Venezuela, Plaza Ecuador, Plaza Perú, Plaza Francia y Plaza Italia. Tiene tres pisos, en cuanto a estacionamiento tiene dos sótanos y una torre de parqueadero. Los principales visitantes que frecuentan el centro comercial son familias multiestrato con hijos y los visitantes secundarios son mujeres casadas y con hijos de estratos 4, 5 y 6.

Este Centro Comercial ha logrado un gran posicionamiento gracias a su concepto “Mi Mundo”.

“Las sorprendentes propuestas de cada mundo fidelizan a los clientes, han logrado más de 20 millones de visitas anuales y consolidan a Santafé Mi Mundo como un destino clave para las marcas al momento de realizar actividades BTL y pauta en medios alternativos.”⁵ En el siguiente cuadro se presentan las actividades que realiza en centro comercial para atraer a sus visitantes.

¿Cómo seduce Santafé a sus clientes?				
ACCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	ACCIÓN O EXPERIENCIA	TRÁFICO DE LA ACCIÓN	MES
Mujeres al Ataque	Mujeres	Temporada de descuentos Feria: Artesanías (Enero) Motos (Agosto)	4,4 millones de visitas	Enero – Febrero / Agosto
Trendy	Mujeres	Lanzamientos de colecciones de las marcas. Feria: Inmobiliaria	1,4 millones de visitas	Marzo
Mundo Fiesta	Familia Mujeres y niños	Mundo de celebración, con el concepto de feria o bazar, <i>shows</i> circenses, estaciones vivenciales, conciertos y Aniversario Santafé Mi Mundo. <i>Shows</i> bajo la dirección de Misi. La Gran Caja de Sorpresas: un obsequio por redención de facturas. Feria: Educativa, Salud y belleza	3,1 millones de visitas	Abril Mayo
Mundo Vacaciones	Familia, hombres y niños	Mundo dedicado a las actividades extremas, deportivas y culturales en el marco de los Juegos Olímpicos y las vacaciones.* Feria: Tecnología y Automotriz.	3,7 millones de visitas	Junio Julio
Mundo Dulce	Pareja Niños	<i>Shows</i> y estaciones interactivas llenas de magia, dulzura y amor.* Feria: Arte y libro – Turismo	3,3 millones de visitas	Septiembre Octubre
Mundo Santa	Familia	Santafé se convierte en la villa de Santa. Estaciones muy divertidas y sensoriales alegrarán la Navidad.*	4,5 millones de visitas	Noviembre Diciembre 9 de Enero

* Show de Misi y la Caja de Sorpresas.



Formas de interacción comercial Activaciones de marca en Santafé

- Lanzamientos, demostraciones o muestreo de producto y experiencias asociadas a la marca.
- Patrullas, comparsas itinerantes o actividades con personajes interactivos.
- *Flashmob*, conciertos o karaokes, concursos, actividades deportivas, novenas o campañas educativas.

Eventos creativos Santafé

- *Human hacking* y *performances* en el auditorio.
- *Shows* deportivos, juegos pirotécnicos y extremos.
- Actividades artísticas y óperas.

Tabla 4 Actividades anuales del Centro Comercial Santafé para atraer a sus visitantes.
Fuente: Revista PyM. Abril 2012. <http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/Santafe.pdf>

⁵Revista PyM. Abril 2012. <http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/Santafe.pdf>

3.5 Tendencia de Crecimiento del Sector

Como habíamos mencionado en el punto anterior, el crecimiento del consumo de pan se ha mantenido estable mientras que el consumo de productos de pastelería, tortas y ponqués ha incrementado en 6,5% en promedio. Por lo tanto, ponderando los crecimientos de los subsectores de acuerdo a su participación, obtenemos que el crecimiento del sector es de 2,1%. En la siguiente tabla se presenta un resumen del sector panadero.

	Kg	% Participación	Crecimiento
Consumo de pan	23	68%	0%
Consumo de otros productos panificables	11	32%	6,5%
Sector panadero	34	100%	2,1%

Tabla 5 Resumen del Sector Panadero y Pastelero.

Fuente: de elaboración propia

Por otro lado, la tendencia promedio de crecimiento poblacional anual de 1,27% y la tendencia de crecimiento económico de Bogotá fueron de 1,85%.

Por lo tanto podemos decir que estamos en un mercado maduro, donde el crecimiento es lento, los precios deben ser competitivos y el producto debe ser diferenciado ya que la competencia es alta.

3.6 Tasa de Penetración del Mercado

“Llamamos tasa o índice de penetración de mercado al resultado de comparar el nivel real de demanda con el nivel potencial de la misma”⁶

En el sector de panificación específicamente en el subsector de pan de fabricación tradicional, existe muy poca innovación en los productos. De hecho es uno de los factores que la ANDI (Asociación Nacional de

⁶ Plan de Marketing. Autor: Victor Conde.

Empresarios de Colombia) y FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes) le atribuyen al bajo consumo de pan en Colombia, el cual debería estar alrededor de 90 Kg al año, según la Organización Mundial de Salud.

Por lo tanto, si la demanda real de los productos panificables es de 34 kg anuales por persona y la demanda potencial de dichos productos es de 90 kg anuales por persona la tasa de penetración de este mercado es de 37,7%. Es por ello, que el potencial de crecimiento de este sector es alto siempre y cuando los niveles de innovación en la oferta aumenten, lo cual no es muy complicado ya que la oferta actual de productos es muy baja.

El subsector de pan de fabricación industrial, si maneja una amplia gama de productos, sin embargo, ellos representan solo el 20% del consumo en Colombia.

3.7 Compradores y Consumidores del Sector

Sabiendo que los consumidores del sector de panadería y pastelería son hombres y mujeres que viven en la ciudad de Bogotá, mayores a 4 años sin discriminación de sexo, estrato social y religión; el número total de consumidores es de 7.073.889, cifra obtenida de las estimaciones y proyecciones de población del DANE.

Sin embargo, sabemos que estos consumidores se dividen en dos grandes segmentos uno de ellos son los que consumen pan artesanal y los otros que consumen pan industrializado. Es por ello que debemos analizar dichos consumidores de forma separada.

3.7.1 Proceso de Decisión de Compra

El comprador de un producto no siempre es el consumidor del mismo, como tampoco el consumidor es siempre el decisor de la

compra, por lo tanto, es necesario realizar un análisis de los participantes del proceso de decisión de compra para poder identificar nuestro mercado meta y como dirigirnos hacia ellos de la manera más adecuada

3.7.1.1 Pan Artesanal

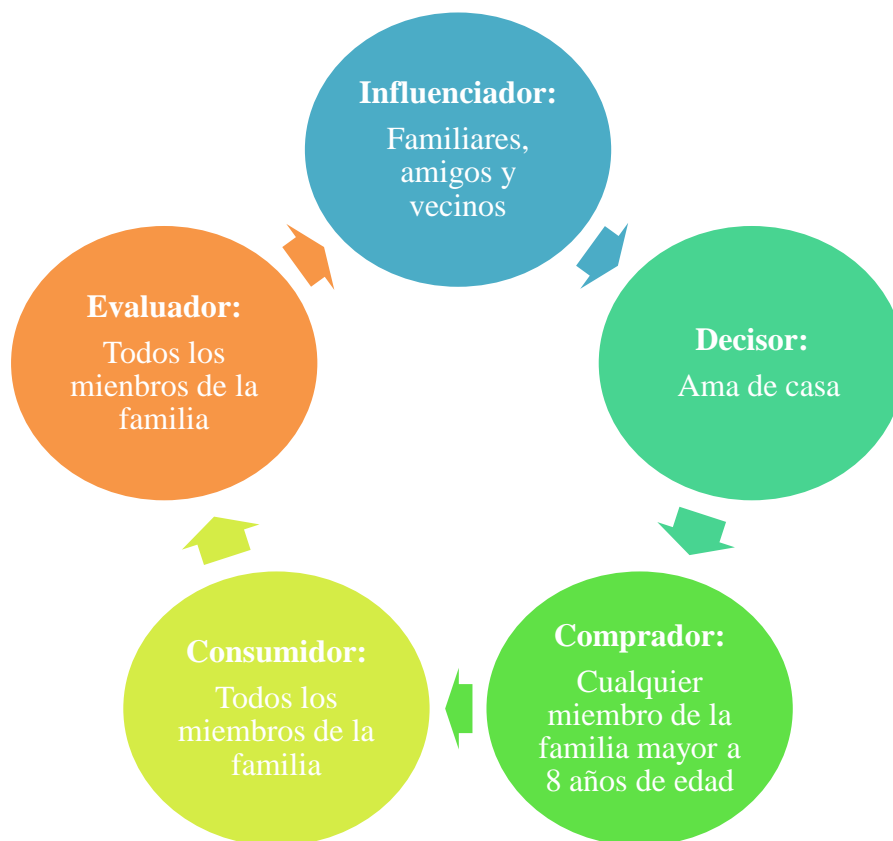


Ilustración 1. Análisis del proceso de decisión de compra de pan artesanal.

Fuente: de elaboración propia

3.7.1.2 Pan Industrial

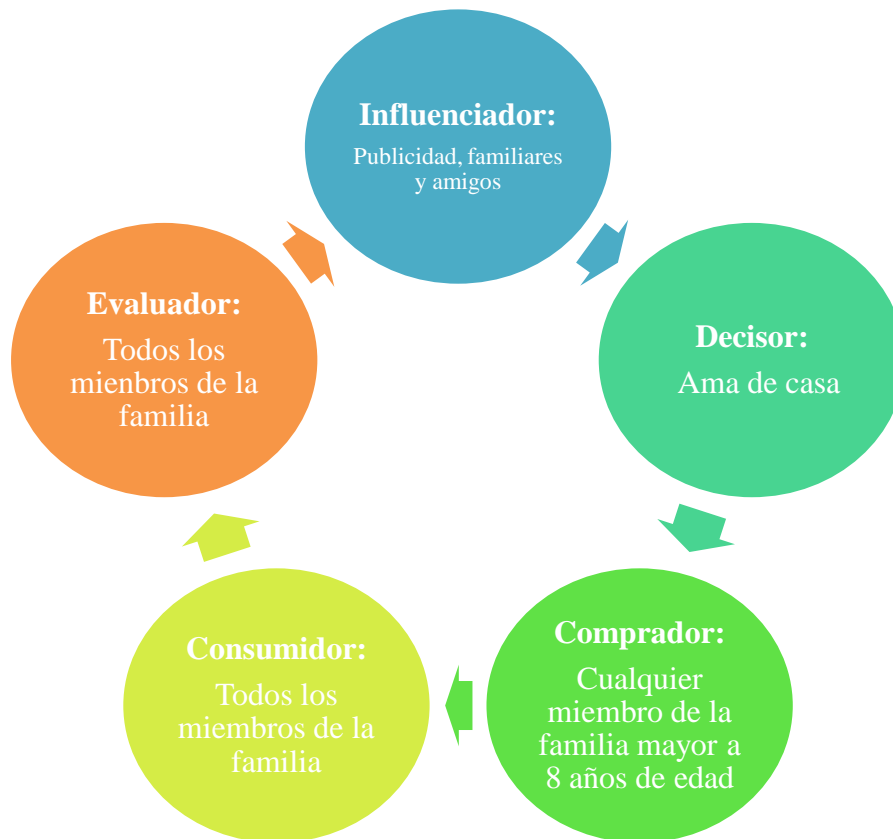


Ilustración 2 Análisis del proceso de decisión de compra de pan industrial.

Fuente: de elaboración propia

3.8 Segmentación del Sector

3.8.1 Pan Artesanal

- o Geográfica: Productos ubicados en la ciudad de Bogotá
- o Demográfica: Productos dirigidos para personas mayores de 4 años; de estrato social 1, 2, 3 y 4 en su mayoría; sin discriminar raza, sexo o religión.
- o Psicográfica: Producto que es parte de una tradición de consumo en Colombia, donde el consumidor busca satisfacer un gusto por el pan y una necesidad nutricional en sus comidas.

-
- Conductual: Adquieren el producto en las panaderías de barrio con una frecuencia de compra que oscila entre 1 a 3 días.

3.8.2 Pan Industrial

- Geográfica: Productos ubicados en la ciudad de Bogotá
- Demográfica: Productos dirigidos para personas mayores de 4 años; de estrato social 4, 5 y 6; sin discriminar raza, sexo y religión.
- Psicográfica: Producto que es parte de una tradición de consumo en Colombia, donde el consumidor busca satisfacer un gusto por el pan, una necesidad nutricional en sus comidas y practicidad.
- Conductual: Adquieren el producto en grandes cadenas con una frecuencia de compra que oscila entre 7 y 15 días.

3.9 Competencia

3.9.1 Fortalezas y Debilidades

3.9.1.1 Panaderías de Barrio

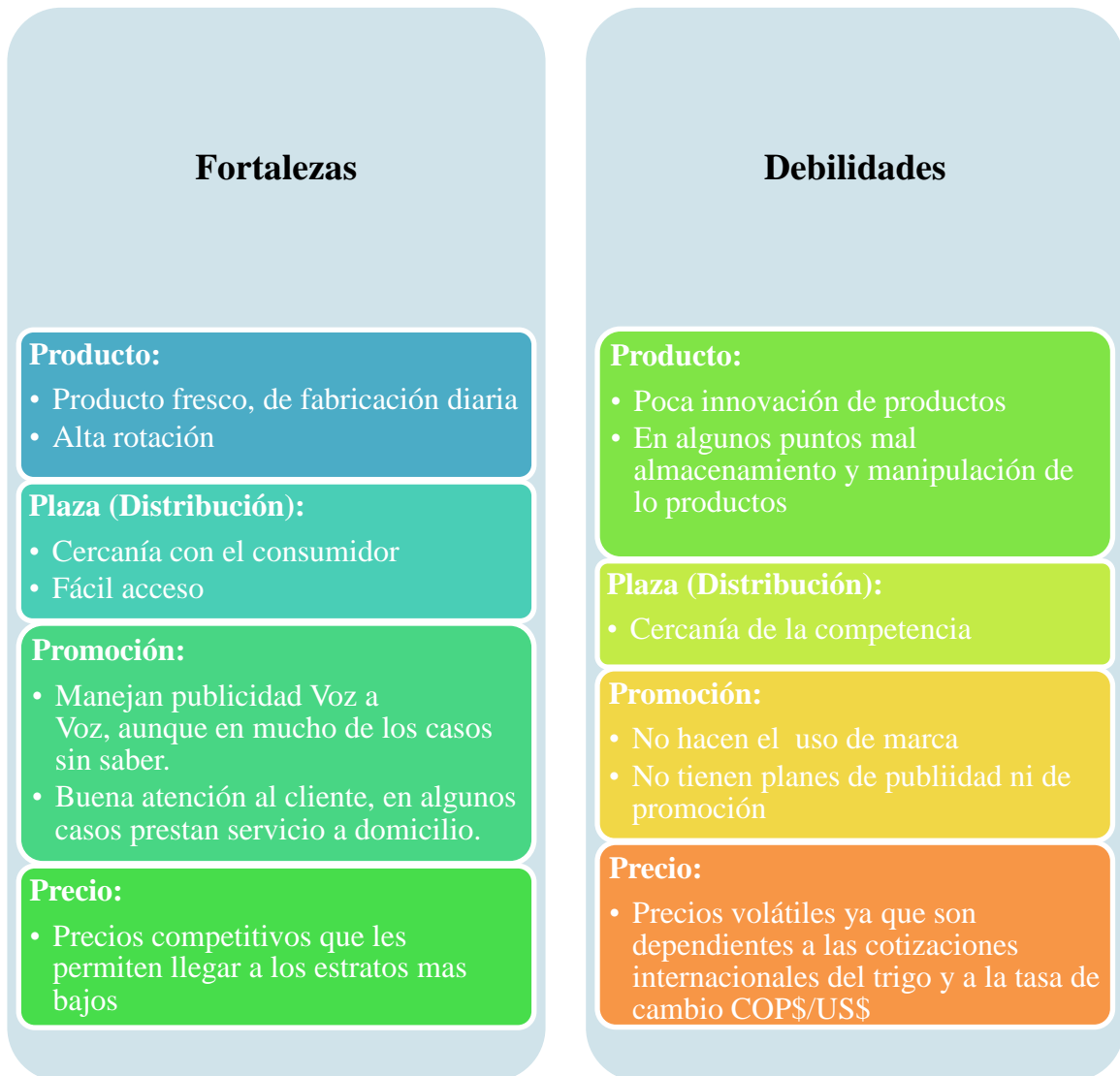


Ilustración 3 Análisis de las fortalezas y debilidades de las panaderías.

Fuente: de elaboración propia

3.9.1.2 Industrias Manufactureras de Pan y Cadenas Panaderas y Cafeteras.

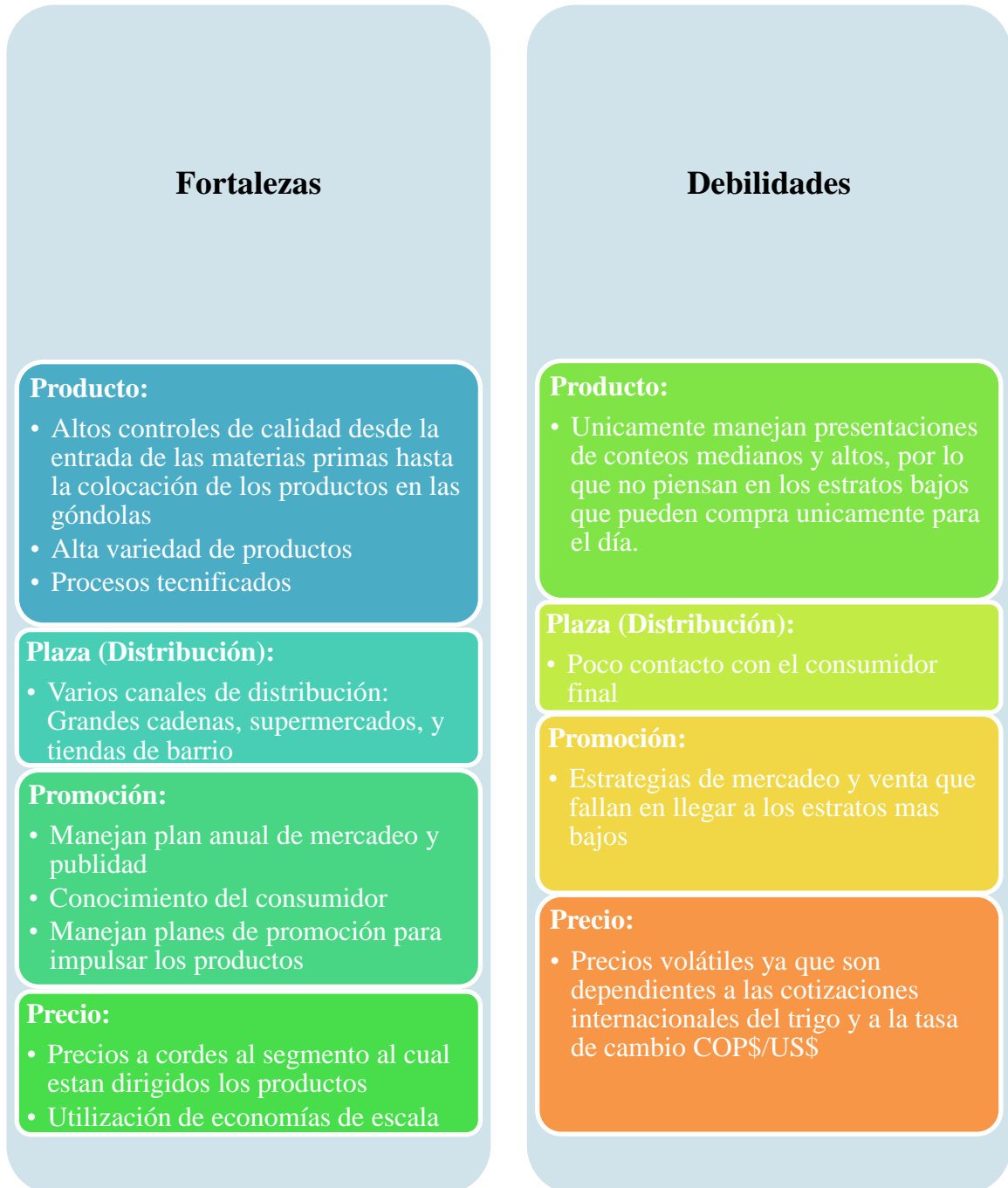


Ilustración 4 Análisis de las fortalezas y debilidades de las Industrias Manufactureras de Pan y Cadenas Panaderas y Cafeteras.

Fuente: de elaboración propia

3.9.2 Posicionamiento

“El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.”⁷

Las estrategias de posicionamiento son diversas y estas pueden basarse en:

- o Los atributos específicos del producto.
- o Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen.
- o Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que tienen mayor demanda
- o Las clases de usuarios, que se utiliza cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto.
- o Comparándolo con uno de la competencia.
- o Separándolo de los de la competencia, lo que se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo haga distinto a la competencia.
- o Diferentes clases de productos, lo que se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas.

El posicionamiento que las panaderías de barrio han logrado es la de un producto fresco, de bajo precio y de fácil acceso.

El posicionamiento de los productos de las empresas manufactureras de pan y la de cadenas panaderas y cafeteras, es diverso. Este dependerá de la empresa y del producto. Por ejemplo

⁷<http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>Autor: L.A.E Blanca

Bimbo tiene más de 10.000 productos y maneja más 103 marcas a nivel de Latinoamérica, de las cuales cada una de ellas tiene un posicionamiento diferente, de acuerdo al segmento al cual está dirigido.

3.9.3 Fortalezas Financieras

Los microempresarios y los pequeños empresarios, actualmente manejan una serie de beneficios que el Gobierno les ha otorgado a través de leyes y decretos, con el fin de impulsar la creación y formalización de las mismas ya que estas se han convertido en las grandes protagonistas del futuro económico del país. Sin embargo, las normas y las entidades públicas que están dispuestas para ayudar a los microempresarios a conseguir financiamiento, no han sido del todo eficientes en cumplir sus objetivos. La tramitología para poder conseguirlos a través de la banca privada sigue siendo complicada y de baja oferta debido al alto riesgo que tienen.

Por otro lado las empresas manufactureras de pan y las cadenas panaderas y cafeteras tienen más acceso a los financiamientos, ya que tienen mayor estabilidad económica. En el siguiente cuadro podemos observar las utilidades operacionales de los principales competidores industrializados.

	Empresa	Ingresos Operacionales (COP\$)
M a n u f a c t u r e r a s	Noel	556.651.000.000
	Bimbo de Colombia	321.909.000.000
	Productos Ramo	214.366.000.000
	Colombiana del Cauca	212.138.000.000
C a d e n a C a f e t e r a s y	Juan Valdez	104.101.000.000
	Oma	81.179.000.000
	Pan Pa'Ya	52.114.000.000
	Postres & Ponqués Don Jacobo	23.310.000.000
	Deli	21.954.000.000
	La Locura	18.148.000.000
	Nikolucas	15.983.000.000

Tabla 6 Ingresos Operacionales de los Competidores.

Fuente: de elaboración Propia

3.9.4 Tecnologías Utilizadas

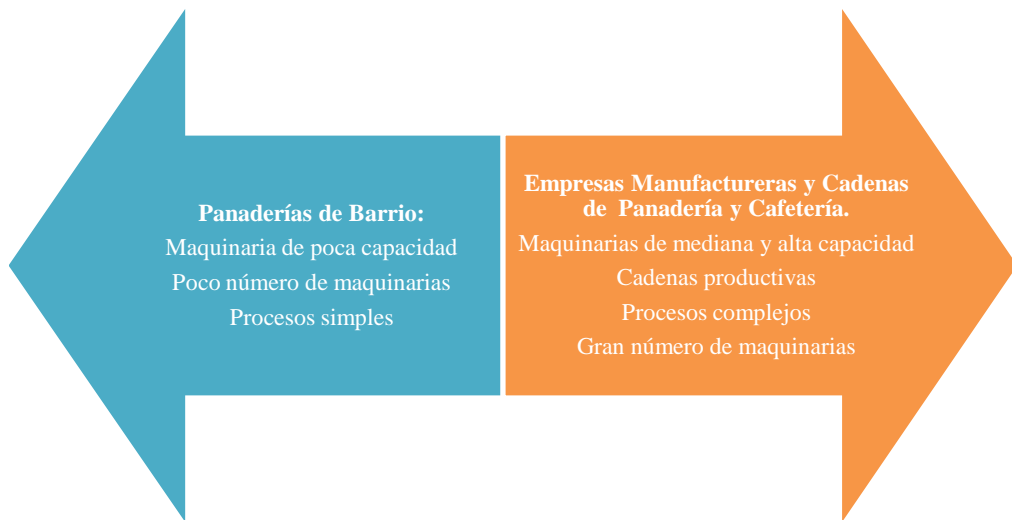


Ilustración 5 Análisis comparativo del uso de tecnologías.

Fuente: de elaboración propia

3.10 Sondeo de Mercado

Como se mencionó en el punto 3.3 Diseño de la Investigación, se empleará métodos no probabilísticos, cuyo muestreo será causal o fortuito y se realizará vía web a través de una encuesta constituida por preguntas mayormente cerradas y algunas abiertas. A continuación se presenta la encuesta empleada para el estudio y los resultados de la misma.

3.10.1 Modelo de Encuesta

Entendiendo que producto de panadería o pastelería, es aquel producto dulce o salado cuya base es la harina de trigo y normalmente vienen horneados, como tortas, ponqués, rollos de queso, rollos de canela, entre otros:

1. ¿Usted compra productos de panadería o pastelería?
 - a. Sí.
 - b. No.

Si su respuesta es “Sí” pase a la pregunta siguiente. Si su respuesta es “No” fin de la encuesta.

2. ¿Cada cuánto usted consume productos de panadería o pastelería?

- a. Entre 3 y 7 veces a la semana.
- b. Entre 1 y 3 veces a la semana.
- c. 2 veces al mes.
- d. 1 vez al mes o casi nunca.

3. ¿En qué sitios acostumbra usted a comer productos de panadería o pastelería?

- a. Centros Comerciales
- b. Panaderías y Tiendas de barrio.
- c. Vendedores informales en la calle.
- d. Supermercados.

4. Si le ofrecen un producto a base de pan, panela y queso ¿lo compraría?

- a. Sí.
- b. No.

5. Los productos de panadería o pastelería que usted acostumbra a comprar oscila entre el precio:

- a. 1000 a 2000 mil pesos.
- b. 2000 a 3000 mil pesos.
- c. 3000 a 4000 mil pesos.
- d. 4000 a 5000 mil pesos.

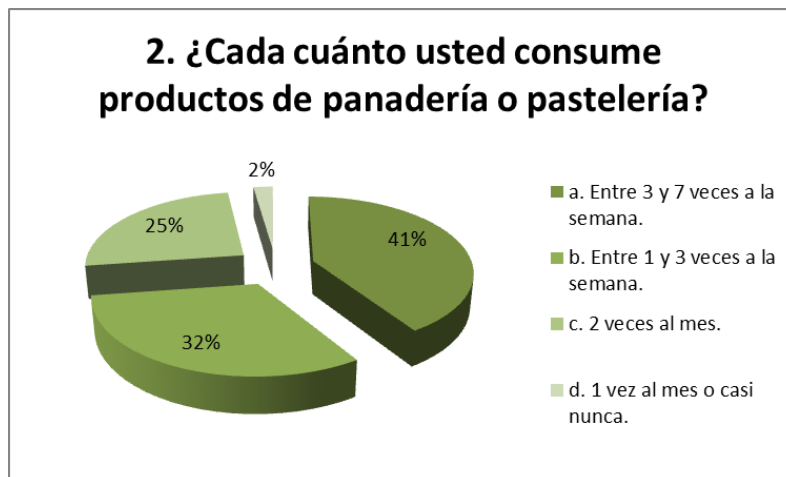
6. Escriba el nombre de alguna marca de postres o local de postres reconocido por usted: _____

3.10.2 Resultados y Análisis de la Encuesta



Gráfica 9 Resultado Pregunta 1 de la encuesta.

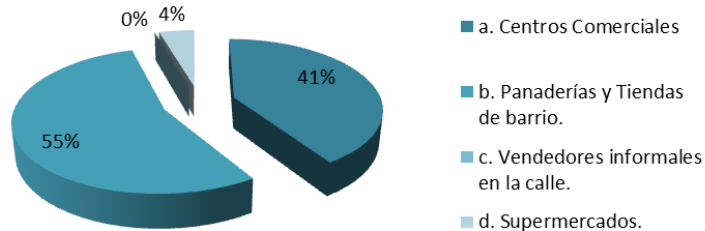
Fuente: de elaboración propia



Gráfica 10 Resultado Pregunta 2 de la encuesta.

Fuente: de elaboración propia

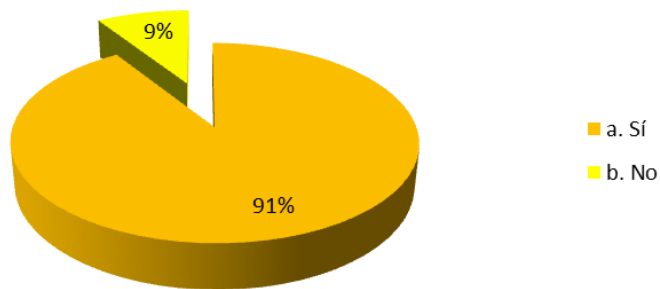
3. ¿En qué sitios acostumbra usted a comer productos de panadería o pastelería?



Gráfica 11 Resultado Pregunta 3 de la encuesta.

Fuente: de elaboración propia

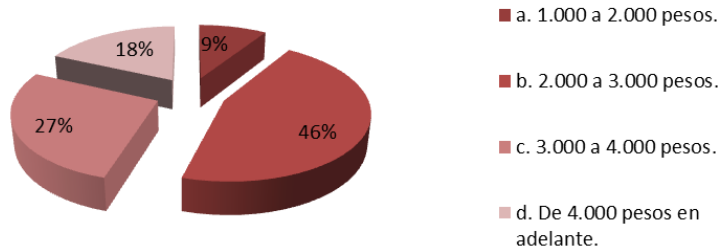
4. Si le ofrecen un producto a base de pan, panela y queso ¿lo compraría?



Gráfica 12 Resultado Pregunta 4 de la encuesta.

Fuente: de elaboración propia

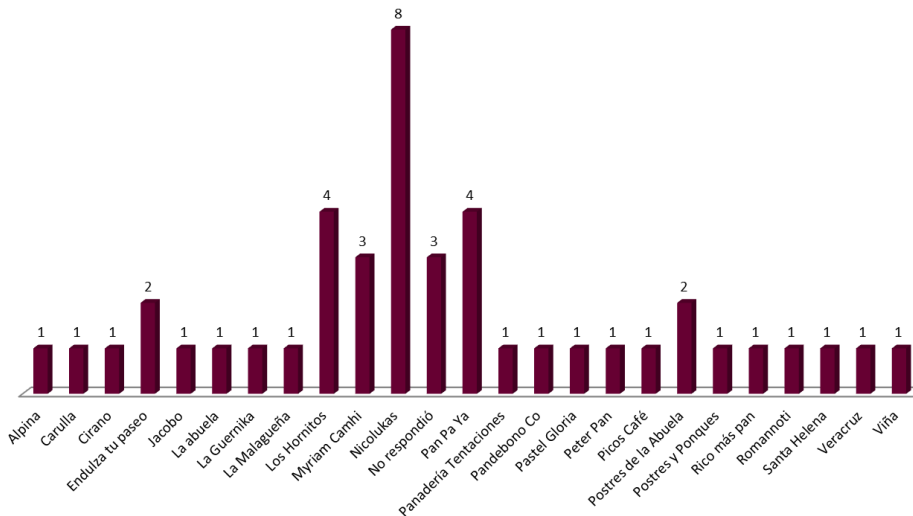
5. Los productos de panadería o pastelería (porción por persona) que usted acostumbra a comprar oscila entre el precio:



Gráfica 13 Resultado Pregunta 5 de la encuesta.

Fuente: de elaboración propia

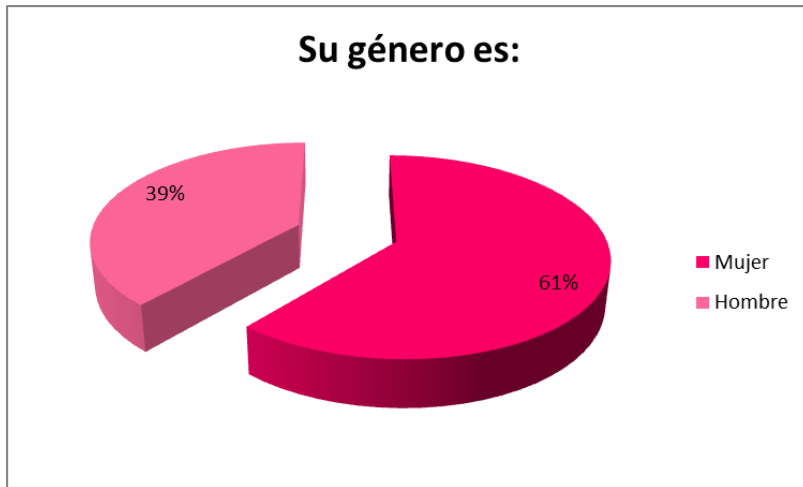
6. Escriba el nombre de alguna marca, local o tienda de postres reconocida por usted:



Gráfica 14 Resultado Pregunta 5 de la encuesta.

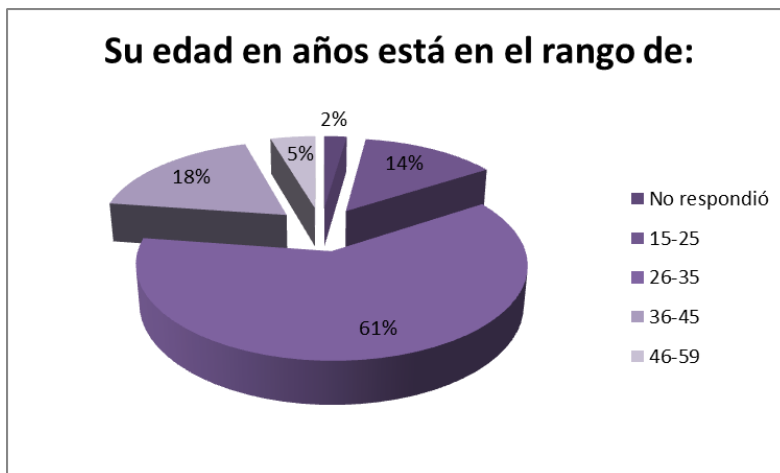
Fuente: de elaboración propia

Los datos demográficos de los encuestados son los siguientes:



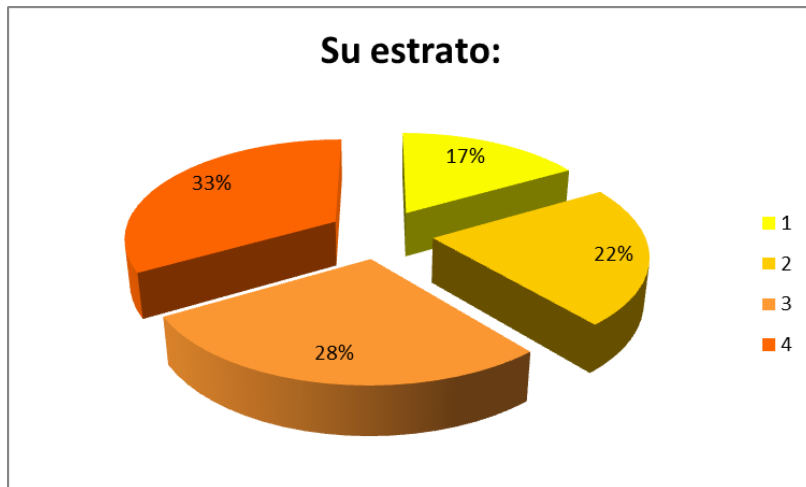
Gráfica 15 Datos demográficos (Género).

Fuente: de elaboración propia



Gráfica 16 Datos demográficos (Edad).

Fuente: de elaboración propia



Gráfica 17 Datos demográficos (Estrato Social).

Fuente: de elaboración propia

Como podemos observar en el sondeo realizado, el consumo de productos de panadería y pastelería son altos, ya que el 98% de los encuestados compran productos de panadería o pastelería, el 41% respondió que consume dichos productos entre 3 y 7 veces a la semana y el 32 % de 1 a 3 veces por semana, por lo que la frecuencia de compra es alta.

El 96% de los encuestados respondieron que compran este tipo de productos en panaderías de barrio, representando el 55% y en centro comerciales representando el 41%.

El 46% acostumbra a pagar entre 2.000 y 3.000 COP por un producto de panadería y pastelería, el 27% acostumbra a pagar entre 3.000 y 4.000 COP, EL 18% más de 4000 COP y EL 9% restantes entre 1000 y 2000 COP.

Finalmente podemos observar que la mayor parte de los encuestados recuerda a Nicolukas, Pan Pa´ Ya y Los Hornitos.

3.11 Mercado Potencial

3.11.1 Segmentación de Clientes

Golfichamitos iniciará sus operaciones con un único punto de venta, ubicado en el Centro Comercial Santafé de Bogotá y desarrollará un canal B2B para restaurantes y cafeterías venezolanas. Es por ello que nuestra segmentación será inicialmente la siguiente:

- o Geográfica: Productos ubicado en la ciudad de Bogotá
- o Demográfica: Productos dirigidos a personas mayores de 4 años; de estrato social 3, 4, 5 y 6; de nacionalidad colombiana y venezolana; sin discriminar raza, sexo y religión
- o Psicográfica: Producto que es parte de una tradición de consumo venezolana, donde el consumidor busca satisfacer un gusto por el pan y la combinación de sabores típicos como la panela y el queso.
- o Conductual: Adquieren el producto en puntos de ventas propios ubicado en el centro comercial Santafé y en restaurantes y cafeterías venezolanas, con una frecuencia de 11 veces por mes.

Posteriormente, como parte de la estrategia de crecimiento de Golfichamitos, habrá una expansión que consistirá en aumentar el número de puntos de venta propios y desarrollar el canal B2B integrando restaurantes y cafeterías colombianas para mejorar la distribución del producto y así aumentar la penetración del mercado.

3.11.2 Público Objetivo

De acuerdo a la segmentación inicial nuestro público objetivo será el siguiente:

- o Hombres y mujeres de nacionalidad venezolana que migraron a Colombia, viven en la ciudad de Bogotá y que buscan satisfacer la necesidad de reencontrar los sabores típicos de su país.

- o Grupos familiares conformados por padre y madre de edades comprendidas entre los 25 y 50 años; e hijos de edades comprendidas entre los 5 y 25 años que viven en Bogotá y les gusta salir a pasear en familia a centros comerciales y disfrutar de un postre.
- o Jóvenes de edades comprendidas entre los 16 y 25 años, que viven en Bogotá y que les gusta salir con sus amigos a los centros comerciales.

Todos de estrato 3, 4, 5 y 6.

3.12 Cuantificación del Target

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se cuantificó el target de acuerdo al número de visitas mensuales que recibe el Centro Comercial Santafé, la frecuencia de compra promedio mensual de productos similares, la intención de compra del nuevo producto, para obtener así el mercado potencial. Posteriormente se aplica el porcentaje de penetración deseado para cada escenario y para los diferentes plazos de acción, obteniendo el número de golfeados que podemos vender mensualmente en el punto de venta.

Rango de Compra de la Encuesta	Frecuencia	Frecuencia de Compra Promedio Mensual por Rango	%	Valores Ponderados
3-7	Semanal	20	41%	8,2
1-3	Semanal	8	32%	2,56
2	Mensual	2	25%	0,5
1	Mensual	1	2%	0,02
Promedio Ponderado de la Frecuencia de Compra Mensual				11

Tabla 7 Cálculo de la frecuencia de compra mensual.

Fuente: de elaboración propia

Visitas Anuales al Centro Comercial Santa Fe	Visitas Mensuales	Intención de Compra	Frecuencia de Compra por Persona Mensual	Mercado Potencial Mensual
20.000.000	1.666.667	91%	11	16.683.333

Tabla 8 Cálculo del mercado potencial.

Fuente: de elaboración Propia

	Escenarios	Tasa de penetración deseada	Target Mensual	Ventas
Corto Plazo (Año 1 y 2)	Pesimista	1,14%	1.909	6.682.200
	Medio	1,26%	2.100	7.350.420
	Optimista	1,38%	2.310	8.085.462
Mediano Plazo (Año 3 y 4)	Pesimista	1,65%	2.749	9.622.368
	Medio	1,81%	3.024	10.584.605
	Optimista	1,99%	3.327	11.643.065
Largo Plazo (Año 5)	Pesimista	2,37%	3.959	13.856.210
	Medio	2,61%	4.355	15.241.831
	Optimista	2,87%	4.790	16.766.014

Tabla 9 Target mensual a corto, mediano y largo plazo en tres escenarios para el PDV.

Fuente: de elaboración propia

Adicionalmente, se desea aperturar el canal B2B para vender nuestro producto a restaurantes y cafeterías en principio, venezolanas y posteriormente a restaurantes y cafeterías colombianas, como lo habíamos mencionado anteriormente. Sin embargo no existen reportes formales del número de cafeterías y restaurantes de inversión venezolana, solo se tiene una cifra general de 200 negocios de capital venezolano que se han establecido en Bogotá y que corresponden a los sectores de servicios y manufactura, al sector de restaurantes y franquicias y el sector de servicios para el cuidado personal. Adicionalmente sabemos, que el 11% de la

inversión extranjera corresponde al sector de comercio, restaurantes y hoteles, según el Reporte Trimestral de Inversión Extranjera Directa en Colombia de PROEXPORT Colombia (Es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia). Basándonos en estas cifras podemos estimar que en la ciudad de Bogotá encontramos 22 restaurantes, establecimientos de comercio y/o hoteles. De los cuales deseamos penetrar en un corto plazo al 50% de estos (11 clientes), a mediano plazo el 100% de estos (22 clientes) y a largo plazo el ampliar nuestra cartera de negocios con clientes locales para tener un total de 44 clientes en total. Con base en estos datos podemos cuantificar el siguiente target para las ventas institucionales.

	Tamaño de la Cartera de Clientes Objetivo
Corto Plazo	11
Mediano Plazo	22
Largo Plazo	44

Tabla 10 Tamaño de la Cartera de Clientes Proyectada para B2B

Fuente: de elaboración propia.

	Escenarios	Tasa de penetración deseada	Target Mensual Golfiados	Target Mensual Cajas	Ventas
Corto Plazo (Año 1 y 2)	Pesimista	1%	1.273	25	3.563.840
	Medio	2%	1.400	28	3.920.224
	Optimista	2%	1.540	31	4.312.246
Mediano Plazo (Año 3 y 4)	Pesimista	2%	1.833	37	5.131.930
	Medio	2%	2.016	40	5.645.123
	Optimista	3%	2.218	44	6.209.635
Largo Plazo (Año 5)	Pesimista	3%	2.639	53	7.389.979
	Medio	3%	2.903	58	8.128.976
	Optimista	4%	3.194	64	8.941.874

Tabla 11 Target mensual a corto, mediano y largo plazo en tres escenarios para B2B.

Fuente: de elaboración propia.

Después de estimar los target por línea de negocio, podemos calcular el target total mensual a corto mediano y largo plazo en los dos escenarios.

	Escenarios	Target Mensual	Ventas
Corto Plazo (Año 1 y 2)	Pesimista	3.182	12.091.600
	Medio	3.500	13.300.760
	Optimista	3.850	14.630.836
Mediano Plazo (Año 3 y 4)	Pesimista	4.582	17.411.904
	Medio	5.040	19.153.094
	Optimista	5.544	21.068.404
Largo Plazo (Año 5)	Pesimista	6.598	25.073.142
	Medio	7.258	27.580.456
	Optimista	7.984	30.338.502

Tabla 12 Target Total mensual.

Fuente: de elaboración propia.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Misión

Fabricamos y comercializamos golfeados de excelente calidad para brindar agradables experiencias al paladar venezolano y colombiano en cada uno de nuestros puntos de venta y distribución.

4.2 Visión

Ser líder en fabricación, comercialización del golfeado en Colombia, con un producto estándar de alta calidad distribuido en todos los puntos de venta bajo reconocimiento de marca propia Golfichamitos.

4.3 Valores Corporativos

Golfichamitos como fabricante y comercializador de golfeados ha sustentado su actuar en unos valores corporativos que le permitirán ser eficiente y eficaz en el mercado de los postres, respondiendo a principios fundamentales como la ética, el trabajo en equipo, el enfoque al cliente, respaldo, confianza y cuidado ambiental.

Ética: El liderazgo de nuestra empresa en el sector industrial es el resultante del compromiso de nuestra organización con la moral, la honestidad y la sana competencia.

Trabajo en Equipo: Cumplimos nuestros objetivos como organización aprovechando cada aporte de nuestro equipo de trabajo.

Enfoque al cliente: Atendemos las necesidades de nuestros clientes para proponer innovación en la manera como damos nuestros servicios y mejoramos nuestro producto.

Respaldo: Todos nuestros procesos organizacionales y de producción cumplen con normas y altos estándares de calidad que garantizan bienestar

al consumir nuestro producto.

Confianza: Propondemos relaciones íntegras para cumplir lo que prometemos.

Cuidado Ambiental: Sensibilización en todo el personal de GOLFICHAMITOS SAS y compromiso socio ambiental en la producción y distribución de nuestro producto.

Nuestros valores promueven el trabajo altamente productivo y desarrollan la capacidad de nuestros colaboradores, lo que los hace fuertes, competentes y valiosos realizando un producto alimenticio inocuo, de buena calidad y acompañado de un excelente servicio con el fin de satisfacer a toda nuestra clientela de los diferentes canales de distribución.

4.4 Análisis Externo

4.4.1 Análisis PEST

El análisis PEST identifica los posibles factores del entorno general que van a afectar a la empresa. El término proviene de las siglas inglesas "Político, Económico, Social y Tecnológico", con las cuales se busca comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

A continuación se presenta la matriz donde se analiza los factores antes mencionados:

P O L Í T I C O S	1P	Arancel Externo Común AEC o componente fijo del arancel en la franja del trigo se redujo de 15% a 10%	S O C I A L	1S	Consumo de productos panificables es de 34 kg al año por persona, lo que es muy bajo con respecto a otros países latinoamericanos	
	2P	Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia		2S	El 80% del pan que se consume en Colombia se fabrica en panaderías de barrio y el 20% corresponde al pan industrializado.	
	3P	La ley 590 de 2000 o ley mipymes contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa, incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial y la articulación institucional.		3S	Dentro de los rubros de gastos de los colombianos los alimentos siguen siendo el principal, representando el 50% de los mismos, inclusive en los niveles de bajos ingresos	
	4P	Ley 1429 de 2010, la cual otorga beneficios tributarios a nuevas pequeñas empresas que formalicen su ejercicio y también quedó reglamentado el beneficio del descuento en impuesto de renta por pago de parafiscales y seguridad social sobre los nuevos puestos de trabajo otorgados a los tipos de personas especiales mencionados en la Ley.		4S	La globalización de la gastronomía y la ampliación del conocimiento de la pastelería, por parte de los colombianos que no se conforman con los sabores y productos tradicionales, ha permitido la búsqueda en la gastronomía internacional de nuevos productos.	
E C O N Ó M I C O S	1E	Tendencia de crecimiento del PIB y del consumo de los hogares.	5S	5S	Cada panadería genera entre 4 y 6 empleos formales directos, lo que representa una cifra aproximada de 300 empleos directos y 800 indirectos, lo que convierte al sector en un elemento clave para la prosperidad del país	
	2E	Decrecimiento de la Inflación en el país en 13,7 puntos porcentuales desde 1998, con tendencia a mantenimiento en 3% en los últimos 4 años		6S	El consumo de pan ha disminuido por falta de información nutricional del pan y sus beneficios	
	3E	Revalorización de la moneda, por lo que la tasa de cambio ha disminuido en los últimos 10 años con una tendencia de mantenimiento desde el 2010 hasta la fecha		7S	Falta de innovación en productos de panadería	
	4E	Los TLC firmados con Estados Unidos y Canadá Tiene un impacto positivo en el sector gracias a la desgravación del trigo que se importa en su mayoría de estos países (83%)		8S	Las líneas de pastelerías, tortas y ponqués tienen una tendencia positiva de crecimiento.	
	5E	Los TLC firmados con Estados Unidos y Canadá permite ingresar los productos a nuevos mercados		9S	Alto porcentaje de migración venezolana al país	
	6E	De la cadena productiva de la molinería, repostería y panadería el eslabón de pan y productos de panadería representa el 20,83% del valor de la producción. Del Total de productos de este eslabón, cerca del 68% de la producción se encuentra concentrado en pan de trigo, con un 43% y tortas y ponqués con un 25%.		T E C N O L Ó G I C O S	1T	Los TLC con Estados Unidos y Canadá permitirán traer maquinarias que le dará mayor tecnología a la industria y hacerla mas competitiva.
	7E	Los productos de panadería, junto con otros productos, siguen siendo parte fundamental de la canasta familiar en Colombia.				
	8E	Las principales empresas del sector son por sus ventas son: Noel, Bimbo de Colombia, Productos Ramo y Colombiana del Cauca.				
	9E	Se observa un aumento en la capacidad de molinería de trigo lo que implica en un crecimiento del sector (7,8% para el 2011)				
	10E	Los TLC traerán nuevos competidores al mercado dandole dinamismo al mismo.				

Tabla 13 Factores de Análisis PEST

Fuente: de elaboración propia

		Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
POLÍTICOS	1P				x	Oportunidades
	2P				x	
	3P					
	4P					
ECONÓMICOS	1E					x
	2E				x	x
	3E				x	x
	4E					x
	5E				x	
	6E				x	
	7E					x
	8E	x				
	9E					x
	10E	x				
SOCIAL	1S	x				
	2S	x				
	3S	x				
	4S				x	
	5S				x	
	6S					x
	7S					x
	8S					x
	9S					x
TECNOLÓGICOS	1T					x

Tabla 14 Análisis PEST
 Fuente: de elaboración Propia

4.4.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

Esta herramienta se utilizará para establecer aspectos de la industria, tales como: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, disponibilidad de sustitutos, poder de negociación de proveedores y compradores, entre otros.

Barreras de entrada:

Las barreras de entradas identificadas en el sector panadero son de bajo impacto.

- La inversión no es tan alta.
- No manejan economías de escala, la producción suplente la demanda diaria
- La tecnificación del sector y la gestión empresarial es muy baja
- La diferenciación de productos en el mercado es escasa
- El canal de distribución empleado es el punto de venta propio
- Las normativas no son complicadas ni abundantes

Poder de los Clientes:

El poder de los clientes es alto.

- Cada día mas los clientes piden mayor calidad
- El colombiano busca nuevos sabores y variedad en los productos que compra
- Es importante ofrecer un producto no solo de buena calidad sino a un buen precio
- La posibilidad de que el cliente le sea infiel a un producto es muy alta.

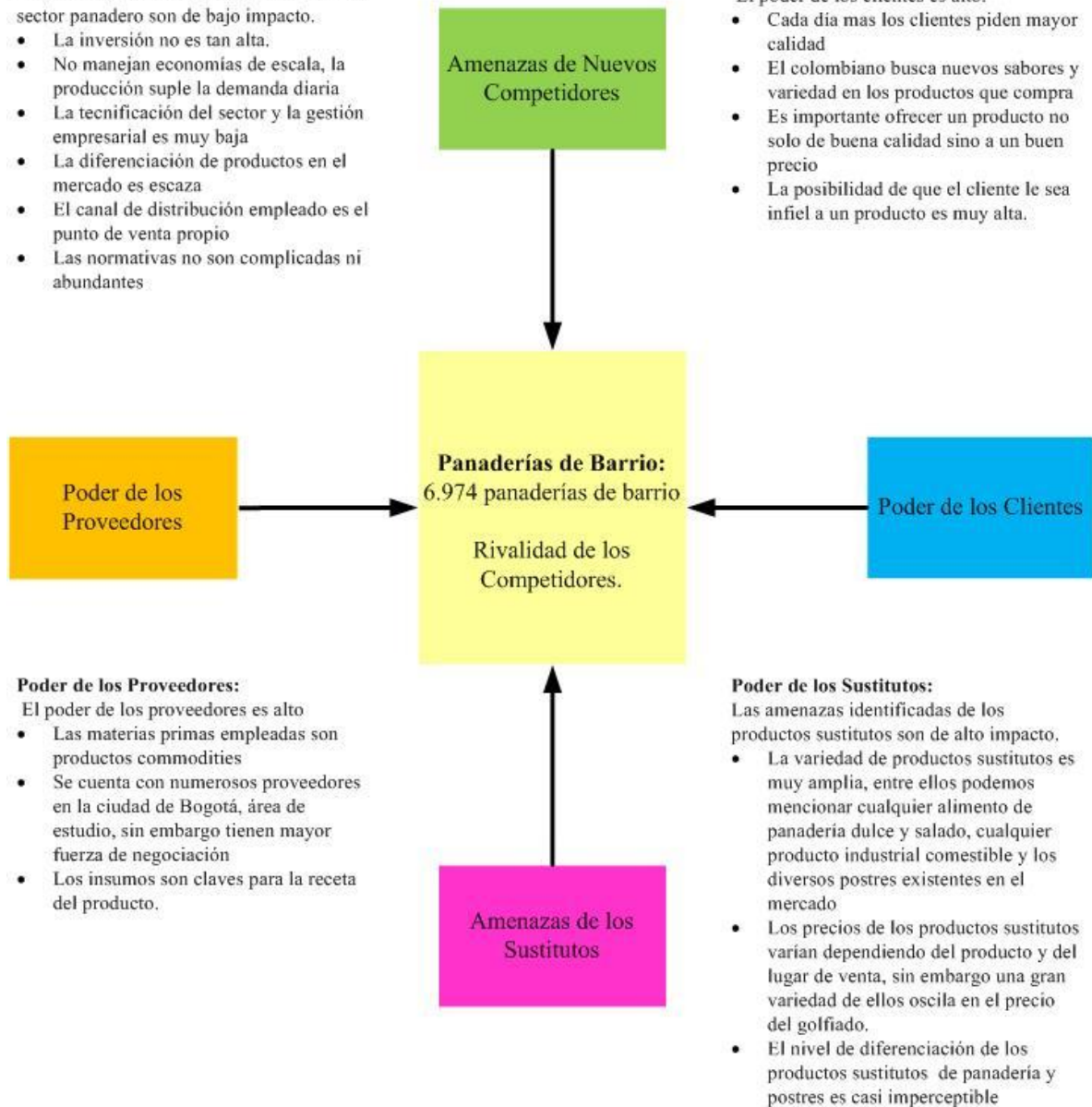


Ilustración 6 Análisis de las Fuerzas de Porter de las Panaderías de Barrio.

Fuente: de elaboración propia

Barreras de entrada:

Las barreras de entradas identificadas en el sector panadero son de alto impacto.

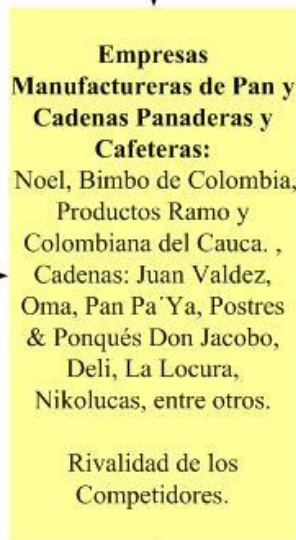
- Las empresas manufactureras y las cadenas panaderas si requieren de una inversión entre media y alta.
- Emplean economías de escala
- Las empresas manufactureras y cadenas manejan una tecnificación alta y una gestión empresarial mucho mas organizada.
- La diferenciación de productos en el mercado es escaza, sin embargo manejan alta variedad de productos
- Emplean varios canales de distribución. Las empresas manufactureras distribuyen sus productos a través de grandes cadenas, distribuidores y tiendas de barrios. Las cadenas cafeteras distribuyen sus productos a través de tiendas propias y franquicias a nivel nacional y en algunos casos a nivel internacional.
- Las normativas no son complicadas ni abundantes



Poder de los Proveedores:

El poder de los proveedores es bajo

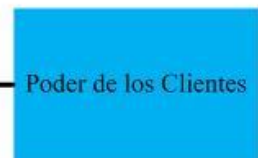
- Las materias primas empleadas son productos commodities
- Se cuenta con numerosos proveedores en la ciudad de Bogotá, zona de estudio, por lo que tienen mayor fuerza de negociación las empresas manufactureras.
- Los insumos son claves para la receta del producto.



Poder de los Clientes:

El poder de los clientes es alto.

- Cada día mas los clientes piden mayor calidad
- El colombiano busca nuevos sabores y variedad en los productos que compra
- Es importante ofrecer un producto no solo de buena calidad sino a un buen precio
- La posibilidad de que el cliente le sea infiel a un producto es muy alta.



Poder de los Sustitutos:

Las amenazas identificadas de los productos sustitutos son de alto impacto.

- La variedad de productos sustitutos es muy amplia, entre ellos podemos mencionar cualquier alimento de panadería dulce y salado, cualquier producto industrial comestible y los diversos postres existentes en el mercado
- Los precios de los productos sustitutos varían dependiendo del producto y del lugar de venta, sin embargo una gran variedad de ellos oscila en el precio del golfiado.
- El nivel de diferenciación de los productos sustitutos de panadería y postres es casi imperceptible

Ilustración 7 Análisis de las Fuerzas de Porter de las Empresas Manufactureras y Cadenas Cafeteras y Panaderas

Fuente: de elaboración propia

4.5 Barreras de Salida

“En economía las barreras de salida son obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas”⁸

En el caso de las panaderías de barrio el análisis de las barreras de salida es el siguiente:

	Bajo	Medio	Alto	Observaciones:
Activos Especializados		x		Los activos no son altamente especializados. Sin embargo algunos equipos pueden ser medianamente difíciles de vender.
Costo Fijo para Salir	x			Las regulaciones laborales no suponen un alto costo para la empresa, ya que el número de empleados es muy bajo y en la mayoría de los casos son empresas no formales.
Barreras Estratégicas	x			No manejan compromisos de largo plazo con proveedores
Barreras de Información	x			No existen interrelaciones estratégicas
Barreras Gerenciales Emocionales		x		No existen barreras informativas.
Barreras Sociales y Gubernamentales	x			En algunos casos puede existir alguna barrera emocional
Puntaje:	4	4	0	8

Bajo	6-9	Medio	10-14	Alto	15-18
------	-----	-------	-------	------	-------

Tabla 15 Análisis de las Barreras de Salida de las Panaderías de Barrio.

Fuente: de elaboración propia

⁸http://es.wikipedia.org/wiki/Barreras_de_salida

En el caso de las empresas manufactureras de pan y las cadenas panaderas y cafeteras el análisis de las barreras de salida es el siguiente:

	Bajo	Medio	Alto	Observaciones:
Activos Especializados			x	Los activos son altamente especializados en el caso de las empresas manufactureras y en el caso de las cadenas cafeteras son medianamente especializados. Sin embargo algunos equipos son difíciles de vender
Costo Fijo para Salir		x		Las regulaciones laborales si suponen un alto costo para la empresa, ya que estas son formales y el número de empleados es mayor a 50. No manejan compromisos de largo plazo con proveedores
Barreras Estratégicas			x	La salida del negocio puede afectar la estrategia corporativa y crear desconfianza en el mercado de capitales
Barreras de Información		x		La información del estatus real del negocio del cual se quiere salir puede impactar de manera negativa a la empresa.
Barreras Gerenciales Emocionales	x			En algunos casos puede existir alguna barrera emocional
Barreras Sociales y Gubernamentales			x	La salida de empresas manufactureras puede tener un impacto social negativo alto ya que la mayoría de las veces son las responsables del desarrollo económico de un sector o región, por lo que implica una serie de tramites legales.
Puntaje:	1	4	9	14

Bajo	6-9	Medio	10-14	Alto	15-18
------	-----	-------	-------	------	-------

Tabla 16 Análisis de las Barreras de Salida de las Empresas Manufactureras y Cadenas Panaderas y Cafeteras. Fuente: de elaboración propia

4.6 Atractivo del Mercado

La atraktividad del mercado nos indica que tan rentable es este y lo podemos medir a través de la ponderación de los factores que influyen sobre él, los cuales los hemos analizado y medido en los puntos anteriores. Por lo tanto, en la siguiente ilustración podemos observar el resumen de la valoración de dichos factores para los dos subsectores identificados, obteniendo así que tan atractivo es el sector panadero y pastelero.

	Barreras de Entrada			Barreras de Salida			Poder de los Proveedores			Poder de los Clientes			Poder de los Sustitutos			Puntaje
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	
Panaderías de Barrio Manufactureras y Cadenas Panaderas y Cafeteras	x			x					x			x			x	11
			x		x		x			x			x			12
	1	0	3	1	2	0	1	0	3	0	0	6	0	0	6	23

Bajo	10-16	Medio	17-23	Alto	24-30
------	-------	-------	-------	------	-------

Tabla 17 Análisis del Atractivo del mercado. Fuente: de elaboración propia

4.7 Análisis Interno

4.7.1 Cadena de Valor

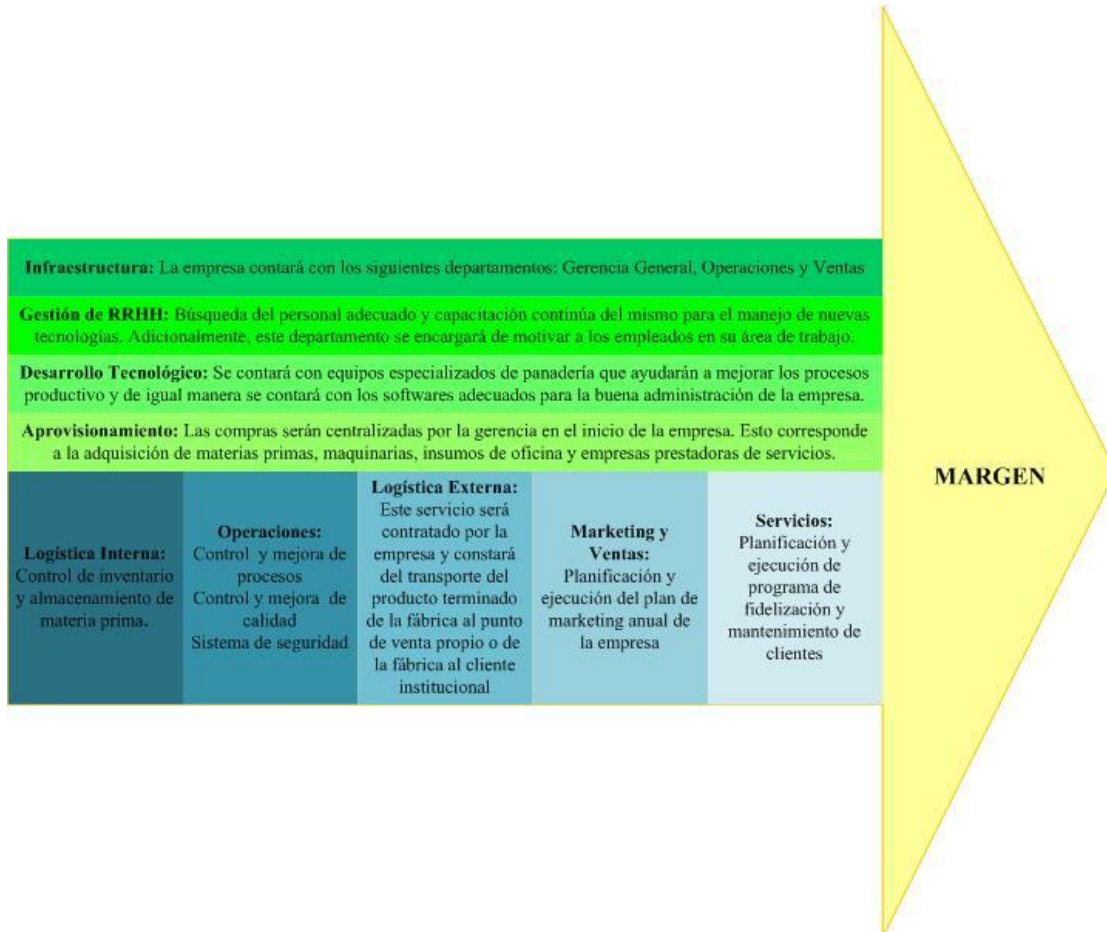


Ilustración 8 Análisis de la Cadena de Valor

Fuente: de elaboración propia

4.7.2 Capacidades Medulares, Factor Clave del Éxito y Ventaja Competitiva

Las capacidades medulares son aquellos conocimientos y destrezas que constituyen una ventaja competitiva. En el caso particular de Golfichamitos, la descripción de estas capacidades se observan en la ilustración 9, y tomando en cuenta el factor clave para permanecer

exitosamente en el mercado a continuación se presenta la ventaja competitiva de esta empresa.

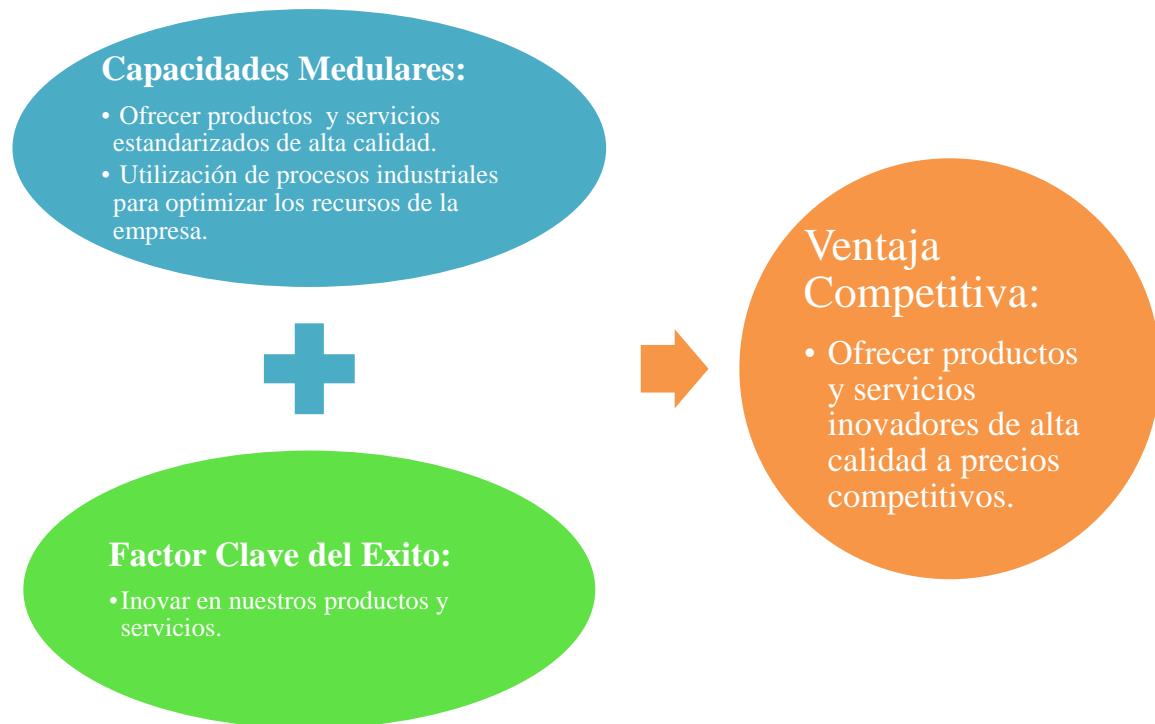


Ilustración 9 Análisis de las capacidades medulares, factor clave del éxito y ventaja competitiva.

Fuente: de elaboración propia

4.8 DAFO

Fortalezas

- Utilización de materias primas de alta calidad
- Tercerización de la distribución.
- Tecnificación e industrialización de los procesos a través de equipos especializados y de planes de mejora continua y control de calidad
- Suficiente capacitación y normatización en el proceso de producción que garantizan la calidad del golfiado al salir de fábrica.
- El producto en tienda y restaurante se sirve a la mesa fresco como la receta típica original venezolana.
- Se cuenta con un producto innovador en el mercado colombiano.

Oportunidades

- Apoyo gubernamental para la creación de empresas a través de la ley 590 de 2000 y la ley 1429 de 2010
- Tendencia de crecimiento del PIB y del consumo de los hogares.
- Los TLC firmados con Estados Unidos y Canadá tiene un impacto positivo en el sector gracias a la desgravación del trigo, que se importa en su mayoría de estos países (83%)
- Se observa un aumento en la capacidad de molinería de trigo lo que implica en un crecimiento del sector (7,8% para el 2011)
- Los productos de panadería, junto con otros productos, siguen siendo parte fundamental de la canasta familiar en Colombia.
- La globalización de la gastronomía y la ampliación del conocimiento de la pastelería, por parte de los colombianos que no se conforman con los sabores y productos tradicionales, ha permitido la búsqueda en la gastronomía internacional de nuevos productos.
- El consumo de pan ha disminuido por falta de información nutricional del pan y sus beneficios
- Falta de innovación en productos de panadería
- Las líneas de pastelerías, tortas y ponqués tienen una tendencia positiva de crecimiento.
- Los TLC con Estados Unidos y Canadá permitirán traer maquinarias que le dará mayor tecnología a la industria y hacerla más competitiva.
- Se cuentan con numerosos proveedores en la ciudad de Bogotá y alrededores.
- Alto porcentaje de migración venezolana al país

Debilidades

- Se requieren de altos esfuerzos para la penetración del golfiado, por ser un producto nuevo y una marca nueva.
- La mayoría del personal tanto en producción como en punto de venta de la empresa es técnico o tecnólogo, no profesional.
- La mayoría de las decisiones son tomadas por el gerente de la empresa.
- Los clientes pertenecientes al canal B2B manejan la concepción final del producto, por lo que se corre el riesgo de disminuir la calidad del mismo.

Amenazas

- Se tienen competidores industrializados muy fuertes
- Los TLC traerán nuevos competidores al mercado dándole dinamismo al mismo.
- Consumo de productos panificables es de 34 kg al año por persona, lo que es muy bajo con respecto a otros países latinoamericanos
- El 80% del pan que se consume en Colombia se fabrica en panaderías de barrio y el 20% corresponde al pan industrializado.
- Mayor exigencia de los clientes
- Existen muchos productos sustitutos en el mercado

Ilustración 10 Análisis DAFO.

Fuente: de elaboración propia

4.9 Objetivos

- Obtener unas ventas de 84.000 golfeados en el corto plazo (año 1 y 2), de los cuales el 60% se venderán a través del PDV y el 40% restante por el canal B2B.
- Obtener un crecimiento en ventas del 20% anual.
- Lograr una productividad del 70% a corto plazo (año 1 y 2) del 80% a mediano plazo (año 3 y 4) y del 90% a largo plazo (año 5)
- Lograr una rentabilidad del 32,77%

4.10 Definición de Estrategias

Lograr costos de fabricación inferiores a los de la competencia:

- Acondicionando favorablemente la localización de la planta de producción respecto del punto de venta, la cercanía entre las mismas contribuye al ahorro en temas de logística.
- Tomando en cuenta el efecto experiencia que es el resultado de establecer y perfeccionar rutinas organizativas en la empresa.
- Avanzando constantemente en el proceso de innovación mediante la adquisición de nuevas tecnologías en maquinaria y equipos.
- Produciendo un alto volumen estandarizado de golfeados.

Eliminar totalmente las pérdidas dentro del proceso productivo y de distribución de producto:

- Suprimiendo todo proceso o elemento que no añada valor a nuestro golfeado luego del efecto experiencia.

-
- o Contabilizando tiempos, consumos de energía y realizando evaluaciones de desempeño para empleados.
 - o Realizando seguimiento a los desperdicios de insumos y golfeados defectuosos.

Lograr calidad total en la cadena de suministro:

- o Concientizando al personal de la empresa sobre la misión y visión de Golfichamitos y de cómo la excelencia en la cadena de suministro es pilar fundamental para lograr nuestros objetivos.
- o Estableciendo métricas e indicadores en los procesos de producción y del punto de venta.
- o Exigiendo certificación de calidad a los proveedores de las materias primas y maquinaria.
- o Actualizando y capacitando al personal continuamente en normas técnicas para la planta de producción y en servicio al cliente para los empleados del punto de venta.

Conformar una estrategia de servicio al cliente para lograr experiencias agradables en todos nuestros clientes.

- o Estudiando los deseos del cliente del punto de venta y del cliente de restauración para establecer prioridades.
- o Estableciendo los ciclos de servicio en las ventas por los dos canales de distribución para determinar los momentos de verdad científicos y artísticos.
- o Instaurando de obligatorio cumplimiento los protocolos de servicio en los momentos de verdad científicos que tenga la empresa con sus clientes.

Controlar y tener a disposición directa los canales de distribución para la comercialización:

- Estableciendo directamente las relaciones con los consumidores directos de nuestro producto en nuestro punto de venta y con los restaurantes.
- No permitiendo la inclusión de intermediarios más allá del B2B para conservar la integridad del producto y marca del mismo.
- Liderando en un principio y siempre la fuerza de ventas que se espera conformar dentro de la evolución del negocio, no tercerizando la comercialización con distribuidores autorizados.

Crear alianzas con instituciones públicas y privadas para promocionar y comercializar el golfeado:

- Estableciendo relaciones para la celebración de contratos con entidades que apoyan en alimentación a población vulnerable (ICBF, Alcaldías, Ong's) en la ciudad de Bogotá y cercanías.
- Participando en ferias de gastronomía desarrolladas en la ciudad de Bogotá.
- Fomentando relaciones con el sector hotelero en pro de participar con nuestro producto en los eventos desarrollados.
- Asistiendo como proveedor de postres a los eventos desarrollados por la cámara colombo venezolana en Bogotá.

Diseñar y ejecutar un plan de selección y fidelización de proveedores:

-
- o Estableciendo relaciones de cooperación con nuestros proveedores, para que dentro de los acuerdos se pacten los domicilios de los insumos y materias primas.
 - o Creando una relación a largo plazo con los proveedores buscando que obtengan beneficios reales por trabajar con la entidad.
 - o Fomentando la participación de los proveedores en los eventos de fin de año y en la inauguración de los puntos de venta.

Posicionamiento de marca en la región:

- o Desarrollando dos canales comerciales, el PDV propio y restaurantes y cafeterías, en principio venezolanas, correspondientes al canal B2B
- o Impulsando el producto a través de actividades promocionales
- o Realizando actividades de ATL y BTL
- o Apalancamiento del producto en la colonia venezolana establecida en la ciudad de Bogotá.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Posicionamiento

Golfichamitos utilizará una estrategia de posicionamiento de Más por lo Mismo, donde se ofrece un producto innovador de alta calidad a un precio competitivo; y cuya declaración de posicionamiento es:

“Para todos aquellos que buscan probar cosas nuevas y compartirlas, Golfichamitos es el postre que te brindará nuevas experiencias a buenos precios”

5.2 Política de Producto

5.2.1 Concepto del Producto

El Golfeado es un pan dulce típico de la gastronomía de Venezuela, es un producto perecedero originario de Caracas, especialmente de la zona de los Altos Mirandinos. Su forma es un rollo estilo caracol, su sabor y aroma es característico gracias a los ingredientes claves: anís, panela y queso.

Su consistencia es suave, esponjosa, rellenos de queso, melaza⁹ y anís. Al momento de servir este postre se puede acompañar de un trozo de queso y con cualquier bebida como café, derivados lácteos, jugos, te o gaseosas.

5.2.1.1 Materias Primas

Las materias primas utilizadas para la elaboración de este producto son:

- o Mantequilla

⁹ Melaza: almíbar hecho de panela.

- o Levadura
- o Sal
- o Azúcar
- o Leche
- o Harina
- o Huevo
- o Panela rallada
- o Queso fresco suave, rallado
- o Anís dulce

5.2.1.2 Tabla Nutricional 1 Porción (1 Golfeado)

Valoración nutricional por ración para la relación de alimentos y cantidades indicadas

Energía [kcal]	715	Calcio [mg]	138	Vit. B1 Tiamina [mg]	0,45
Proteína [g]	12,3	Hierro [mg]	1,7	Vit. B2 Riboflavina [mg]	0,71
Hidratos carbono [g]	78,0	Yodo [µg]	23,1	Eq. niacina [mg]	6,8
Fibra [g]	2,3	Magnesio [mg]	38,5	Vit. B6 Piridoxina [mg]	0,15
Grasa total [g]	38,3	Zinc [mg]	1,4	Ac. Fólico [µg]	58,3
AGS [g]	23,1	Selenio [µg]	8,5	Vit. B12 Cianocobalamina [µg]	0,56
AGM [g]	11,2	Sodio [mg]	960	Vit. C Ac. ascórbico [mg]	0,48
AGP [g]	1,5	Potasio [mg]	388	Retinol [µg]	368
AGP/AGS		Fósforo [mg]	282	Carotenos [µg]	73,3
(AGP + AGM)/AGS				Vit. A Eq. Retinol [µg]	387
Colesterol [mg]	151			Vit. D [µg]	0,48
Alcohol [g]	0,70			Vit. E Tocoferoles [µg]	1,7
Agua [g]	67,2				

Tabla 18 Tabla nutricional del Golfeado.

Fuente: de elaboración propia calculada con la aplicación de la Sociedad Española de Hipertensión-Liga Española para la Lucha contra la Hipertensión Arterial (SEH-LELHA) (<http://www.seh-lelha.org/calena.aspx>)

5.2.1.3 Recomendaciones para el Consumo del Golfeado por Fuera del Punto de Venta

Como Bogotá D.C. presenta temperaturas clasificadas en clima frío, los productos de panadería que contienen caramelo tienden a perder su suavidad por la cristalización del azúcar y la

panela. Por tanto, es recomendable que el producto se consuma caliente.

5.2.1.4 Presentación del Producto

La presentación del producto variará de acuerdo a la línea de negocio.

Para el punto de venta tendremos las siguientes presentaciones:

- Unidad para consumo en el punto de venta.
- Unidad para consumo fuera del punto de venta.
- Empaque familiar de 6 unidades.

A continuación se presentan los diseños de los empaques que se emplearán:

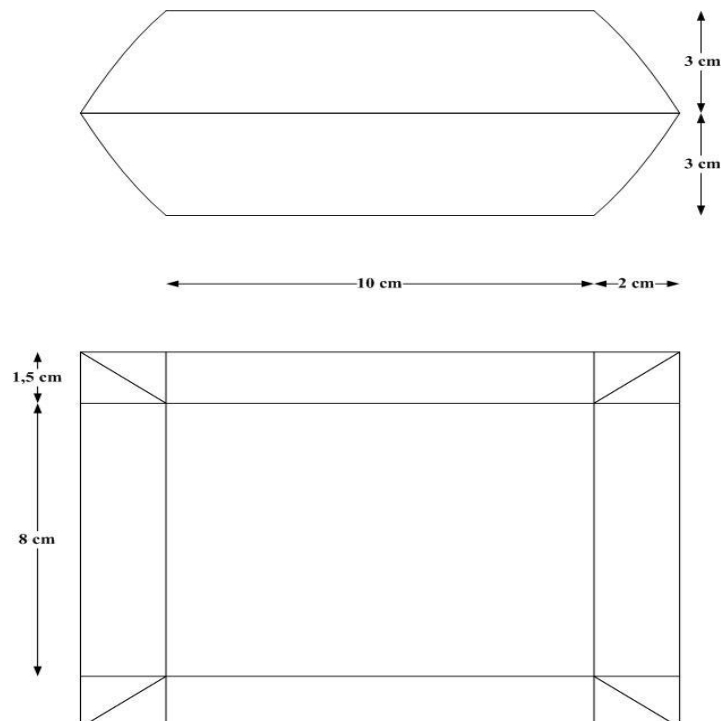


Ilustración 11 Empaque para unidad.

Fuente: de elaboración propia.

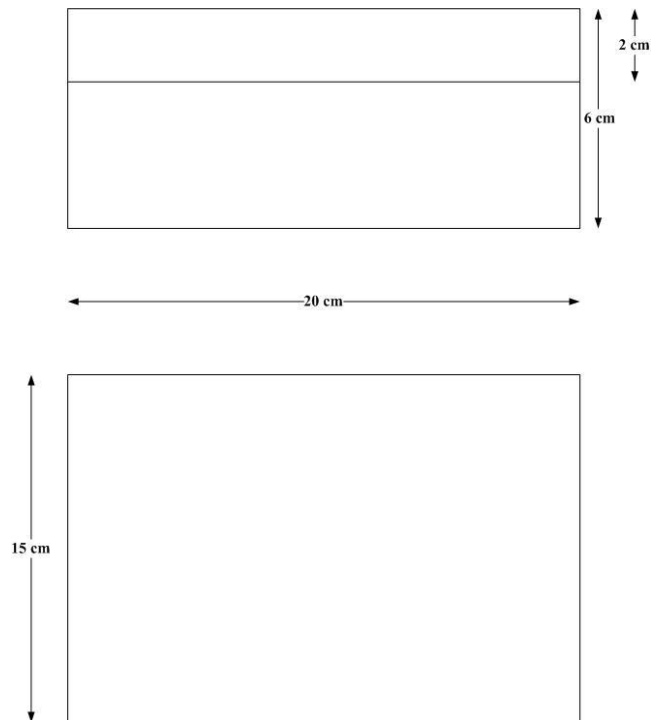


Ilustración 12 Empaque familiar.

Fuente: De elaboración propia

Para la venta institucional se utilizará una única presentación de 50 unidades.

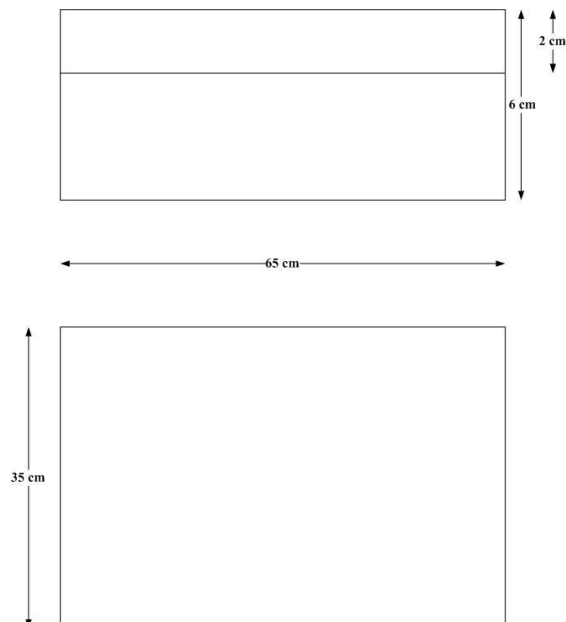


Ilustración 13 Empaque venta institucional.

Fuente: de elaboración propia

5.3 Concepto de Beneficio al Consumidor

Golfichamitos ofrecerá un producto estandarizado y de alta calidad que ofrecerá:

- Cubrir la necesidad del venezolano que se encuentra en la ciudad de Bogotá, de poder obtener y disfrutar de un producto típico de la gastronomía venezolana al alcance de su mano.
- Ofrecerá a los colombianos, en principio, ubicados en la ciudad de Bogotá, satisfacer la necesidad de una nueva alternativa en productos panaderos, integrando una vez más la cultura colombo-venezolana.

5.4 Política de Precio

El objetivo de la compañía es ofrecer un producto de calidad, pero a precios competitivos. Por lo tanto, se hizo un estudio de precios de la competencia, que se muestra a continuación.

Competencia	Precio Promedio (COP)
Panaderías de Barrio	2.000
Juan Valdez	4.000
Pan Pa´ Ya	3.000
Nicolukas	5.000
Postres & Ponqués Don	4.000
Jacobo	
Deli	5.000
Promedio	3.833

Tabla 19 Estudio de precios promedio de la competencia.

Fuente: de elaboración propia

Tomando en cuenta dichos precios y lo expresado en la encuesta, sobre el precio que acostumbran a pagar los encuestados por un producto de panadería o pastelería, establecemos el valor de 3.800 COP como precio de venta al público o PVP. Por otro lado, para la venta institucional se establece un precio menor, para que puedan obtener una ganancia del 36% al vender el producto en sus establecimientos comerciales. A continuación se presentan los precios de las diversas presentaciones del producto.

		Precio de Venta	Número de producto	Descuento	Precio Total
Punto de Venta	Unidad	3.800	1	0%	3.800
	Empaque familiar	3.800	6	10%	20.520
B2B	Empaque Institucional	2.800	50	Se harán descuentos especiales para clientes institucionales por volumen y por pronto pago	140.000

Tabla 20 Tabla de Precios.
Fuente: de elaboración propia.

5.5 Política de Comunicación y Promoción

“El mix de comunicación de marketing es un conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo que la empresa utiliza para comunicar de forma persuasiva el valor para el cliente y crear relaciones con él” (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)

Es por ello, que se plantea la utilización de dichas herramientas de la siguiente manera:

		Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Públicas	Venta Personal	Marketing Directo
CORTO PLAZO	PDV	Diseño atractivo del Punto de Venta Uso de material POP Uso de Redes Sociales	Cupones promocionales en páginas especializadas de cupones electrónicos Impulso en el Punto de Venta Lanzamiento de combos	Evento de Inauguración Uso de pagina web	El personal del Punto de Venta establecerá las relaciones comerciales con los clientes	
	B2B	Uso pendones y afiches Inclusión de la marca en el menú Afiche de mesa	Descuentos por Volumen del 10% para compras mayores a 150 golfiados Descuento por Pronto Pago del 5% para pagos realizados los primeros 5 días después de entregada la factura	Evento de Inauguración Uso de pagina web	El Gerente de Golfichamitos SAS establecerá las relaciones comerciales con los clientes	Utilización de correo electrónico
MEDIANO PLAZO	PDV	Pautas en revistas de acuerdo al target Pauta en radio	Realización de actividades promocionales Creación de alianzas estratégicas	Evento de inauguración de nuevos Puntos de Venta	El personal del Punto de Venta establecerá las relaciones comerciales con los clientes	
	B2B	Exhibidor de producto	Creación de escalas de descuento de acuerdo al pareto de clientes	Entrega de regalo de fin de año	Creación de Fuerza de Venta	Implementación y ejecución de sistema CRM
LARGO PLAZO	PDV	Pautas en canales de televisión por cable	Realización de actividades promocionales Creación de alianzas estratégicas	Evento de inauguración de nuevos Puntos de Venta	El personal del Punto de Venta establecerá las relaciones comerciales con los clientes	Implementación y ejecución de sistema CRM
	B2B	Pautas en medios compartidas	Creación de plan de fidelización de clientes	Implementación de fiesta de fin de año para clientes	Creación del departamento comercial	Ejecución de sistema CRM

Tabla 21 Política de comunicación y promoción

5.6 Política de Distribución

El sistema de distribución que se empleará será el multicanal, donde Golfichamitos, tendrá un punto de venta propio donde les venderá de manera directa a los consumidores y por otro lado le venderá a minoristas como restaurantes, cafeterías, entre otros, quienes les venderán a los consumidores.

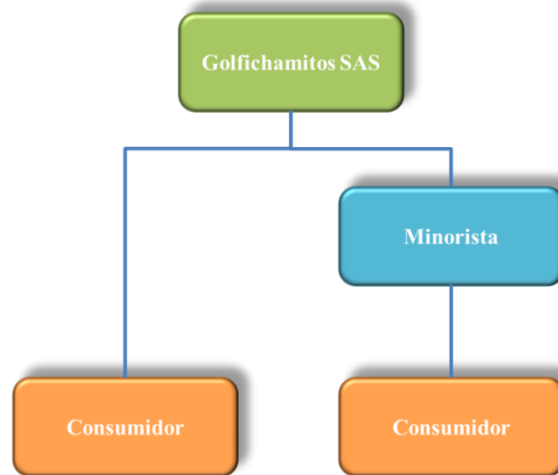


Ilustración 14 Sistema de distribución multicanal.
Fuente: de elaboración propia.

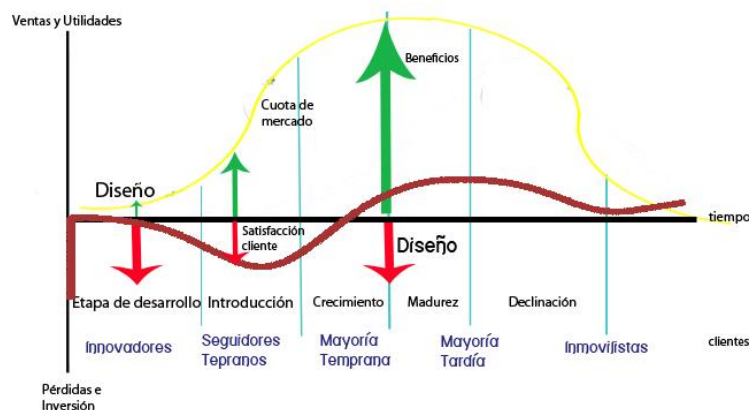
Con este sistema, se logrará introducir el producto con mayor eficiencia, ya que no solo tendrán acceso a él las personas que visiten los centros comerciales, donde se encuentra los puntos de venta, que en principio solo será en el Centro Comercial Santafé y posteriormente en otros centros comerciales de la ciudad; sino también las personas que frecuenten restaurantes y cafeterías, en principio de capital venezolano y posteriormente también las de origen colombiano.

El sistema de almacenamiento que se empleará será de dos almacenes propios, uno de materias primas y otro de producto terminado, ubicados en el mismo punto de fabricación, ya que el proceso lo requiere. En el almacén de materias primas, se guardarán todos los insumos necesarios para la fabricación y empaque de los golfeados; y en el almacén de producto terminado, se guardarán los golfeados ya listos para su distribución. Dicho almacén debe

estar adecuado con sistemas de congelación que permitan almacenar el producto y mantenerlo en $-12\text{ }^{\circ}\text{C}$, ya que como parte del proceso se requiere que el producto sea congelado y se debe mantener en este estado hasta la cocción final, que se debe hacer antes de su consumo, para su apropiada conservación.

Para la gestión de inventarios del almacén de materia prima, se empleará el sistema Lote a Lote, ya que consiste en pedir lo que el sistema considera necesario para cada uno de los períodos. Con esta técnica, los costes de mantenimiento de inventario son mínimos, ya que las existencias serán cero al final de cada periodo. Este método es apropiado cuando el tiempo de cálculo del ordenador es limitado, cuando los costes de preparación de los pedidos son bajos y/o los costes de transporte son altos. En inventarios de almacén la gestión de de producto terminado inicialmente empleará un sistema de pronóstico de venta de acuerdo a las estimaciones de consumo del producto y posteriormente se empleará un sistema de pronóstico de acuerdo al histórico de ventas y a los picos de ventas por temporadas detectadas, entendiendo la etapa del ciclo de vida en la que el golfeado se encuentre.

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



Gráfica 18 Ciclo de vida del producto.

Fuente: de elaboración propia.

Para la distribución de los productos se empleará el sistema terrestre a través de vehículos. Inicialmente se contratará una empresa logística que

ofrezca vehículos refrigerados para el transporte de los productos, asegurando así el mantenimiento de la cadena de frío requerida para la conservación adecuada del mismo. Posteriormente se evaluará una estrategia de integración vertical, donde Golfichamitos SAS evaluará la rentabilidad de integrar a su cadena de valor la distribución de sus productos a largo plazo.

El sistema de información que se empleará para gestionar el flujo de la información logística de la empresa se hará a través de internet, por medio de la página web de la compañía. Para ello se contratará un servicio externo de desarrolladores web, cuya función principal será la creación de la página con las aplicaciones que necesita Golfichamitos SAS y el mantenimiento de la misma.

5.7 Previsión de Ventas

El sistema de ventas que se empleará, será el de venta personal. En el punto de venta, los encargados del mismo serán los responsables de establecer las relaciones comerciales con los clientes. Para las ventas institucionales, el primer y segundo año el gerente será el responsable de establecer las relaciones comerciales con los clientes, ya a mediano plazo se creará una fuerza de ventas que le responderá directamente al gerente y a largo plazo se creará el departamento comercial de la compañía, el cual estará constituido por la fuerza de ventas y el gerente comercial.

Los procesos de venta para el negocio B2C y B2B serán los siguientes:



Ilustración 15 Proceso de venta en el punto de venta.

Fuente: De elaboración propia

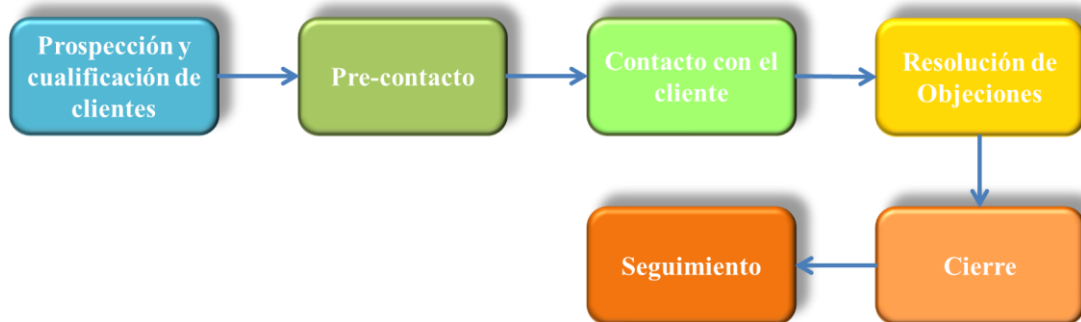


Ilustración 16 Proceso de venta institucional.

Fuente: de elaboración propia

5.8 Plan de Acción

Plan de Acción a Corto Plazo	Duración	Inicio	Fin	Predecesoras	Recursos
Diseño y montaje del Punto de Venta	32 días	06/01/2014 09:00	18/02/2014 19:00		
Identificación de proveedores, solicitud propuesta y de cotización	5 días	06/01/2014 09:00	10/01/2014 19:00		
Selección de proveedores	1 día	13/01/2014 09:00	13/01/2014 19:00	3	
Diseño del punto de venta	5 días	14/01/2014 09:00	20/01/2014 19:00	4	Proveedor 1
Aprobación del diseño	1 día	21/01/2014 09:00	21/01/2014 19:00	5	
Producción e instalación	10 días	22/01/2014 09:00	04/02/2014 19:00	6	Proveedor 1
Facturación y pago	10 días	05/02/2014 09:00	18/02/2014 19:00	7	
Diseño e impresión del material POP	27 días	06/01/2014 09:00	11/02/2014 19:00		
Identificación de proveedores, solicitud propuesta y de cotización	5 días	06/01/2014 09:00	10/01/2014 19:00		
Selección de proveedores	1 día	13/01/2014 09:00	13/01/2014 19:00	10	
Diseño del material POP (volantes 1/4 hoja)	5 días	14/01/2014 09:00	20/01/2014 19:00	11	Proveedor 2
Aprobación de diseño	1 día	21/01/2014 09:00	21/01/2014 19:00	12	
Impresión	5 días	22/01/2014 09:00	28/01/2014 19:00	13	Proveedor 2
Facturación y pago	10 días	29/01/2014 09:00	11/02/2014 19:00	14	
Página Web	37 días	06/01/2014 09:00	25/02/2014 19:00		
Identificación de proveedores, solicitud propuesta y de cotización	5 días	06/01/2014 09:00	10/01/2014 19:00		
Selección de proveedores	1 día	13/01/2014 09:00	13/01/2014 19:00	17	
Diseño de página web	5 días	14/01/2014 09:00	20/01/2014 19:00	18	Proveedor 3
Aprobación de diseño	1 día	21/01/2014 09:00	21/01/2014 19:00	19	
Programación	14 días	22/01/2014 09:00	10/02/2014 19:00	20	Proveedor 3
Entrega de la página	1 día	11/02/2014 09:00	11/02/2014 19:00	21	Proveedor 3
Facturación y pago	10 días	12/02/2014 09:00	25/02/2014 19:00	22	
Redes Sociales	4 días	12/02/2014 09:00	17/02/2014 19:00		
Apertura de página de Facebook y Twitter	1 día	12/02/2014 09:00	12/02/2014 19:00	7,14,22	
Gestión inicial de paginas	3 días	13/02/2014 09:00	17/02/2014 19:00	25	
Evento de Inauguración	9 días	18/02/2014 09:00	28/02/2014 19:00		
Identificación de proveedores de DJs y licores para el brindis y solicitud de cotizaciones	3 días	18/02/2014 09:00	20/02/2014 19:00	26	
Facturación y pago DJ	5 días	21/02/2014 09:00	27/02/2014 19:00	28	Proveedor 4
Facturación y pago licores	5 días	21/02/2014 09:00	27/02/2014 19:00	28	Proveedor 5
Realización del evento	1 día	28/02/2014 09:00	28/02/2014 19:00	30	
Cupones promocionales en páginas especializadas de cupones electrónico	468 días	03/03/2014 09:00	15/12/2015 19:00		
Identificación de proveedores, solicitud propuesta y de cotización	5 días	03/03/2014 09:00	07/03/2014 19:00	31	
Selección de proveedores	1 día	10/03/2014 09:00	10/03/2014 19:00	33	
Actividad promocional 1	66 días	11/03/2014 09:00	09/06/2014 19:00	34	Proveedor 6
Actividad promocional 2	66 días	10/06/2014 09:00	09/09/2014 19:00	35	Proveedor 6
Actividad promocional 3	66 días	10/09/2014 09:00	10/12/2014 19:00	36	Proveedor 6
Actividad promocional 4	66 días	11/12/2014 09:00	12/03/2015 19:00	37	Proveedor 6
Actividad promocional 5	66 días	13/03/2015 09:00	12/06/2015 19:00	38	Proveedor 6
Actividad promocional 6	66 días	15/06/2015 09:00	14/09/2015 19:00	38	Proveedor 6
Actividad promocional 7	66 días	15/09/2015 09:00	15/12/2015 19:00	40	Proveedor 6
Actividad promocional 8	66 días	16/12/2015 09:00	16/03/2016 19:00	41	Proveedor 6
Impulso en el Punto de Venta	22 días	03/03/2014 09:00	31/03/2014 19:00		
Identificación de proveedores de impulsadoras y solicitud de cotizaciones	5 días	03/03/2014 09:00	07/03/2014 19:00	31	
Selección de proveedores	1 día	10/03/2014 09:00	10/03/2014 19:00	44	
Selección de impulsadora	1 día	11/03/2014 09:00	11/03/2014 19:00	45	
Actividad promocional	2 días	15/03/2014 09:00	17/03/2014 19:00	46	
Facturación y pago	10 días	18/03/2014 09:00	31/03/2014 19:00	47	Proveedor 7
Lanzamiento de Combos	1 día	03/03/2014 09:00	03/03/2014 19:00		
Inicio de actividad al público	1 día	03/03/2014 09:00	03/03/2014 19:00	31	

Tabla 22 Plan de acción a corto plazo.

Fuente: de elaboración propia

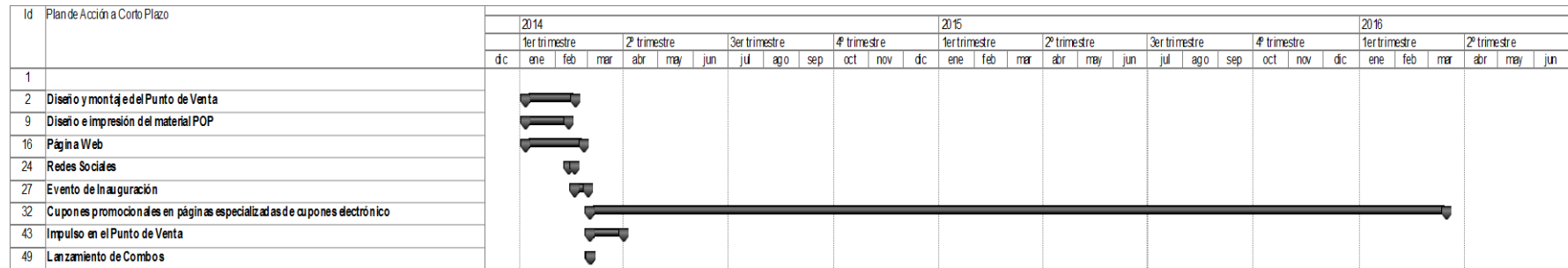


Ilustración 17 Diagrama de Gantt general.

Fuente: de elaboración propia

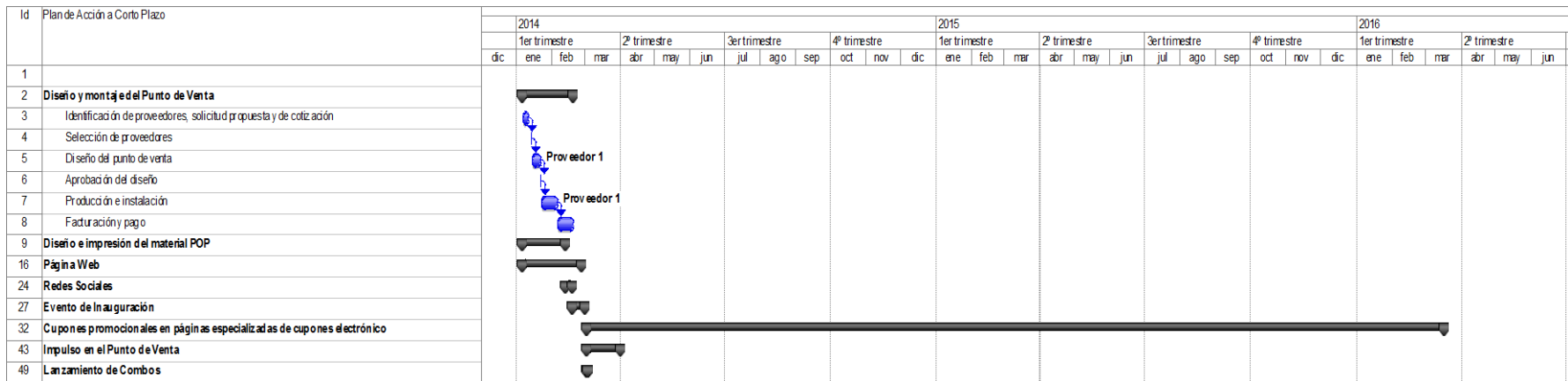


Ilustración 18 Diagrama de Gantt. Actividad 1.

Fuente: de elaboración propia

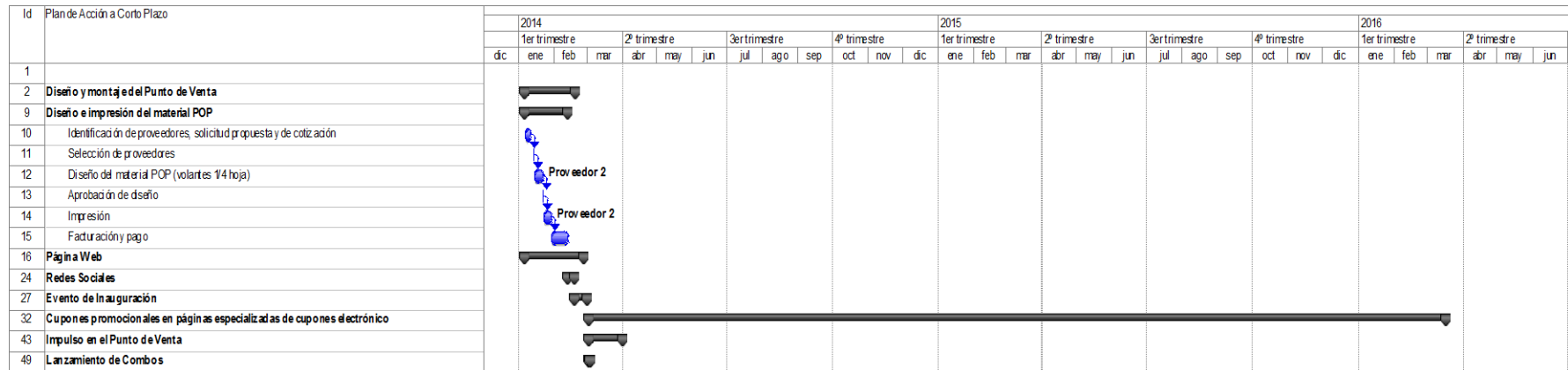


Ilustración 19 Diagrama de Gantt. Actividad 2.

Fuente: de elaboración propia

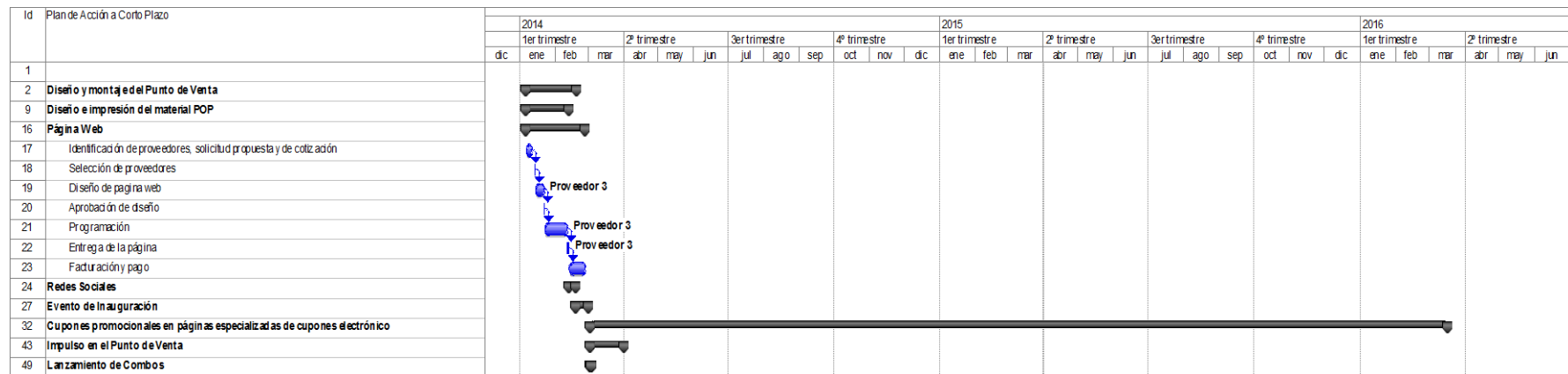
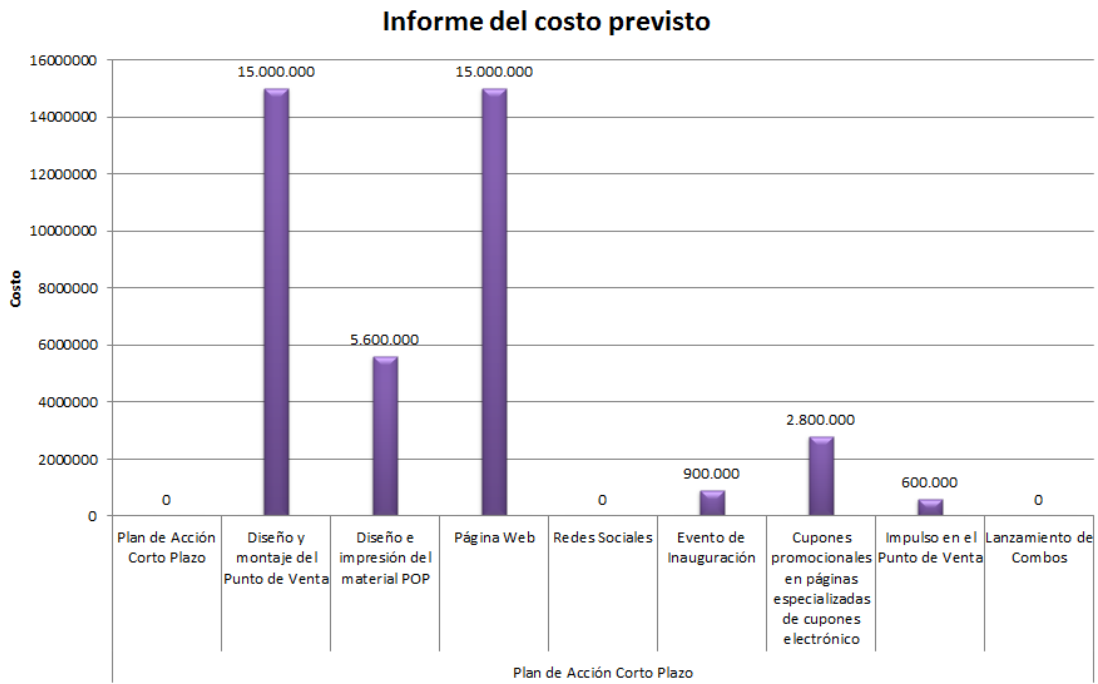


Ilustración 20 Diagrama de Gantt. Actividad 3.

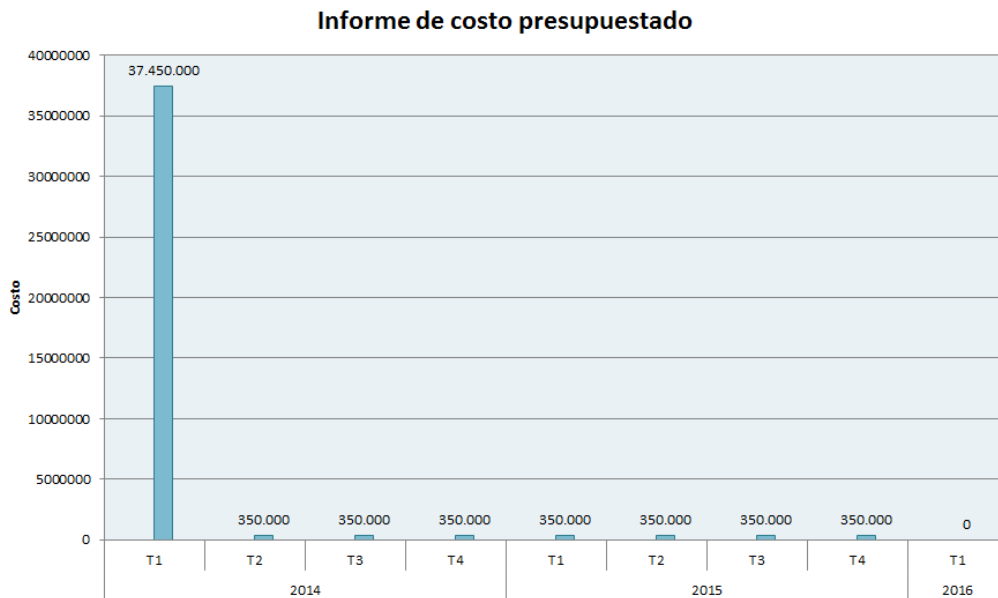
Fuente: de elaboración propia

5.9 Presupuesto de Marketing



Gráfica 19 Presupuesto por actividad a corto plazo.

Fuente: de elaboración propia



Gráfica 20 Presupuesto por trimestre a corto plazo.

Fuente: de elaboración propia

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Golfichamitos pretende consolidarse como símbolo venezolano en la cultura colombiana. Somos una empresa fabricante y comercializadora de un postre típico de Venezuela, el golfeado.

La empresa fabrica los golfeados de forma estandarizada sin perder el sabor tradicional y garantizando al consumidor la calidad del mismo.

Indudablemente el talento humano es el recurso máspreciado dentro de todas las organizaciones. Por ser Golfichamitos una empresa con un proceso de fabricación del producto que comercializa, es de vital importancia un plan de recursos humanos sólido y específico que soporte la estandarización del proceso productivo.

El resultado final de este plan de RRHH será una organización con colaboradores comprometidos, claros en la visión empresarial y capacitados para enfrentar procesos de cambio frente a la competencia y exigencias de los consumidores.

6.1 Organigrama Golfichamitos

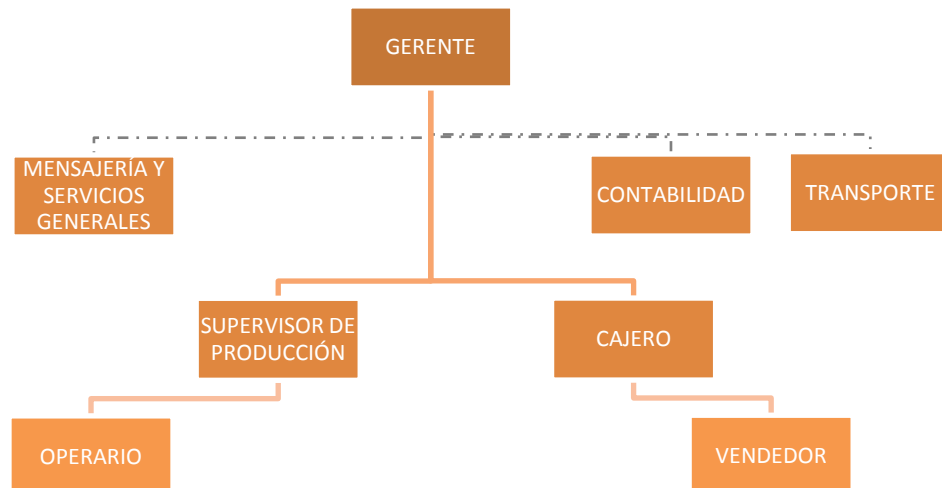


Ilustración 26 Organigrama de Golfichamitos.

Fuente: de elaboración propia

6.2 Flujo de Información

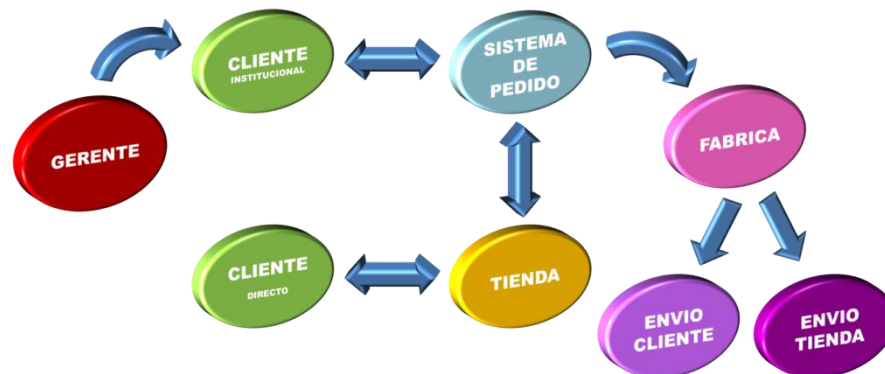


Ilustración 27 Flujo de información.

Fuente: de elaboración propia

Golfichamitos dividirá sus ventas en dos líneas de negocios, una de ellas es la venta institucional y la otra serán clientes directos del Punto de Venta o PDV.

Las ventas institucionales se harán a restaurantes, en principio de origen venezolano, los cuales serán contactados por el Gerente para establecer relaciones comerciales. Posterior al contacto comercial, el Cliente Institucional hará sus solicitudes de compra a través de un Sistema de Pedido vía web el cual será transmitido a la Fábrica para ser procesado. Finalmente el pedido será enviado al cliente por nuestro proveedor de transporte.

La venta directa se realizará en un PDV propio, donde el cliente llegará gracias a la publicidad y las actividades promocionales o por simple curiosidad, este realizará su pedido al vendedor y este le hará entrega del mismo. El vendedor de la tienda será el encargado de hacer los requerimientos de producto a través del Sistema de Pedido el cual será transmitido a la Fábrica para ser procesado y posteriormente será enviado al PDV por nuestro proveedor de transporte.

6.3 Políticas de Comunicación

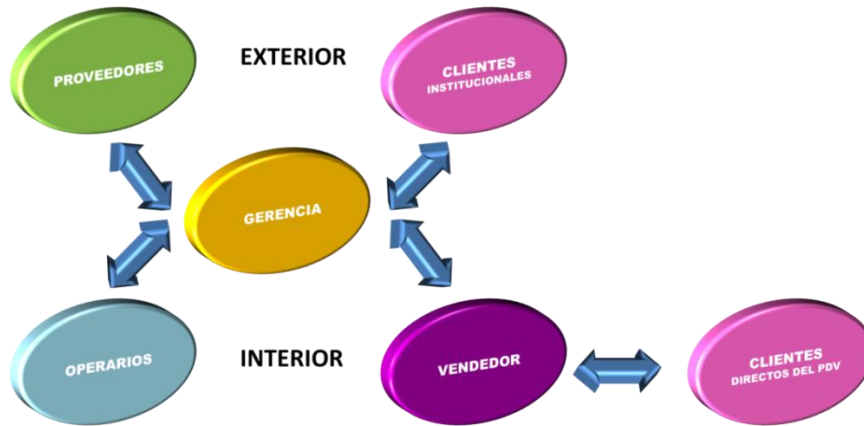


Ilustración 28 Comunicación entre áreas de la compañía.

Fuente: de elaboración propia.

Debido a que Golfichamitos será una empresa que está iniciando un emprendimiento, las políticas de comunicación y el desarrollo de las relaciones internas serán muy simples. A medida que la empresa crezca, las políticas de comunicación y desarrollo irán integrando las nuevas áreas de la compañía.

Golfichamitos es una organización de tipo lineal, por lo que la toma de decisiones tanto administrativas (al interior de la organización) como hacia el exterior (relación con proveedores y clientes) se encuentra centralizada en el Gerente de la empresa. Es por ello que este mantendrá relación directa con sus operarios, con el vendedor, con todos los proveedores de productos y servicios y con los clientes institucionales. A su vez el vendedor mantendrá relaciones directas con los clientes directos del punto de venta.

6.4 Descripción de Puestos de Trabajo

GERENTE DE GOLFICHAMITOS SAS	
Descripción General	Es un puesto de trabajo que lidera y orienta toda la compañía. Es un profesional preparado para la formación y concientización de la mano de obra y mercadeo de alimentos. Es el órgano máximo dentro de

	<p>Golfichamitos SAS, proyecta y desarrolla el modelo de la Calidad Total. Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización.</p>
<p>Funciones Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores y clientes segmentados. • Ejecutar control administrativo y disciplinario del personal • Coordinar esfuerzos para la producción con calidad. • Dirigir, coordinar y controlar las actuaciones del personal dentro de la empresa, vigilando que todo se realice correctamente para que la empresa pueda crecer. • Gestionar proveedores.
<p>Funciones Específicas</p>	<p><u>Gestión Comercial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontrar clientes potenciales y atender clientes actuales para lograr la venta efectiva de productos de la empresa y para mantener las relaciones crecientes y de largo plazo, que sean rentables. • Administrar la cartera de Golfichamitos. • Preparación y coordinación de los planes de mercadeo relacionados con el producto de Golfichamitos SAS. <p><u>Gestión Financiera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar las decisiones financieras de la empresa. • Realizar pagos y operaciones administrativas. <p><u>Gestión de Recursos Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar, seleccionar, realizar entrevistas al personal de la empresa. • Planificar y ejecutar el plan de recursos humanos dentro de la empresa. • Controlar al talento humano de la empresa para mejorar su eficiencia laboral. • Elaborar, revisar y mantener actualizadas las descripciones de puestos del personal.

	<p><u>Gestión de Operaciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el espacio industrial para mejora de los procesos productivos. • Estandarizar los procedimientos básicos de operación y técnicas de fabricación de los postres, velar por su cumplimiento y la actualización de los mismos • Crear y ejecutar plan de calidad y de seguridad industrial. <p><u>Gestión de Proveedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los proveedores adecuados para las necesidades de la empresa. • Realizar pedidos de materias primas y equipos. • Gestionar los servicios tercerizados.
<p>Requerimientos de Competencias</p>	<p>Habilidad tecnológica alta: Conocimiento y para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros.</p> <p>Gestión de la calidad: Conocimientos y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, entre otros, relacionados con el sector de alimentos.</p> <p>Administración del personal: Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.</p> <p>Gestión por procesos: Conocimiento amplio en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores necesarios para el direccionamiento de un área de producción de alimentos.</p> <p>Planificación y Control: Habilidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y sistemas de control.</p> <p>Relaciones personales y Servicio: Actitud para establecer y mantener</p>

	relaciones cordiales en redes de contacto con sus clientes internos y externos.
Requisitos para el desempeño del cargo	<p>Profesional en carreras económicas y administrativas o Ingeniero industrial. Viviendo en la ciudad de Bogotá, Colombia.</p> <p>Al menos 3 años de experiencia dirigiendo negocios de producción, comercialización y posicionamiento de marca. Preferiblemente con especialización en mercadeo.</p>

Tabla 23 Descripción de Cargo del Gerente.

Fuente: De elaboración propia

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	
Descripción General	El Supervisor de Producción de Golfichamitos SAS es el responsable directo de la elaboración de los postres, así como de la eficiencia del Departamento de Producción.
Funciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el área de producción de los postres. • Asistir en la recepción de materias primas y utensilios para el área de producción. • Mantener la higiene y el orden en el área de producción. • Encargarse del inventario y del almacenaje de la materia prima en condiciones sanitarias y de calidad adecuadas. • Asistir la elaboración de los golfeados. • Gestionar los pedidos del sistema. • Dirigir y programar las actividades de los operarios.
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el proceso de elaboración de los golfeados. • Encargarse de la producción de pastelería en general, vigilar el buen funcionamiento en la fabricación de los alimentos. • Comunicar al gerente lo que haga falta en el Departamento de Producción en cuanto a maquinaria y/o informarle de eventos, deterioros, fallas, riesgos o contaminación de los medios de trabajo. • Informar a la gerencia sobre el desarrollo de la producción, productos y

	<p>cantidades fabricadas, plantear mejoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preservar la calidad de las materias primas almacenadas, respetando los criterios de disposición, manipulación y conservación indicadas por el fabricante y la normativa vigente. • Preservar la calidad de los productos durante su elaboración, proceso y terminado. • Manipular junto con los operarios las materias primas evitando su deterioro o pérdida y los riesgos de lesiones o accidentes de trabajo. • Recibir las órdenes de pedido y despacharlas. • Garantizar el procesamiento eficiente del producto y el uso adecuado de la maquinaria. • Asistir en la elaboración de la masa de los golfeados y maduración de la misma. • Programar las actividades semanales de cada operario.
Requerimientos de Competencias	Amplios conocimientos en proceso de producción de pastelería, matemática básica, manejo inventarios y órdenes de producción.
Requisitos para el desempeño del cargo	Nivel tecnológico en elaboración de postres. Experiencia en producción de alimentos al menos por 1 año, conocimientos sobre calidad y buenas prácticas en empresas de alimentos, preferiblemente panificadoras (no indispensable).

Tabla 24 Descripción de Cargo del Supervisor de Operaciones.

Fuente: de elaboración propia

OPERARIO	
Descripción General	Encargado de la elaboración de los postres en Golfichamitos SAS junto con el Supervisor de Producción.
Funciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y disponer los equipos, herramientas, utensilios y materias primas de acuerdo al programa de producción. • Encargarse de una parte del proceso en la elaboración de los postres. • Conservar el orden e higiene del Departamento de Producción.

Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en la recepción de materias primas y productos. • Mantener limpio su sitio de trabajo, las mesas y espacio de almacenamiento de productos. Al igual que velar por las condiciones sanitarias de la materia prima y postres a despachar. • Pesar y medir los insumos utilizados en la producción. • Elaborar rellenos y baños según recetas. • Realizar terminaciones y decoraciones sencillas en productos • Encargarse junto con los demás operarios de empacar los postres a pedido. • Preparar y realizar la disposición de los utensilios y materias primas requeridos para la elaboración de productos de pastelería, siguiendo instrucciones y/o asistiendo al Supervisor de Producción. • Elaborar y terminar los postres en forma progresiva conforme a los requerimientos del Departamento de Producción. • Colaborar en el control de la calidad del proceso y del producto aplicando la normativa y prácticas sanitarias, ambientales y de seguridad e higiene laboral. • Trabajar bajo el mando del Supervisor de Producción, siguiendo instrucciones cuando aplica medidas correctivas en procesos y productos. • Velar por la preservación y mantenimiento del espacio de trabajo. • Realización de las operaciones de elaboración: <ul style="list-style-type: none"> • De masa base, rellenos, enrollado, corte y pre-cocción. • Enfriado, aplicación de etapas pasivas de reposo. • Empaque y correcto almacenaje.
Requerimientos de competencias	<p>Amplios conocimientos en el proceso de elaboración de postres, pastelería, panes y manipulación de alimentos, matemática básica.</p>
Requisitos para el desempeño	<p>Técnico o tecnológico en repostería, pastelería y/o panadería. Experiencia comprobada de 6 meses en la elaboración de alimentos.</p>

Tabla 25 Descripción de Cargo del Operario.

Fuente: de elaboración propia

CAJERO	
Descripción general	Encargado y responsable de caja en el punto de venta y de realizar los pedidos de postres al Departamento de Producción para abastecer el punto de venta.
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir pagos de los clientes. • Realizar funciones administrativas del punto de venta. • Atender al público.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir pagos y entregar facturas en el punto de venta. • Realizar el arqueo diario de caja. • Rendir informe vía mail a la gerencia de las ventas semanales. • Llevar las cuentas de los postres que salen del Departamento de Producción al punto de venta. • Atención a los clientes en el punto de venta. • Velar por la higiene y limpieza del punto de venta.
Requerimientos de Competencias	Persona servicial, conocimientos en: sistemas (Básicos), manejo de inventario y matemáticas básicas.
Requisitos para desempeñar el cargo	Nivel de estudios técnico o tecnológico en ciencias económicas. Experiencia comprobada mínimo de 1 año en atención al público. Manejo de tecnología básica por computador, sistema operativo Windows 7 y paquete office.

Tabla 26 Descripción de Cargo del Cajero.

Fuente: de elaboración propia

VENDEDOR	
Descripción	Encargado de vender los postres y demás productos en el punto de venta.
Funciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Atender al cliente que se acerque al punto de venta. • Manipular los postres y demás productos en el punto de venta.
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades del cliente a través de un saludo cordial, preocupación y seguimiento constante durante el proceso de venta. • Acomodar y etiquetar los productos en la estantería del punto de venta. • Hornear los postres que se vendan en el punto de venta. • Preparar bebidas de acuerdo al menú del punto de venta. • Ofrecer acompañamientos de los postres.
Requerimientos de competencias	Actitud de servicio al cliente y para ofrecer los productos, actitud positiva, habilidad para la venta.
Requisitos para el desempeño del cargo	Nivel de educación técnico o tecnológico en atención al cliente y manipulación de alimentos. Experiencia de seis meses comprobada en atención al público.

Tabla 27 Descripción de Cargo del Vendedor.

Fuente: de elaboración propia

6.5 Valoración de los Puestos de Trabajo.

Golfichamitos basa su evaluación de desempeño en la medición de los resultados, al finalizar dicha evaluación el gerente es co-responsable de nuevas capacitaciones al personal para mejorar el rendimiento.

Las evaluaciones de desempeño se deben realizar mensualmente y en éstas se evaluarán los objetivos conseguidos versus objetivos fijados, se evaluará el éxito o fracaso en el período, se plantearán mejoras y se trazarán nuevos objetivos.

Los indicadores de gestión que serán tomados en cuenta para dicha evaluación son los siguientes:

Supervisor de Producción	Meta	Real	Cumplimiento
Golfeados Producidos	Varía según el mes	Lo logrado en el mes	100%
Desperdicio	Dependerá de la curva de arranque que se calculará en el Estudio Técnico	Lo logrado en el mes	100%
Productividad	Dependerá de la curva de arranque que se calculará en el Estudio Técnico	Lo logrado en el mes	100%
Accidentalidad Planta	0	Lo logrado en el mes	100%
%Variación de Inventario	0%	Lo logrado en el mes	100%
%Cumplimiento de Pedidos	100%	Lo logrado en el mes	100%
%Puntualidad en los Pedidos	100%	Lo logrado en el mes	100%
Orden y Limpieza	≥4	Lo logrado en el mes	100%
Calidad	≥4	Lo logrado en el mes	100%
Informe Gerencial	≥4	Lo logrado en el mes	100%

Tabla 28 Indicadores de Gestión del Supervisor de Producción.

Fuente: de elaboración propia

$$\text{Desperdicio} = \frac{\text{Materia Prima}_{\text{Real}} - \text{Materia Prima}_{\text{Teórica}}}{\text{Materia Prima}_{\text{Teórica}}} \times 100$$

$$\text{Productividad} = \text{Yield} \times \text{Up Time} \times \text{Sistem Rate}$$

Dónde:

$$\text{Yield} = 1 - \frac{\text{Golfiados Totales} - \text{Golfiados Buenos}}{\text{Golfiados Totales}}$$

$$\text{Up Time} = 1 - \frac{\text{Tiempo Programado} - \text{Tiempo Perdido}}{\text{Tiempo Programado}}$$

$$\text{Sistem Rate} = 1 -$$

$$\frac{\text{Capacidad Productiva}_{\text{Teórica}} - \text{Capacidad Productiva}_{\text{Real}}}{\text{Capacidad Productiva}_{\text{Teórica}}}$$

$$\text{Accidentalidad Planta} = \text{Número de accidentes ocupacionales Totales}$$

$$\% \text{Variación de Inventario} = \frac{\Delta \text{Inventario de MP} - \text{Consumo de MP}_{\text{Real}}}{\Delta \text{Inventario de MP}}$$

Dónde:

$$\Delta \text{Inventario de MP} = \text{Inventario Inicial} - \text{Inventario Final}$$

$$\% \text{Cumplimiento de Pedidos} = \frac{\text{Pedidos Despachados}}{\text{Total Pedidos}} \times 100$$

$$\% \text{Puntualidad en los Pedidos} = \frac{\text{Pedidos Despachados a Tiempo}}{\text{Total Pedidos}} \times 100$$

$$\text{Orden y Limpieza} = \text{Puntuación Promedio de Auditoría O y L}$$

$$\text{Calidad} = \text{Puntuación Promedio de Auditoría de Calidad}$$

$$\text{Informe Gerencial} = \text{Puntuación Promedio de Evaluación}$$

Operario	Meta	Real	Cumplimiento
Golfeados Producidos	Varía según el mes	Lo logrado en el mes	100%
Desperdicio	Dependerá de la curva de arranque que se calculará en el Estudio Técnico	Lo logrado en el mes	100%
Productividad	Dependerá de la curva de arranque que se calculará en el Estudio Técnico	Lo logrado en el mes	100%
Accidentalidad Planta	0	Lo logrado en el mes	100%
Orden y Limpieza	≥4	Lo logrado en el mes	100%
Calidad	≥4	Lo logrado en el mes	100%

Tabla 29 Indicadores de Gestión de los Operarios.

Fuente: de elaboración Propia

$$\text{Desperdicio} = \frac{\text{Materia Prima}_{\text{Real}} - \text{Materia Prima}_{\text{Teórica}}}{\text{Materia Prima}_{\text{Teórica}}} \times 100$$

$$\text{Productividad} = \text{Yield} \times \text{Up Time} \times \text{Sistem Rate}$$

Dónde:

$$\text{Yield} = 1 - \frac{\text{Golfiados Totales} - \text{Golfiados Buenos}}{\text{Golfiados Totales}}$$

$$\text{Up Time} = 1 - \frac{\text{Tiempo Programado} - \text{Tiempo Perdido}}{\text{Tiempo Programado}}$$

$$\text{Sistem Rate} = 1 -$$

$$\frac{\text{Capacidad Productiva}_{\text{Teórica}} - \text{Capacidad Productiva}_{\text{Real}}}{\text{Capacidad Productiva}_{\text{Teórica}}}$$

$$\text{Accidentalidad Planta} = \text{Número de accidentes ocupacionales Totales}$$

$$\text{Orden y Limpieza} = \text{Puntuación Promedio de Auditoría O y L}$$

$$\text{Calidad} = \text{Puntuación Promedio de Auditoría de Calidad}$$

Cajeros	Meta	Real	Cumplimiento
Golfeados Vendidos	Varía según el mes	Lo logrado en el mes	100%
Desperdicio	≤ 5%	Lo logrado en el mes	100%
Atención al Cliente	≥ 4	Lo logrado en el mes	100%

%Variación de Inventario	0%	Lo logrado en el mes	100%
%Variación de Facturación	0%	Lo logrado en el mes	100%
Arqueo de Caja	100%	Lo logrado en el mes	100%
Orden y Limpieza	≥4	Lo logrado en el mes	100%
Informe Gerencial	≥4	Lo logrado en el mes	100%

Tabla 30 Indicadores de Gestión del Cajero.

Fuente: De elaboración propia

$$\text{Desperdicio} = \frac{\text{Golfiados Totales} - \text{Golfiados Dañados}}{\text{Golfiados Totales}} \times 100$$

$$\% \text{Variación de Inventario} = \frac{\Delta \text{Inventario} - \text{Ventas}}{\Delta \text{Inventario}} \times 100$$

Dónde:

$$\Delta \text{Inventario} = \text{Inventario Inicial} - \text{Inventario Final}$$

$$\% \text{Variación de Facturación} = \frac{\text{Facturas Emitidas} - \Delta \text{Inventario}}{\text{Facturas Emitidas}} \times 100$$

$$\text{Arqueo de caja} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de veces en que cuadró la caja en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ de días del mes}} \times 100$$

$$\text{Orden y Limpieza} = \text{Puntuación Promedio de Auditoría de 0 y L}$$

$$\text{Informe Gerencial} = \text{Puntuación Promedio de Evaluación}$$

Vendedor	Meta	Real	Cumplimiento
Golfeados Vendidos	Varía según el mes	Lo logrado en el mes	100%
Desperdicio	≤ 5%	Lo logrado en el mes	100%
Atención al Cliente	≥ 4	Lo logrado en el mes	100%
%Variación de Inventario	0%	Lo logrado en el mes	100%
Orden y Limpieza	≥4	Lo logrado en el mes	100%

Tabla 31 Indicadores de Gestión del Vendedor.

Fuente: De elaboración propia

$$\text{Desperdicio} = \frac{\text{Golfiados Totales} - \text{Golfiados Dañados}}{\text{Golfiados Totales}} \times 100$$

$$\% \text{Variación de Inventario} = \frac{\Delta \text{Inventario} - \text{Ventas}}{\Delta \text{Inventario}} \times 100$$

Dónde:

$$\Delta \text{Inventario} = \text{Inventario Inicial} - \text{Inventario Final}$$

$$\text{Orden y Limpieza} = \text{Puntuación Promedio de Auditoría O y L}$$

Para todos los cargos el cumplimiento de los objetivos se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Meta} - \text{Real}}{\text{Meta}} \times 100$$

La evaluación del gerente será una autoevaluación de los objetivos planteados, con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa y para ello se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

	Gerente	Meta	Real	Cumplimiento
Gestión Comercial	Nuevos Clientes	4	Lo logrado en el mes	100%
	%Cumplimiento de Cartera	≥ 90%	Lo logrado en el mes	100%
	% Cumplimiento del Plan de Mercadeo Anual	100%	Lo logrado en el mes	100%
Gestión Financiero	% Cumplimiento de Pagos	100%	Lo logrado en el mes	100%
Gestión de Recursos Humanos	% Rotación de Personal	<20%	Lo logrado en el mes	100%
	%Cumplimiento del Plan de RRHH	≥ 90%	Lo logrado en el mes	100%
	%Cumplimiento Actualizaciones de Descripciones de Cargo	100%	Lo logrado en el año	100%
	% Ausentismo	<5%	Lo logrado en el año	100%
Gestión de Operaciones	Creación del Plan de Mejora Continua de Planta	100%	Lo logrado en el mes	100%
	% Cumplimiento Plan de Mejora Continua de Planta	40%	Lo logrado en el mes	100%

	Creación del Plan de Calidad	100%	Lo logrado en el mes	100%
	% Cumplimiento Plan de Calidad	40%	Lo logrado en el mes	100%
	Creación del Plan de Seguridad Industrial	100%	Lo logrado en el mes	100%
	% Cumplimiento Plan de mejora Continua de Planta	40%	Lo logrado en el mes	100%
Gestión de Proveedores	Calidad de los Proveedores	≥4	Lo logrado en el mes	100%
	%Cumplimiento de Requerimiento de Productos y Servicios	100%	Lo logrado en el mes	100%

Tabla 32 Indicadores de Gestión del Gerente.

Fuente: De elaboración propia

$$\% \text{ Cumplimiento de Cartera} = \frac{\text{Facturas Cobradas}}{\text{Facturas Totales}} \times 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento del Plan de Mercadeo} = \frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Total Actividades}} \times 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento de Pagos} = \frac{\text{Pagos Pendientes Realizados}}{\text{Pagos Pendientes Totales}} \times 100$$

$$\% \text{ Rotación de Personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Egresos}}{\text{N}^\circ \text{ Empleados Iniciales}} \times 100$$

$$\% \text{ Ausentismo} = \frac{h_{\text{Perdidas}} (\text{fuera de permisos legales})}{h_{\text{laborales}}} \times 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento del Plan de RRHH} = \frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Total Actividades}} \times 100$$

$$\% \text{ Cump. Actualizaciones Descripciones de Cargo}$$

$$= \frac{\text{D. Actualizadas}}{\text{Total Descripciones}} \times 100$$

$$\text{Creación de Plan de Mejora Continua} = \text{Si (100\%)} \text{ o No (0\%)}$$

$$\% \text{ Cumplimiento Plan de Mejora Continua} = \frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Total Actividades}} \times 100$$

$$\text{Creación de Plan de Calidad} = \text{Si (100\%)} \text{ o No (0\%)}$$

$$\% \text{ Cumplimiento del Plan de Calidad} = \frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Total Actividades}} \times 100$$

Creación de Plan de Seguridad Industrial = Si (100%) o No (0%)

$$\% \text{ Cumplimiento Plan de Seg. Industrial} = \frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Total Actividades}} \times 100$$

Calidad de Proveedores = Puntuación Promedio de Auditoría de Prov.

% Cumplimiento de Requerimientos P y S

$$= \frac{\text{Requerimientos Atendidos}}{\text{Total Requerimientos}} \times 100$$

6.6 Salarios

Los salarios establecidos por Golfichamitos se fijarán de acuerdo a las responsabilidades de cada cargo.

Por otro lado la gerencia manejará únicamente un salario fijo por el cumplimiento de sus funciones con la responsabilidad del manejo entero de la compañía. Al mismo tiempo se establecerá que los mandos bajos (operario y vendedor) también manejarán únicamente una parte fija, mientras los salarios de los mandos medios (supervisor y cajero) se compondrán de una parte fija y otra variable, con el fin de compensar la carga laboral y las responsabilidades del cargo y al mismo tiempo motivar el cumplimiento de los objetivos que la empresa estableció para ellos y para el personal a cargo. En la siguiente tabla se indicarán los valores establecidos para el primer año de ejercicio laboral, con posibilidad de modificarse de acuerdo al crecimiento de la empresa.

CARGO	SALARIO FIJO	SALARIO VARIABLE
GERENTE	COP 3.000.000	-
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	COP 600.000	COP 200.000
OPERARIOS	COP 589.500	-
CAJERO	COP 600.000	COP 200.000
VENDEDOR	COP 589.500	-

Tabla 33 Composición de los salarios de Golfichamitos por Cargo para el Primer Periodo de Ejercicio Laboral.

Fuente: de elaboración propia.

6.7 Selección del Talento Humano

El proceso de selección estará a cargo del Gerente de la empresa, en la primera etapa de la compañía. Esta se realizará mediante el siguiente proceso:

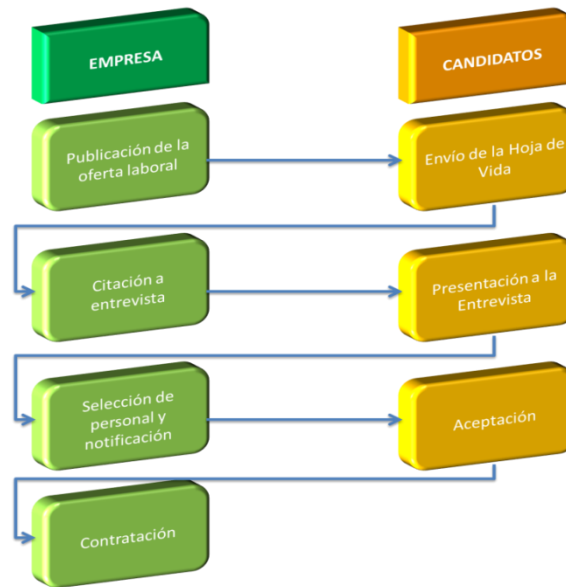


Ilustración 29 Proceso de selección.

Fuente: de elaboración propia

La publicación de vacantes de Golfichamitos SAS se realiza por www.empleo.com, www.computrabajo.com, por anuncios en periódicos, y/o por referencias personales de personas cercanas a la empresa.

La gerencia de Golfichamitos recibe las solicitudes y escoge los aspirantes según se ajusten al cargo, para realizar la respectiva entrevista.

Las personas se escogen según su ajuste al perfil de cada cargo y en relación a su experiencia, aptitud y actitud.

Durante el proceso de selección que máximo debe tardar 10 días hábiles se observan a los seleccionados también por su capacidad de adaptación y aceptación a las políticas y valores corporativos de Golfichamitos SAS.

El desarrollo profesional que la empresa ofrecerá los primeros tres años, se adecuará a la rapidez con la que esta crezca. Con el crecimiento de la

empresa se integrarán nuevas áreas donde los empleados tendrán la posibilidad de optar a nuevos cargos de acuerdo al desempeño y capacitación adquirida, con el fin de mantenerlos motivados y de impulsar su desarrollo profesional.

6.8 Relaciones Laborales

6.8.1 Proceso de Contratación



Ilustración 30 Proceso de contratación.

Fuente: de elaboración propia

6.8.2 Consignación de Documentos

En el proceso de contratación el empleado debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso (permiso de trabajo para menores de edad).
- Certificado de los empleos desempeñados donde conste tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad o del plantel de educación donde hubiere estudiado.

6.8.3 Elaboración de Contratos Laborales

Los Contratos de trabajos se realizarán de forma escrita, para que cuando haya un desacuerdo entre las partes, haya elementos de prueba idóneos. Los contratos deben contener:

- o Identificación y domicilio de las partes.
- o Lugar y fecha de Celebración.
- o Lugar donde se vaya a prestar el servicio.
- o Lugar donde se haya contratado al trabajador.
- o Naturaleza del trabajo.
- o Cuantía de Remuneración.
- o Formas y Período de Pago.
- o Duración del Contrato y terminación.
- o Reajuste Salarial.

Los contratos de trabajo en Golfichamitos son a Término Indefinido, tomando como periodo de prueba el reglamentario según la legislación colombiana, que corresponde a 2 meses, prorrogables después de la evaluación de rendimiento.

6.8.4 Horario de Trabajo

Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan así:

Para los empleados del Departamento de Producción:

De lunes a viernes de 8am a 12m y de 1pm a 6pm. Tienen derecho a una hora de almuerzo común para todo el departamento. Y dos días de descanso, que serán los sábados y domingos

Para los empleados del Departamento de Ventas:

De lunes a domingo de 11am a 9pm. Tienen derecho a una hora de almuerzo que se deben turnar entre el Cajero y el Vendedor para no dejar ausencia en la tienda. Adicionalmente, se turnará la apertura de la tienda entre el vendedor y el cajero para lograr una carga laboral diaria de 8 horas. Y además se turnarán un día de descanso entre el lunes y el martes de la semana.

Los empleados del Departamento de Producción como en el Departamento de venta tienen dos descansos diarios cada uno de 10 minutos.

Según la aplicación de este horario de trabajo para los empleados de Golfichamitos SAS, los empleados laborarían un total semanal de:

Departamento de Producción: 45 horas semanales

Departamento de Ventas: 48 horas semanales

Igualmente por pedidos y mayor volumen de ventas, el Departamento de Producción también tiene por ley el reconocimiento de horas extras.

Es política de la empresa que en producción no se trabajen los fines de semana.

6.8.5 Aportes a Seguridad Social

Todos los empleados según la legislación colombiana y específicamente el código sustantivo del trabajo (C.S.T) asume que tienen derecho a:

- o Afiliación y Servicio de Salud E.P.S - POS
- o Pensiones mediante aseguradora
- o Aseguradora de Riesgos profesionales A.R.P
- o Caja de Compensación Familiar.

-
- o Liquidación de cesantías.

Según la legislación todos los empleados que devenguen hasta dos (2) salarios mínimos (COP 1.179.000), se les debe dar subsidio de transporte por valor de COP70.500 para el año 2013.

Los empleados reciben en febrero el pago de sus cesantías la cual se consigna en el fondo de pensiones que tenga cada uno.

6.8.6 Dotaciones

Tanto los empleados del Departamento de Producción como los empleados del Departamento de Ventas tienen 2 uniformes completos, cada uno consta de:

- o Vestuario de protección para el área de producción: pantalón, camisa y delantal. Adicionalmente contarán con dotación de EPP's que consta de: botas de seguridad, guantes de carnaza para el manejo del horno, gorros, tapabocas y guantes desechables.
- o Vestuario del área de ventas: pantalón, camisa, gorra, zapatos y contarán con los siguientes EPP's: guantes de carnaza para el manejo del horno, gorros, tapabocas y guantes desechables.

6.8.7 Derecho a Vacaciones

Según legislación colombiana a cada empleado se le proporcionan 15 días hábiles por año trabajado.

La solicitud de vacaciones por parte del empleado debe realizarla a la gerencia por escrito con antelación de 1 mes para alcanzar a cubrir la vacante ocasional.

6.8.8 Obligaciones de Golfichamitos SAS

- a) Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- b) Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garantice razonablemente la seguridad y la salud.
- c) Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- d) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- e) Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.
- f) Conceder al trabajador las licencias necesarias para los siguientes fines:
 - En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permita las circunstancias.
 - En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá al número de trabajadores según criterio de Golfichamitos.
 - En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se dará con la anticipación y la oportunidad debidas de acuerdo a las circunstancias. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al

servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria.

- g) Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar por intermedio de la Entidad de seguridad social a la cual esté afiliado, el examen sanitario, si al ingreso o durante la permanencia en trabajo hubiere sido sometido a examen médico, se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
- h) Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.
- i) Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar en donde residía anteriormente.
- j) En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de familiares que con él convivieren.
- k) Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
- l) Conservar el puesto a las empleadas que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o por licencia de enfermedad motivada en el embarazo o parto. No

producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, éste expire durante los descansos o licencias mencionadas.

m) Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

6.8.9 Obligaciones del trabajador de Golfichamitos SAS

- a) Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- b) No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a Golfichamitos, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
- c) Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos, equipos, documentos, útiles y demás que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- d) Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- e) Comunicar oportunamente a Golfichamitos las observaciones que estime conducentes a fin de evitarle daños y perjuicios.
- f) Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o las cosas de Golfichamitos

-
- g) Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
 - h) Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (artículo 58, C.S.T.).
 - i) Realizar oportuna y debidamente las operaciones de índole tributarias, fiscales o parafiscales y responder por el trámite y diligenciamiento de los documentos correspondientes cuando a ello hubiere lugar, sin perjuicio de la responsabilidad penal y patrimonial que le fuere atribuible al trabajador.
 - j) Observar rigurosamente las normas contractuales, reglamentarias y legales dispuestas por Golfichamitos, en memorandos circulares, reglamentaciones especiales o aquellas que personalmente se le indiquen al trabajador.
 - k) Usar los uniformes (dotaciones) entregados por Golfichamitos, de conformidad con las instrucciones impartidas de modo general o particularmente a cada trabajador.
 - l) Rendir oportunamente los informes.
 - m) Cumplir estrictamente con lo establecido en las circulares, comunicaciones, informaciones y con toda clase de políticas y procedimientos emitidos por Golfichamitos con el objeto de prevenir posibles perjuicios que menoscaben los intereses económicos y el buen nombre de la misma.
- Golfichamitos no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo (artículo 114, C.S.T.).

6.9 Manejo de Absentismo o Ausentismo Laboral

El retardo hasta de quince (15) MINUTOS en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a Golfichamitos, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por la tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días, la quinta vez se considerara un falta grave, con sus repercusiones.

La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.

La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a Golfichamitos implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

6.10 Ambiente Seguro y Saludable

Golfichamitos SAS basa su seguridad social en la legislación laboral colombiana y adicional ofrece charlas trimestrales sobre:

- Alimentación sana y saludable.
- El estrés.
- Temáticas de adicción. (cigarrillo, alcohol, drogas)
- Enfermedades de transmisión sexual y planificación familiar.

6.11 Gimnasia Laboral

Apoyándose en la ARP (Aseguradora de Riesgos Profesionales) se programa una actividad física coordinada por los mismos empleados para prevenir lesiones musculares, estrés físico y psicológico derivados de las tareas repetitivas y demás actividades diarias en el trabajo.

Mejorar la actividad física en los empleados ayuda a temas de autoestima, prevención de riesgos ocupacionales y salud en general. Con el programa de Gimnasia Laboral de Golfichamitos se pretende ayudar a los empleados en fuerza, resistencia, velocidad y flexibilidad.

Cada empleado de fábrica guiado del folleto del programa debe dedicar al menos 5 minutos diarios a ejercicios físicos antes de iniciar el proceso de producción y 5 minutos luego de su hora de almuerzo debe enfatizar en su flexibilización corporal.

6.12 Valoración de Condición Física a los Empleados de Fábrica

La condición física saludable puede definirse como un estado dinámico de energía y vitalidad que permite a las personas llevar a cabo las tareas diarias habituales, disfrutar del tiempo de ocio activo y afrontar las emergencias imprevistas sin una fatiga excesiva, a la vez que ayuda a evitar las enfermedades hipocinéticas y a desarrollar el máximo de la capacidad intelectual y a experimentar plenamente la alegría de vivir (ACSM 1991; Bouchard et al. 1994).

La prueba de valoración se realizará durante la selección del personal y trimestralmente a los empleados de fábrica.

6.13 Valoración Nutricional

Un nutricionista realizará evaluaciones antropométricas y de hábito alimenticio al personal en selección. De igual manera esta valoración se hará

cada 4 meses a los empleados. La idea es determinar y educar de ser necesario a los empleados de Golfichamitos SAS en hábitos saludables alimentarios.

6.14 Programa de Seguridad e Higiene Industrial

6.14.1 Normas de Seguridad Industrial

- Utilizar el uniforme completo dentro de la fábrica.
- Utilizar los EPP's dentro de la fábrica.
- No utilizar joyas ni accesorios dentro del área de fabricación.
- No utilizar celular dentro del área de fabricación.
- Mantener los pisos limpios y secos.
- No colocar fundas en las mesas de trabajo.
- Usar de forma adecuada los equipos e instalaciones de la fabrica
- Verificar que los extintores estén en funcionamiento.
- Tener cuidado con los objetos corto punzantes.
- Normas de Higiene.
- El uniforme debe estar completamente limpio antes de ingresar al área de elaboración de los golpeados para evitar contaminaciones.
- Mantener las uñas y manos limpias.
- Cortarse el vello facial y mantener el cabello corto o en las mujeres recogido y con su respectivo gorro protector.
- Lavarse las manos a menudo.
- Usar tapa bocas al área de fabricación si se está enfermo.
- Mantener limpias las mesas de trabajo.
- No sentarse en las mesas de trabajo.

-
- o Mantener limpios los lavaplatos, libres de basura u otros utensilios.
 - o Colocar la basura en su lugar.
 - o Los utensilios de cocina no deben estar oxidados.
 - o Lavar los utensilios al terminar la jornada en fábrica.
 - o Revisar la fecha de caducidad de los productos que se van a utilizar en la mezcla para el golfeado.

6.14.2 Hábitos que No Deben Realizarse

- o No estornudar sobre los alimentos ni tocarse la nariz.
- o No secarse el sudor con el uniforme.
- o Prohibido fumar dentro y antes de ingresar al laboratorio de panadería.
- o No dejar los utensilios cerca del fuego o recipientes calientes para evitar quemaduras.
 - o No soplar sobre el producto.
- o No probar las masas ni antes ni después de su cocción.

6.15 Formación y Aprendizaje de la Fuerza Laboral de la Empresa

Golfichamitos SAS tendrá programas de formación y capacitación para el personal medio y operario de la empresa, tales como:

- **Inducción en el procesamiento y fabricación de golfeados:** Consiste en 2 horas de acompañamiento y explicación a los empleados de la empresa, para que comprendan el proceso de los alimentos. Esta inducción la hace en un inicio el gerente (en el caso de la inducción al Supervisor de Producción) y el Supervisor de Producción.
- **Motivación y desarrollo personal:** Este programa se desarrolla durante todo el periodo laboral de los empleados, está a cargo del Gerente el cual

imparte una vez por mes, desayunos de trabajo con todo el personal. La finalidad de estas reuniones es detectar inconformismos en los empleados que puedan estar afectando el clima laboral, y asimismo darles pautas para solucionar desavenencias. Se deben incluir charlas motivacionales en donde se comprometan todos los empleados para el logro de los objetivos de la empresa y exposición de incentivos del mes: bonificaciones, ayudas con cursos de formación de carácter privado, entre otros. De ser necesario este tipo de reuniones pueden realizarse antes de cada pedido importante por el cual deba responder Golfichamitos SAS.

- **Capacitación en sistemas:** Este programa se ejecuta bajo la responsabilidad del contratista externo que desarrolle e implemente el software de pedidos en la empresa. La capacitación deben recibirla el Gerente, los Cajeros y el Supervisor de Producción.
- **Atención al cliente:** Todos los vendedores y cajeros de Golfichamitos SAS adicional a la inducción de fabricación y procesamiento, reciben un curso básico de atención al cliente a cargo del Gerente de la empresa; además semestralmente se buscará apoyo del SENA para instruir y actualizar aún más a estos empleados.
- **Seguridad Industrial:** Una vez al año el Gerente y Supervisor de Producción asistirán a un curso o capacitación específica en seguridad industrial enfocada al sector alimentos. De ser necesario la empresa puede contratar a un experto que los instruya.

11. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Plan de Producción

7.1.1 Diseño del Producto

Debido a que este es un producto de comestible, cuya producción depende estrictamente de una receta y adicionalmente la empresa, es una microempresa que pretende emprender y por lo tanto no maneja un presupuesto para prototipos que sirvan de pruebas pilotos para estudios de mercado, el diseño del producto es muy básico.

Éste consistirá en hacer ensayos de producción muy bajos, para ajustar la receta final del producto y para ajustar los procesos. Estos ensayos estarán a cargo del área de operaciones y del gerente de la empresa quien también dará la aprobación final de los mismos.

Una de las capacidades medulares de la empresa es ofrecer productos y servicios estandarizados y de alta calidad. Es por ello, que también en esta etapa se buscará estandarizar los procesos productivos con el objetivo de minimizar el costo unitario del golfeado y definir los estándares de calidad deseados. Adicionalmente, se buscará simplificar los trabajos manuales, para disminuir la probabilidad fabricar productos fuera de las especificaciones de calidad y disminuir el riesgo de accidentes laborales.

7.1.2 Planificación de Capacidad

La capacidad productiva tiene que alcanzar 313 unidades diarias como mínimo para poder obtener la rentabilidad deseada y cubrir los costos fijos y variables. Por lo tanto hay que tener en cuenta el cálculo de la infraestructura necesaria, al igual que el cálculo de la materia prima requerida para el período.

7.1.3 Diseño del Proceso

El proceso de fabricación de nuestro producto requiere un flujo de materiales intermitentes o por lotes, ya que a pesar de iniciar operaciones con un único producto la empresa proyecta ampliar su portafolio. Por lo tanto, se utilizarán las mismas instalaciones para todos los productos, de forma que al terminar uno de ellos se proceda a continuar con el otro.

De acuerdo el análisis la matriz Wheelwright & Hayes estamos ubicados en la siguiente posición:

		CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO			
		Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
ESTRUCTURA DEL PROCESO		Poco volumen Productos únicos	Bajo volumen Varios Productos	Mayor Volumen Pocos Productos Principales	Alto Volumen de Consumo
	Flujo Variable				
	Flujo Intermitente	Golfichamitos SAS			
	Flujo Repetitivo				
	Flujo Continuo				

Tabla 34 Matriz Wheelwright & Hayes.

Fuente: de elaboración propia

Lo que quiere decir que debe ser un layout orientado hacia el proceso, dirigidos a producciones de bajo volumen y gran variedad. También se conoce con el nombre de taller o Job Shop.

7.1.3.1 Descripción del Proceso

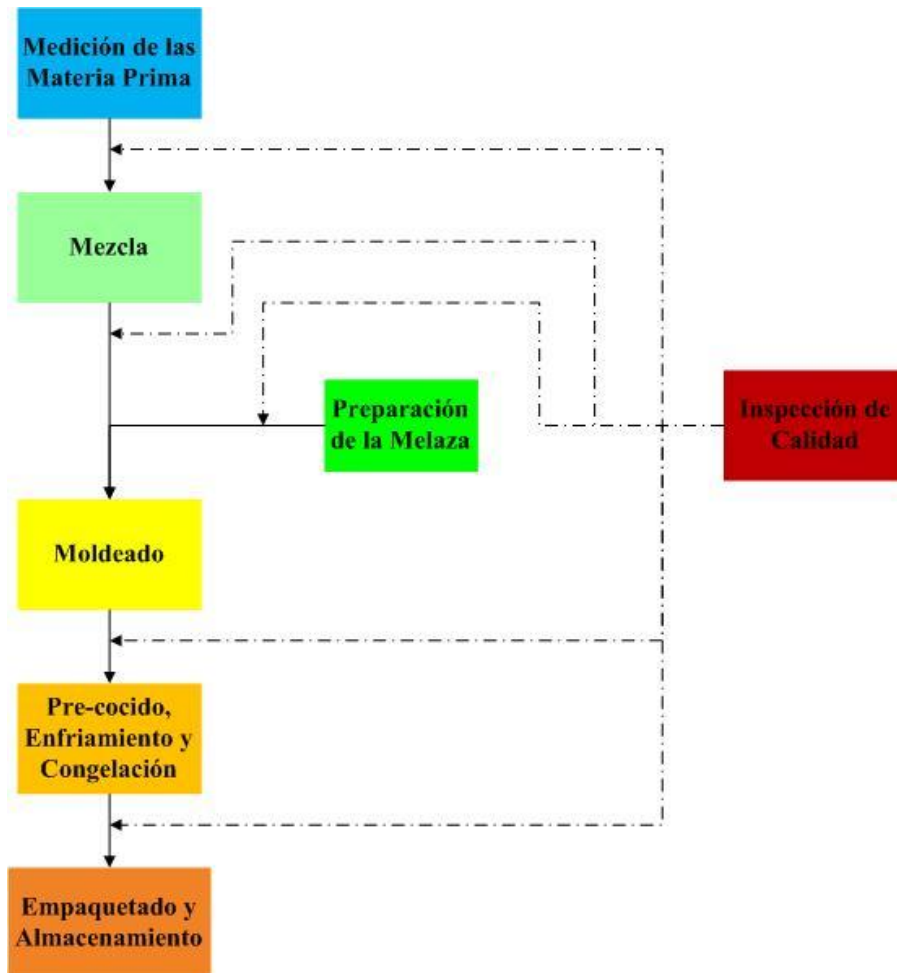


Ilustración 31 Diagrama de Flujo del Proceso.

Fuente: de elaboración propia

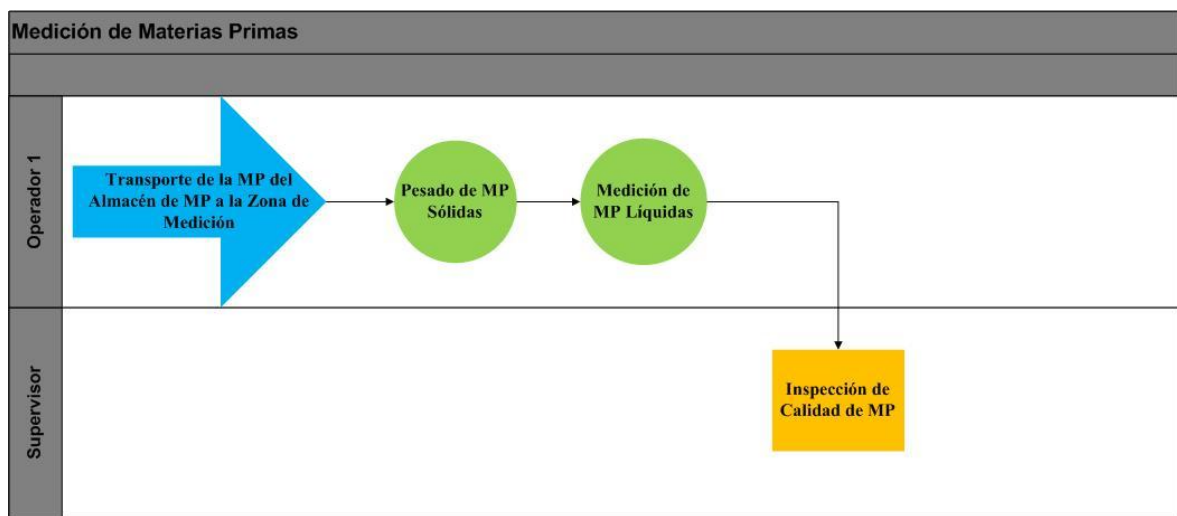


Ilustración 32 Diagrama de Proceso de la Medición de la Materia Prima.

Fuente: de elaboración propia

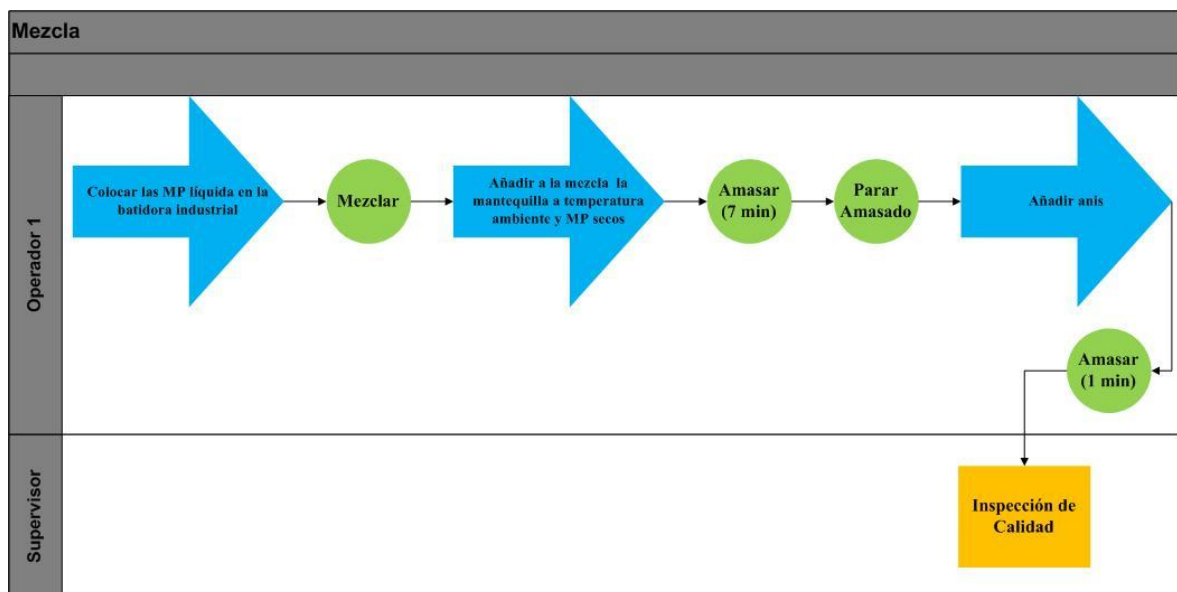


Ilustración 33 Diagrama de Proceso de la Mezcla.

Fuente: de elaboración propia

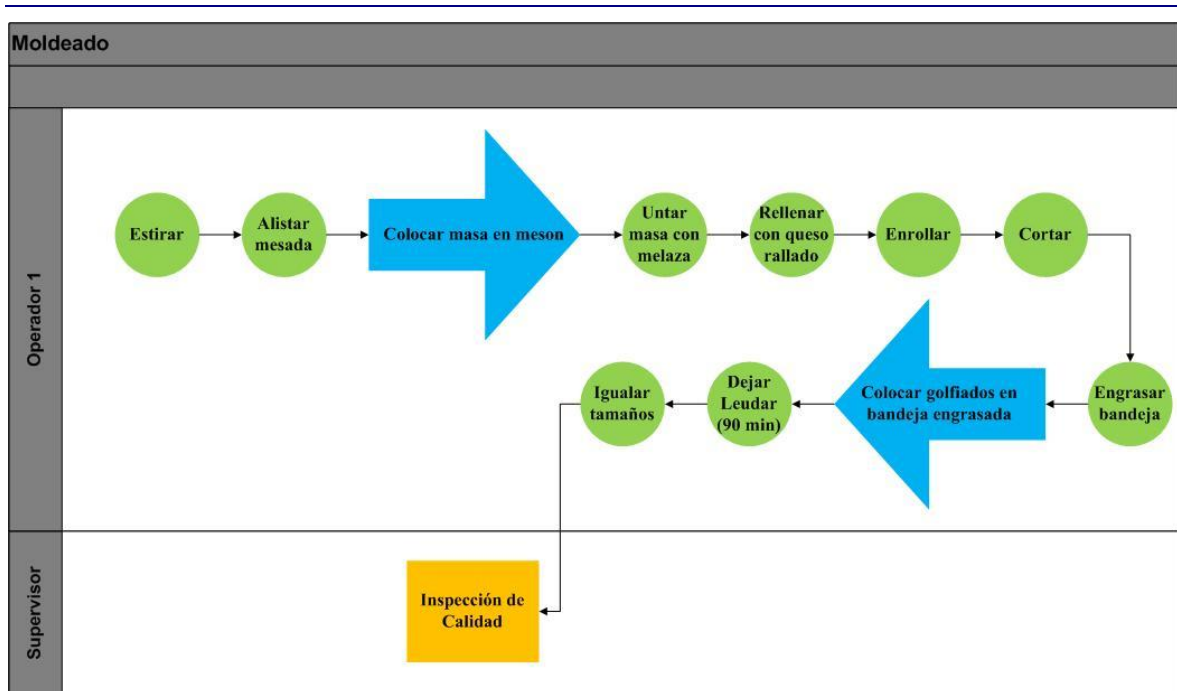


Ilustración 34 Diagrama de Proceso del Moldeado.

Fuente: de elaboración propia

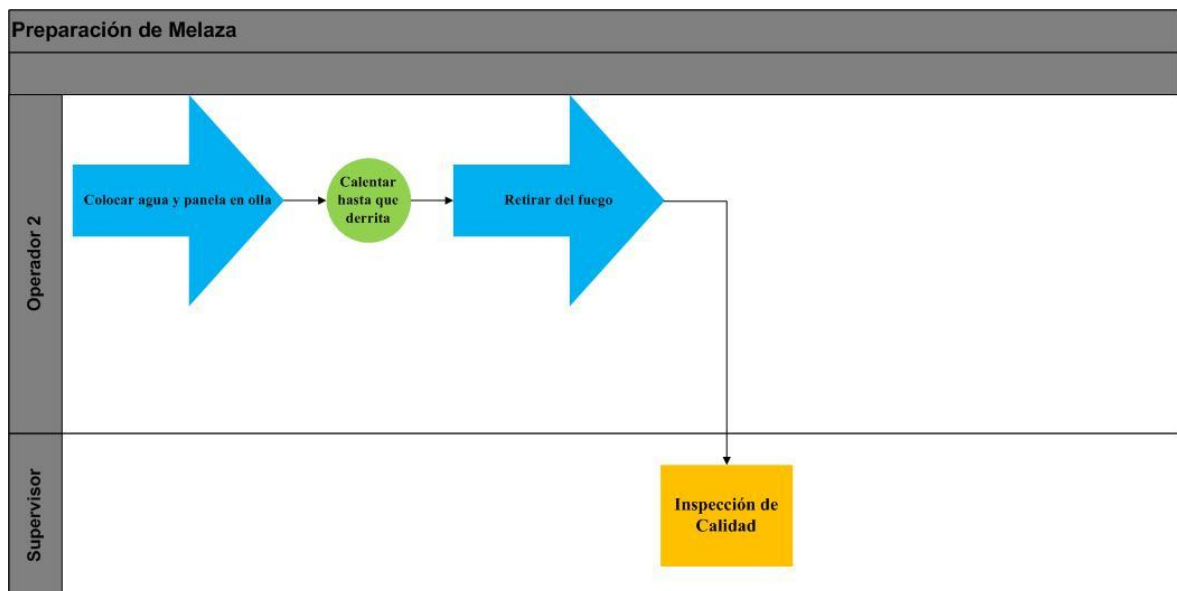


Ilustración 35 Diagrama de Proceso de Preparación de la Melaza.

Fuente: de elaboración propia

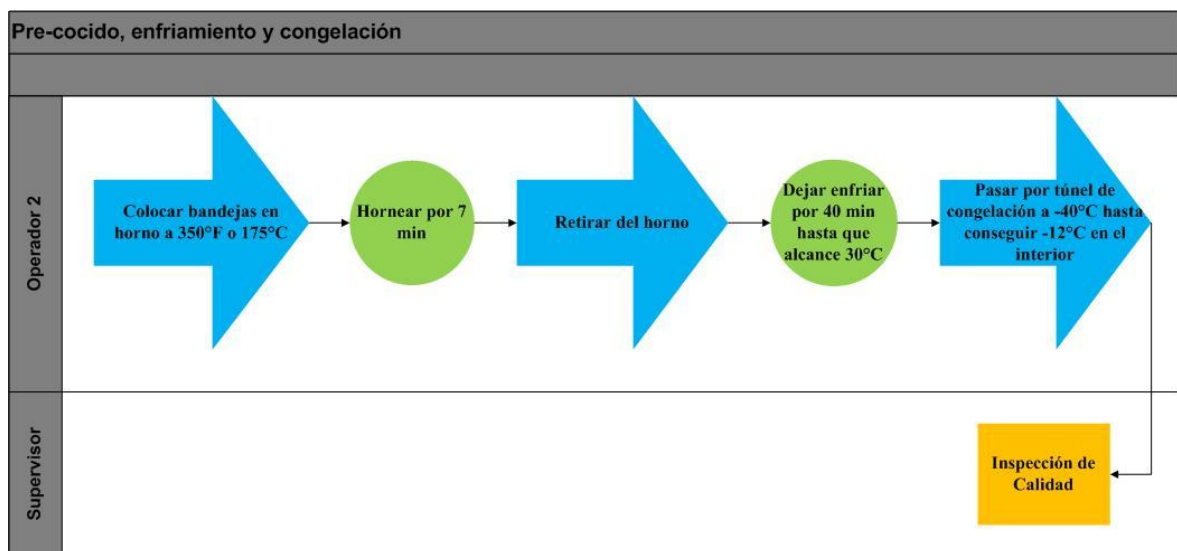


Ilustración 36 Diagrama de Proceso de Pre-cocción, Enfriamiento y Congelación.

Fuente: de elaboración propia

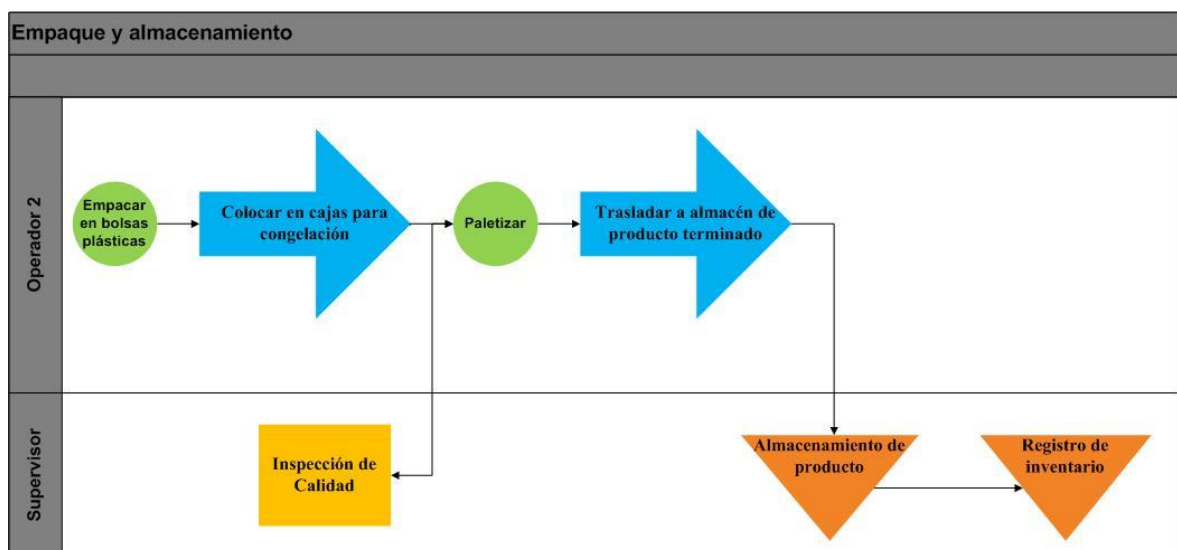


Ilustración 37 Diagrama de Empaque y Almacenamiento.

Fuente: de elaboración propia

7.1.4 Ubicación de Planta y Diseño de Planta

Debido a que Golfichamitos será una empresa que busca emprender, iniciará sus operaciones de planta en un local ubicado en la

Sabana de Bogotá. Los factores por los cuales se toma esta decisión son los siguientes:

- o Se otorgan beneficios tributarios por la apertura de empresas en esta zona.
- o El costo del local es menor que en la ciudad de Bogotá.
- o Infraestructura adecuada para la productividad y la movilidad.
- o Ordenamiento territorial armónico y garantías de oportunidades para la población.
- o Fácil acceso a la ciudad de Bogotá.

Las maquinarias necesarias para la planta son las siguientes:

Equipos	Capacidad (Kg)	# Golfiados	Hora - Trabajo	# Máquinas
Amasadora	25	500	1	1
Laminadora	-	500	1	1
Procesadora	60	2000	1	1
Estufa	-	1000	1	1
Horno Planta	-	750	0,25	1
Cuarto frio	2000	8000	24	1

Tabla 35 Número de Máquinas de Planta

Fuente: de elaboración propia

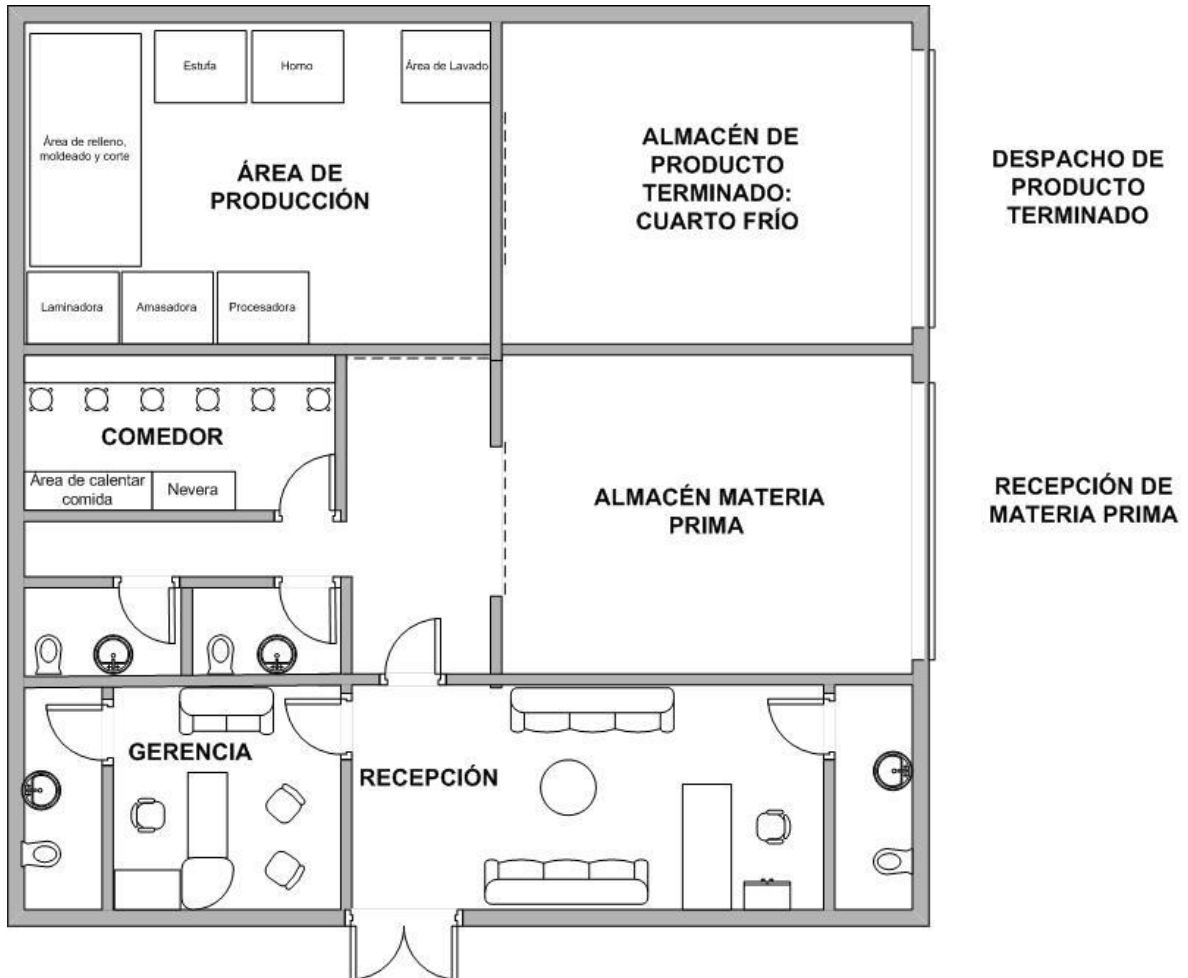


Ilustración 38 Diseño de Planta.

7.2 Plan de Compras

Para establecer los tamaños de lote se empleará el sistema Lote a Lote ya que consiste en pedir lo que el sistema considera necesario para cada uno de los periodos. Con esta técnica, los costes de mantenimiento de inventario son mínimos, las existencias serán cero al final de cada periodo. Este método es apropiado cuando el tiempo de cálculo del ordenador es limitado, cuando los costes de preparación de los pedidos son bajos y/o los costes de transporte son altos.

Para el inventario es necesario identificar que podemos clasificar las materias primas de la siguiente manera:

- Por su ciclo de vida en perecederos y no perecederos.
- Por su estado físico en sólidos y líquidos.

Esto nos sirve para que primero que nada identifiquemos los requerimientos para el almacenamiento de estos productos.

Para los productos sólidos y líquidos no perecederos podemos manejar estibas de manera ordenada en el área de almacenamiento. Sin embargo esto también dependerá del tipo de envase y embalaje en que sean despachados.

Para los productos perecederos ya sean líquidos o sólidos se requiere de un sistema de refrigeración para poder ser almacenados. Adicionalmente a esto, la frecuencia de recompra será diferente a la de los productos no perecederos por la misma condición de tener un ciclo de vida menor.

Necesidad de Materia Prima Mensual para lograr los objetivos de Producción													
					Corto Plazo (Año 1 y 2)			Mediano Plazo (Año 3 y 4)			Largo Plazo (Año 5)		
Materia Prima	Por unidad	Unidad de Medida	Presentación	Unidad de Medida	Pesimista	Medio	Optimista	Pesimista	Medio	Optimista	Pesimista	Medio	Optimista
					6.250	7.083	7.917	9.000	10.200	11.400	12.960	14.688	16.416
Harina de Trigo	50,00	Gr	50	Kg	7	8	8	9	11	12	13	15	17
Levadura Activa Seca	3,75	Gr	15	Kg	2	2	2	3	3	3	4	4	5
Margarina	16,25	Gr	15	Kg	7	8	9	10	12	13	15	16	18
Panela pulverizada	37,50	Gr	0,5	Kg	469	532	594	675	765	855	972	1102	1232
Anis en pepa	1,25	Gr	1	Kg	8	9	10	12	13	15	17	19	21
Leche en Polvo	4,25	Gr	5000	Gr	6	7	7	8	9	10	12	13	14
Queso doble crema	37,50	Gr	5	Kg	47	54	60	68	77	86	98	111	124
Huevos Extra de 67gr a 77gr	0,25	Unidad	30	Unidad	53	60	66	75	85	95	108	123	137
Azucar	12,50	Gr	20	Kg	4	5	5	6	7	8	9	10	11
Sal	0,63	Gr	20	Kg	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 36 Necesidad de Materia Prima Mensual.

Fuente: de elaboración propia.

Materia Prima	Presentación	Unidad de Medida	Frecuencia de Compra Mensual
Harina de Trigo	50	Kg	1
Levadura Activa Seca	15	Kg	1
Margarina	15	Kg	1
Panela pulverizada	1	Lb	1
Anis en pepa	1	Kg	1
Leche en Polvo	5000	Gr	1
Queso doble crema	5	Kg	4
Huevos Extra de 67gr a 77gr	30	Unidad	4
Azucar	20	Kg	1
Sal	20	Kg	1

Tabla 37 Frecuencia de Compra de la Materia Prima.

Fuente: de elaboración propia

Insumos	Frecuencia de Compra Mensual
Cajas	1
Limpieza	1
Papeleería	1
Bebidas PDV	4

Tabla 38 Frecuencia de Compra de Insumos Varios

Fuente: de elaboración propia

8. PLAN FINANCIERO

Finalmente se presenta el Plan Financiero que tiene como objetivo analizar la viabilidad financiera del proyecto. Para ello, se realiza el cálculo de la inversión necesaria durante los cinco primeros años del proyecto, se toma la decisión de cómo será la financiación del mismo, cuál será la proyección de venta para los cinco primeros años de estudio, nuestros costos de producto, los aumentos tanto de precio como de costos y los gastos fijos. Pudiendo así obtener la proyección del balance y la cuenta de resultados de la compañía; el presupuesto de tesorería y los ratios económicos financieros necesarios para poder hacer la evaluación del proyecto.

8.1 Inversión

La inversión que precisa la empresa es una inversión inicial, que se realizará en el año cero, por un monto de COP 378.050.142,00 y que corresponde a los siguientes ítems:

Maquinaria	147.294.902,00
Mobiliario	20.000.000,00
Equipos Informáticos	2.000.000,00
Software	5.000.000,00
Existencias iniciales	15.255.240,00
Tesorería inicial	150.000.000,00
Otros (Presupuesto de Marketing año 1)	38.500.000,00
	378.050.142,00

Tabla 39 Detalle de Inversión Inicial
 Fuente: de elaboración propia

La maquinaria corresponde a todos los equipos y utensilios que requiere la tanto de planta como del PDV, para operar los próximos cinco años. El mobiliario presupuestado es el básico requerido para la planta. Los equipos informáticos determinados son dos, uno para la planta y el otro para el PDV; además de los programas de informática básicos requeridos para operar los computadores. Adicionalmente, se presupuestan unas existencias iniciales de materia prima de

tres meses para poder iniciar operaciones y una tesorería inicial de 150 millones para soportar las pérdidas del primer año de operación. Finalmente, se adiciona a nuestra inversión inicial el presupuesto de marketing del primer año, ya que por ser una empresa nueva que está lanzando un producto nuevo, requerirá flujo de caja para poder realizar las actividades de mercadeo pautadas y así poder penetrar con éxito el mercado.

Golfichamitos, es una empresa con un único socio, el cual aportará el 30% del capital y el 70% restante será financiado por Bancoldex, que es un banco de segundo piso encargado de promover el desarrollo empresarial, impulsando la competitividad, productividad y crecimiento de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, a través de una entidad financiera o un banco comercial, cuyos fondos provienen de aliados públicos y privados. Dicha entidad ofrece un crédito dirigido a emprendedores, con una tasa del 14% de interés efectiva anual y con un plazo máximo de pago de 10 años.

8.2 Proyección de ventas

Golfichamitos manejará dentro de su portafolio cinco productos, de los cuales cuatro de ellos se venderán en el PDV y el quinto se venderá a través del canal B2B. Los productos que se comercializarán en el PDV son los golfeados, que es nuestro principal producto, gaseosas, agua y café. El producto que se comercializará a través del canal B2B será el empaque institucional que corresponde a 50 golfeados. El crecimiento de ventas previsto es del 20% anual y el aumento de precio es del 6% anual para todos los productos durante los próximos 5 años. A continuación se presenta la tabla de ventas anuales y de precios por producto para el año 1.

Nombre del producto	PDV				B2B
	Golfiado	Gaseosas	Agua	Café	Emp. Institucional
Ventas Proyectadas para el Año 1	25.201	60.000	80.000	60.000	336
Precio de Venta para el Año 1 (COP)	3.800,00	2.500,00	2.000,00	1.500,00	140.000,00

Tabla 40 Ventas y Precios para el Año 1 por Producto
 Fuente: de elaboración propia

8.3 Costos

Golfichamitos operará con dos tipos de costos. Uno de ellos es el costo de producción del golfeado, el cual corresponde a: la mano de obra directa; la materia prima y los gastos variables directos, que son todos aquellos que son inherentes a la producción (consumo de energía, gas y agua de los equipos de planta y el sueldo variable del supervisor de producción) y el otro es el costo de adquirir las gaseosas, agua y café. Se estima que dichos costos incrementarán en un 4% al igual que la inflación y el porcentaje de stock sobre las ventas que manejará la empresa para todos los productos, es del 10%.

El período promedio de pago a nuestros proveedores será de 30 días.

8.4 Período de cobro

El período cobro de la empresa variará dependiendo del canal de comercialización, ya que como se había mencionado la empresa manejará dos canales de distribución. El PDV tendrá un período de cobro de cero días y el canal B2B tendrá un período de cobro de 15 días; por lo que al ponderar los días de cobro de acuerdo al volumen de venta obtenemos un período promedio de cobro de 6 días.

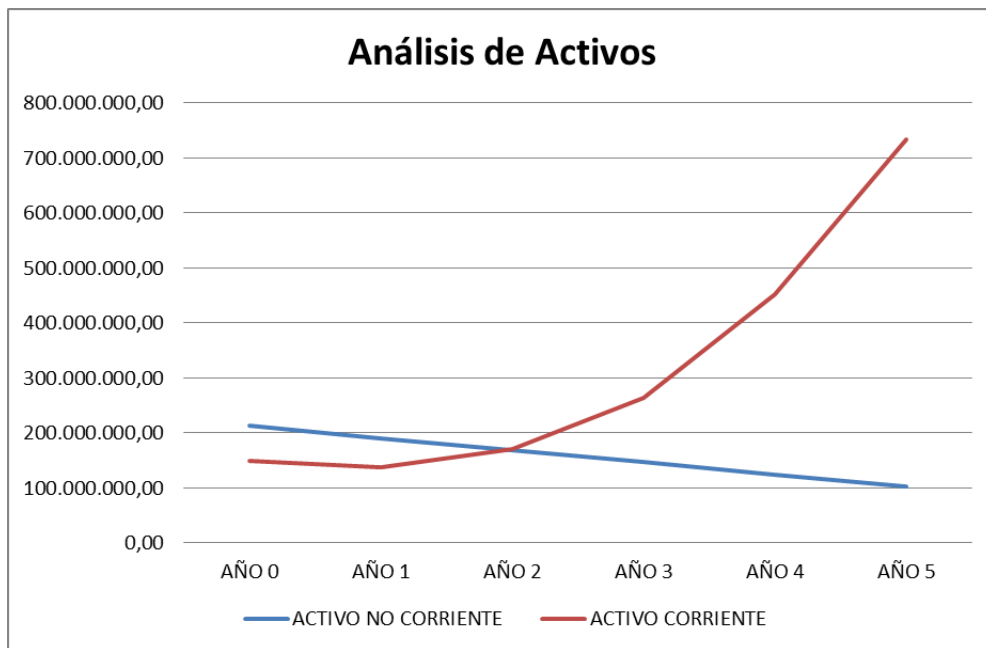
8.5 Balance Previsional

Posterior al cálculo de la inversión, la financiación y la definición de ventas, costos y precios de los productos obtuvimos el balance provisional, el estado de resultados y los ratios económico-financieros necesarios para evaluar la viabilidad del proyecto. A continuación se presenta el Balance Previsional de Golfichamitos para los 5 años de estudio.

BALANCE PREVISIONAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	212.794.902,00	212.794.902,00	212.794.902,00	212.794.902,00	212.794.902,00	212.794.902,00
Amortización Inmovilizado	0,00	-21.979.490,20	-43.958.980,40	-65.938.470,60	-87.917.960,80	-109.897.451,00
ACTIVO NO CORRIENTE	212.794.902,00	190.815.411,80	168.835.921,60	146.856.431,40	124.876.941,20	102.897.451,00
Existencias	0,00	54.280.816,00	69.045.197,95	87.825.491,79	111.714.025,56	142.100.240,52
Clientes	0,00	1.574.226,94	2.002.416,66	2.547.074,00	3.239.878,12	4.121.124,97
Tesorería	150.000.000,00	81.006.829,62	99.068.509,40	174.324.544,31	336.638.342,25	587.447.431,30
ACTIVO CORRIENTE	150.000.000,00	136.861.872,56	170.116.124,02	264.697.110,10	451.592.245,94	733.668.796,79
Cuentas con socios deudoras	15.255.240,00	0,00	28.929.052,83	65.254.121,84	126.818.541,92	184.230.819,63
TOTAL ACTIVO	378.050.142,00	327.677.284,36	367.881.098,45	476.807.663,34	703.287.729,06	1.020.797.067,42
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	113.415.042,60	113.415.042,60	113.415.042,60	113.415.042,60	113.415.042,60	113.415.042,60
Reservas	0,00	0,00	0,00	8.036.389,07	75.533.601,31	232.949.635,54
Resultado ejercicio	0,00	-88.360.001,89	16.072.778,13	134.994.424,49	314.832.068,46	499.108.825,90
FONDOS PROPIOS	113.415.042,60	25.055.040,71	129.487.820,73	256.445.856,16	503.780.712,37	845.473.504,04
Préstamos a largo plazo	264.635.099,40	250.949.881,38	235.348.732,83	217.563.423,49	197.288.170,85	174.174.382,83
PASIVO A LARGO PLAZO	264.635.099,40	250.949.881,38	235.348.732,83	217.563.423,49	197.288.170,85	174.174.382,83
Proveedores	0,00	3.070.239,07	3.044.544,89	2.798.383,69	2.218.845,85	1.149.180,55
PASIVO A CORTO PLAZO	0,00	3.070.239,07	3.044.544,89	2.798.383,69	2.218.845,85	1.149.180,55
Cuentas con socios acreedoras	0,00	48.602.123,20	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	378.050.142,00	327.677.284,36	367.881.098,45	476.807.663,34	703.287.729,06	1.020.797.067,42

Tabla 41 Balance Previsional de Golfichamitos
 Fuente: de elaboración propia

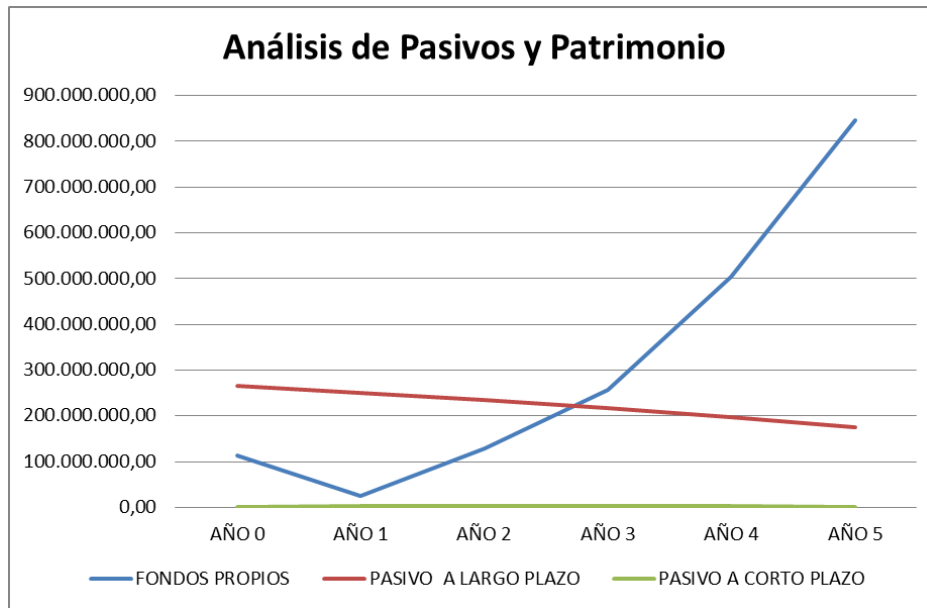
Para el balance es importante analizar el comportamiento de los activos y los pasivos en el período de estudio, por lo que graficamos el comportamiento de cada uno de ellos. A continuación presentamos dichas gráficas.



Gráfica 21 Análisis de Activos
Fuente: de elaboración propia

Al analizar el comportamiento de los activos en un período de cinco años, podemos observar que:

- Los Activos No Corrientes tienden a disminuir con el tiempo de manera lineal.
- Los Activos Corrientes tienden a aumentar con el tiempo; entre el año 0 y el año 2 aumenta lentamente y a partir del año 2 aumenta de manera abrupta hasta llegar a COP 733.668.796,79.
- Entre el año cero y el año dos los Activos No Corrientes superaban a los Activos Corrientes y a partir del año dos se invierte la tendencia.



Gráfica 22 Análisis de Pasivos y Patrimonio
Fuente: de elaboración propia

Al analizar el comportamiento de los pasivos y el patrimonio en un período de cinco años, podemos observar que:

- El Pasivo a Largo Plazo tiende a disminuir con el tiempo de manera lineal.
- El Pasivo a Corto Plazo también tiende a disminuir con el tiempo, sin embargo esta disminución es ligera.
- El Pasivo a Corto Plazo es bastante menor que el Pasivo a Largo Plazo.
- Los Fondos Propios disminuyen el año 1 con respecto al año cero, debido a la pérdida obtenida en el resultado del ejercicio de dicho año. Sin embargo, en el año dos se recupera y empieza a crecer de manera abrupta, hasta representar en el año cinco el 83% del Total de Pasivos y Patrimonio.

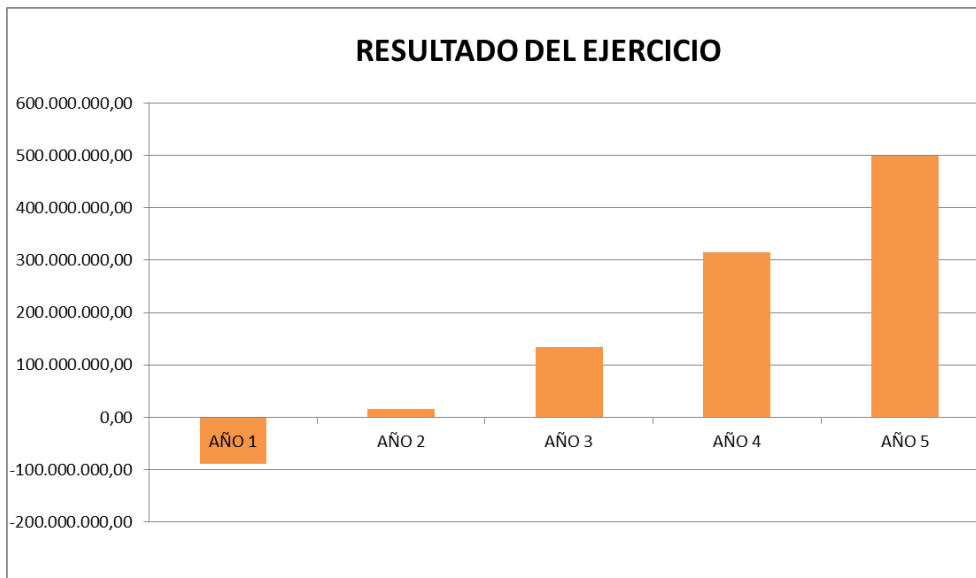
8.6 Cuenta de Resultados y Tesorería

A continuación se presenta el Estado de Resultados y el Presupuesto de Tesorería de Golfichamitos para los 5 años de estudio.

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	542.808.160,00	690.451.979,52	878.254.917,95	1.117.140.255,63	1.421.002.405,16
Ingresos de Explotación	542.808.160,00	690.451.979,52	878.254.917,95	1.117.140.255,63	1.421.002.405,16
Compras	302.325.930,58	323.021.945,36	334.086.189,85	329.114.073,14	299.020.337,72
Variación de existencias	9.576.547,20	2.604.820,84	3.313.332,11	4.214.558,44	5.360.918,33
Gastos de personal	60.557.280,00	83.972.761,60	125.959.142,40	146.952.332,80	167.945.523,20
Alquileres	144.000.000,00	149.760.000,00	155.750.400,00	161.980.416,00	168.459.632,64
Otros gastos	55.680.000,00	57.907.200,00	60.223.488,00	62.632.427,52	65.137.724,62
Dotación para la amortización	21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20
Resultado de Explotación	-51.311.087,98	51.205.761,52	176.942.875,39	390.266.957,53	693.098.778,45
Gastos financieros	37.048.913,92	35.132.983,39	32.948.822,60	30.458.879,29	27.620.343,92
Resultado antes de Impuestos	-88.360.001,89	16.072.778,13	143.994.052,79	359.808.078,24	665.478.434,53
Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	8.999.628,30	44.976.009,78	166.369.608,63
RESULTADO DEL EJERCICIO	-88.360.001,89	16.072.778,13	134.994.424,49	314.832.068,46	499.108.825,90
Dividendos	-44.180.000,95	8.036.389,07	67.497.212,25	157.416.034,23	249.554.412,95
Reservas	-44.180.000,95	8.036.389,07	67.497.212,25	157.416.034,23	249.554.412,95

Tabla 42 Estado de Resultados de Golfichamitos
Fuente: de elaboración propia



Gráfica 23 Estado de Resultados de Golfichamitos
Fuente: de elaboración propia

PRESUPUESTO DE TESORERÍA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	150.000.000,00	150.000.000,00	81.006.829,62	99.068.509,40	174.324.544,31	336.638.342,25
COBROS						
Cobros de ventas	0,00	541.233.933,06	688.449.562,86	875.707.843,95	1.113.900.377,51	1.416.881.280,19
Capital	113.415.042,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	264.635.099,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL	528.050.142,00	691.233.933,06	769.456.392,48	974.776.353,36	1.288.224.921,82	1.753.519.622,44
PAGOS						
Inmovilizado	378.050.142,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros	0,00	299.255.691,51	319.977.400,47	331.287.806,17	326.895.227,30	297.871.157,17
Gastos de personal	0,00	60.557.280,00	83.972.761,60	125.959.142,40	146.952.332,80	167.945.523,20
Alquileres	0,00	144.000.000,00	149.760.000,00	155.750.400,00	161.980.416,00	168.459.632,64
Gastos financieros	0,00	37.048.913,92	35.132.983,39	32.948.822,60	30.458.879,29	27.620.343,92
Devoluciones de préstamos	0,00	13.685.218,02	15.601.148,54	17.785.309,34	20.275.252,65	23.113.788,02
Otros gastos	0,00	55.680.000,00	57.907.200,00	60.223.488,00	62.632.427,52	65.137.724,62
Pago Impuesto Beneficios	0,00	0,00	0,00	8.999.628,30	44.976.009,78	166.369.608,63
Pago dividendos	0,00	0,00	8.036.389,07	67.497.212,25	157.416.034,23	249.554.412,95
TOTAL PAGOS	378.050.142,00	610.227.103,44	670.387.883,07	800.451.809,05	951.586.579,56	1.166.072.191,14
SALDO TESORERÍA	150.000.000,00	81.006.829,62	99.068.509,40	174.324.544,31	336.638.342,25	587.447.431,30

Tabla 43 Presupuesto de Tesorería
Fuente: de elaboración propia

En las dos tablas anteriores podemos observar:

- En el año uno del Estado de Resultado, obtenemos una pérdida de COP 88.360.001,89; los cuales se compensan con los COP 150 millones correspondientes a la tesorería inicial, prevista en la inversión realizada en el año cero. Quedando un excedente en la tesorería de COP 81.006.829,62.
- A partir del año dos se obtiene resultados positivos en los ejercicios anuales, siendo el resultado del año cinco, 31 veces mayor al resultado del año dos. Aumentando en la misma proporción el saldo de tesorería anual.

8.7 Análisis Económico - Financiero

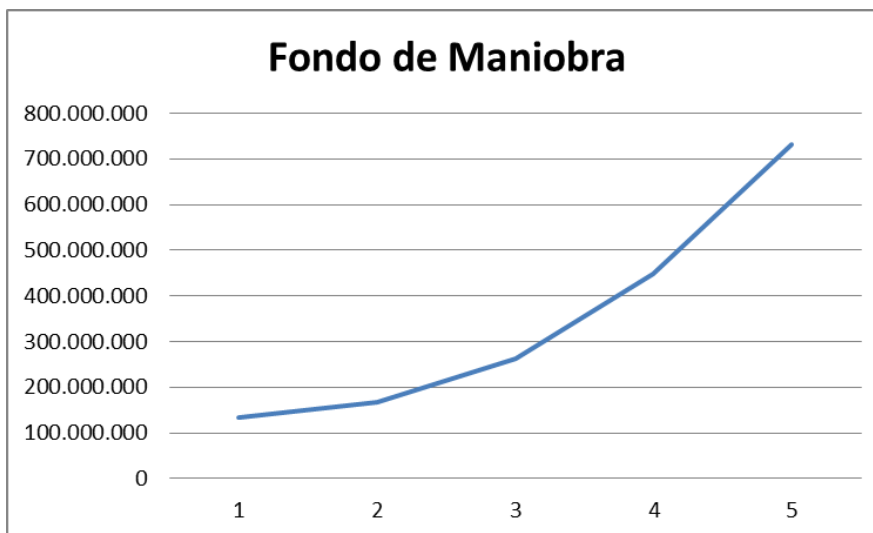
A continuación se presenta el Análisis Económico-Financiero de Golfichamitos para los 5 años de estudio.

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO						
LIQUIDEZ	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	133.791.633	167.071.579	261.898.726	449.373.400	732.519.616
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	44,6	55,9	94,6	203,5	638,4
3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist/Pasivo Corriente	26,9	33,2	63,2	153,2	514,8
4. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	26,4	32,5	62,3	151,7	511,2
SOLVENCIA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	10,1	1,8	0,9	0,4	0,2
6. Cobertura de Intereses	BAIT / Costos Financieros	-1,4	1,5	5,4	12,8	25,1
7. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1,3	1,5	2,2	3,5	5,8
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8. Rentabilidad económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación	-15,66%	13,92%	37,11%	55,49%	67,90%
9. Rentabilidad financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)]*(1-t)	-352,66%	12,41%	52,64%	62,49%	59,03%
10. Crecimiento interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	-176,33%	6,21%	26,32%	31,25%	29,52%

Tabla 44 Análisis Económico-Financiero de Golfichamitos
Fuente: de elaboración propia

8.7.1 Liquidez

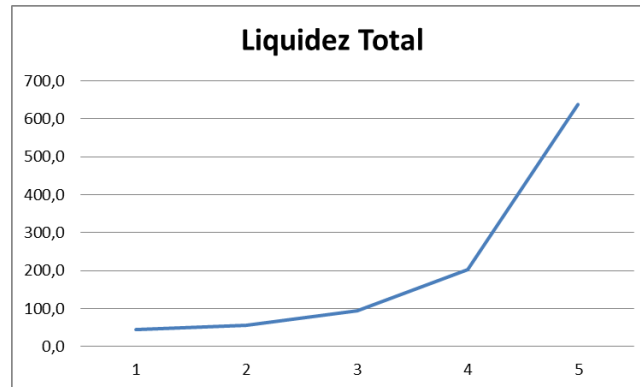
- El Fondo de Maniobra para los cinco años es positivo, por lo que parte del activo corriente es financiado por los recursos permanentes a largo plazo. Es decir, que existe un fondo de seguridad para hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse entre la corriente de cobros y de pagos, dándole un margen operativo a la empresa.



Gráfica 24 Fondo de Maniobra
Fuente: de elaboración propia

- El Fondo de Maniobra crece exponencialmente, lo que quiere decir que aumenta velozmente la solidez de la empresa.

- Por otro lado la liquidez de la empresa es alta, ya que a partir del año uno, por cada COP de deuda la empresa cuenta con COP 44,6 para pagarla.



Gráfica 25 Liquidez Total
Fuente: de elaboración propia

- El ratio de Liquidez Total crece exponencialmente durante los cinco años de estudio, lo que refleja solidez financiera nuevamente.
- La Prueba Ácida, que es otro ratio que indica la liquidez de la empresa de una manera más exigente, de igual manera nos da positivo y con tendencia de crecimiento exponencial.
- Finalmente para concluir el análisis de liquidez de la empresa, observamos que por cada COP de deuda, la empresa cuenta en tesorería con COP 26,4 en el año 1; COP 32,5 en el año 2; COP 62,3 en el año 3; COP 151,7 en el año 4 y COP 511,2 en el año 5. Por lo tanto la capacidad de respuesta a deudas es alta.

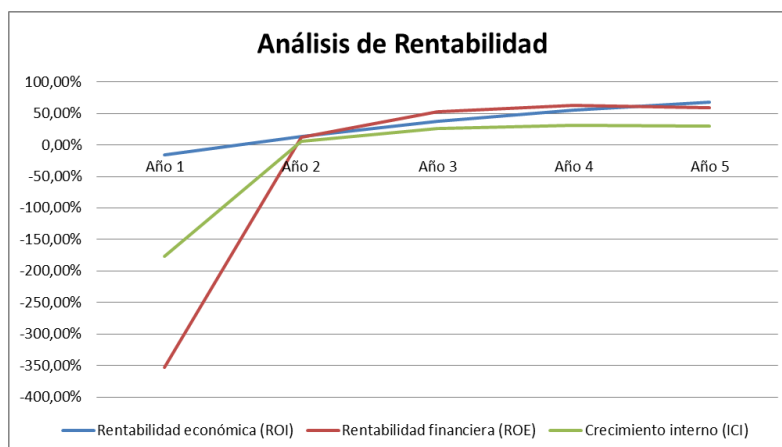
8.7.2 Solvencia

- Al analizar el ratio de Endeudamiento observamos que en el año uno por cada COP proveniente de fondos propios tenemos que 10,1 provienen de fondos ajenos, ya que los fondos propios para dicho año apenas representan el 9% del Total de Pasivo y Patrimonio.
- A partir del año dos dicho ratio disminuye a 1,8; en el año tres disminuye a 0,9; 0,4 en el año cuatro y 0,2 en el año cinco. Esto se debe a que en el

año dos los Fondos Propios aumentaron aunque siguen siendo menores a los pasivos y a partir del año tres los Fondos Propios son mayores a los pasivos. Por lo tanto a partir del año dos mejora la capacidad de la empresa de hacerle frente a la deuda que tiene.

- El ratio de Cobertura de Intereses proporciona el grado en que los intereses son absorbidos por el BAIT. Por lo tanto en el año uno la empresa no tiene la capacidad de absorber dichos intereses, tomando en cuenta solo el resultado del ejercicio del año uno. Sin embargo a partir del año dos la capacidad de absorber dichos intereses por la empresa crece de forma potencial desde 1,5 hasta 25,1 en el año cinco
- Finalmente la solvencia de la empresa en el año uno es de 1,3 (un poco inferior al valor mínimo razonable de 1,5) en el año dos alcanza el 1,5; alcanza 2,2; 3,5 y 5,8 en los años tres, cuatro y cinco respectivamente. Lo que quiere decir que la empresa siempre cuenta con la capacidad para hacerle frente a sus obligaciones tanto a largo como a corto plazo, excepto en el año 1, si tomamos en cuenta solo el resultado del ejercicio de dicho año.

8.7.3 Rentabilidad



Gráfica 26 Análisis de Rentabilidad
Fuente: de elaboración propia

- En el año uno no se obtuvo rentabilidad alguna debido a que en dicho ejercicio inicia la pérdida a partir del BAIT, por lo que el Beneficio Neto también da negativo y por lo tanto las reservas son negativas.
- A partir del año dos se obtienen rentabilidades positivas
- El ROI aumenta con mayor velocidad en los años dos, tres y cuatro y con menor intensidad el año cinco
- El ROE aumenta de forma abrupta el año dos, a partir del año tres el crecimiento disminuye y en el año cinco la rentabilidad resulta tres puntos porcentuales más abajo que la rentabilidad del año cuatro
- El Crecimiento Interno aumenta de forma abrupta el año dos, a partir del año tres el crecimiento disminuye y en el año cinco la rentabilidad resulta dos puntos porcentuales más abajo que la rentabilidad del año cuatro

Finalmente, luego de realizar el Análisis Patrimonial y el Análisis Económico- Financiero procedemos a evaluar la viabilidad del proyecto a través del Análisis de la VAN y la TIR.

VAN Y TIR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		-51.311.087,98	51.205.761,52	176.942.875,39	390.266.957,53	693.098.778,45
IMPUESTOS		-4.617.997,92	4.608.518,54	15.924.858,78	35.124.026,18	62.378.890,06
AMORTIZACIÓN		21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20
INVERSIÓN	-378.050.142,00					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-378.050.142,00	-24.713.599,86	68.576.733,19	182.997.506,80	377.122.421,55	652.699.378,59
VAN	\$ 312.765.379,59					
TIR		32,77%				

Tabla 45 Análisis VAN y TIR
 Fuente: de elaboración propia

La VAN obtenida es positiva por lo que proyecto genera retornos suficientes para retornar la inversión inicial. Es decir, que la suma de los flujos de los períodos futuros llevados al valor actual supera a la inversión inicial.

Adicionalmente, la TIR obtenida es superior al Costo de Capital (k) en un poco más del 50%. Por lo tanto podemos concluir que el proyecto es viable.

8.8 Análisis de riesgos

Reducción del 10% de las ventas: Escenario pesimista

Para el análisis de riesgos se estableció un escenario pesimista de una reducción del 10% en la cuantificación del target mensual tanto en la venta de golfeados como en la venta de bebidas; en caso de que Golfichamitos no lograra vender todas las unidades previstas su cuenta resultados a 5 años sería:

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	489.825.600,00	623.058.163,20	792.529.983,59	1.008.098.139,13	1.282.300.832,97
Ingresos de Explotación	489.825.600,00	623.058.163,20	792.529.983,59	1.008.098.139,13	1.282.300.832,97
Compras	295.464.618,28	319.757.283,62	336.751.273,64	341.012.591,14	324.773.899,83
Variación de existencias	8.705.952,00	2.368.018,94	3.012.120,10	3.831.416,76	4.873.562,12
Gastos de personal	60.557.280,00	83.972.761,60	125.959.142,40	146.952.332,80	167.945.523,20
Alquileres	144.000.000,00	149.760.000,00	155.750.400,00	161.980.416,00	168.459.632,64
Otros gastos	55.680.000,00	57.907.200,00	60.223.488,00	62.632.427,52	65.137.724,62
Dotación para la amortización	21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20	21.979.490,20
Resultado de Explotación	-96.561.740,48	-12.686.591,16	88.854.069,26	269.709.464,70	529.131.000,36
Gastos financieros	37.048.913,92	35.132.983,39	32.948.822,60	30.458.879,29	27.620.343,92
Resultado antes de Impuestos	-133.610.654,40	-47.819.574,56	55.905.246,66	239.250.585,42	501.510.656,44
Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	3.494.077,92	29.906.323,18	125.377.664,11
RESULTADO DEL EJERCICIO	-133.610.654,40	-47.819.574,56	52.411.168,74	209.344.262,24	376.132.992,33
Dividendos	-66.805.327,20	-23.909.787,28	26.205.584,37	104.672.131,12	188.066.496,16
Reservas	-66.805.327,20	-23.909.787,28	26.205.584,37	104.672.131,12	188.066.496,16

Tabla 46 Cuenta de Resultado Previsional Escenario Pesimista.
 Fuente: de elaboración propia.

La anterior tabla nos refleja pérdidas en los dos primeros años como resultados del ejercicio a diferencia del escenario medio que solo generaría resultado negativo en el primer año.

La tesorería igual mantendría un flujo positivo lo cual nos permitiría de igual forma cumplir con todos nuestros pagos, se ve disminuida en saldo hacia el año 2, sin riesgo de incumplimiento igualmente:

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	150.000.000,00	150.000.000,00	36.760.121,77	1.165.777,64	37.993.811,93	151.287.739,98
COBROS						
Cobros de ventas	0,00	489.324.709,61	622.421.030,63	791.719.550,96	1.007.067.268,81	1.280.989.565,93
Capital	113.415.042,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	264.635.099,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL	528.050.142,00	639.324.709,61	659.181.152,40	792.885.328,59	1.045.061.080,75	1.432.277.305,91
PAGOS						
Inmovilizado	378.050.142,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros	0,00	291.593.175,90	315.641.281,22	332.524.692,04	336.896.578,21	321.108.539,57
Gastos de personal	0,00	60.557.280,00	83.972.761,60	125.959.142,40	146.952.332,80	167.945.523,20
Alquileres	0,00	144.000.000,00	149.760.000,00	155.750.400,00	161.980.416,00	168.459.632,64
Gastos financieros	0,00	37.048.913,92	35.132.983,39	32.948.822,60	30.458.879,29	27.620.343,92
Devoluciones de préstamos	0,00	13.685.218,02	15.601.148,54	17.785.309,34	20.275.252,65	23.113.788,02
Otros gastos	0,00	55.680.000,00	57.907.200,00	60.223.488,00	62.632.427,52	65.137.724,62
Pago Impuesto Beneficios	0,00	0,00	0,00	3.494.077,92	29.906.323,18	125.377.664,11
Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	26.205.584,37	104.672.131,12	188.066.496,16
TOTAL PAGOS	378.050.142,00	602.564.587,84	658.015.374,76	754.891.516,66	893.773.340,76	1.086.829.712,24
SALDO TESORERÍA	150.000.000,00	36.760.121,77	1.165.777,64	37.993.811,93	151.287.739,98	345.447.593,67

Tabla 47 Presupuesto de Tesorería Escenario Pesimista
Fuente: de elaboración propia

Respecto a los indicadores financieros tendríamos:

VAN \$ **43.377.976,13**

TIR **17,62%**

El anterior resultado nos demuestra que el proyecto continúa siendo rentable así el pronóstico medio de las ventas se disminuyan en un 10%, tanto en golfeados como en todas las bebidas. Estaría la TIR a solo 2 puntos porcentuales a que no fuera rentable por lo que el costo de capital es del 15%.

El análisis económico financiero nos arroja una solvencia negativa:

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO						
LIQUIDEZ	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	82.372.130	59.992.724	113.830.661	249.011.411	471.323.584
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	22,3	15,6	27,9	61,5	129,6
3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	9,6	0,4	9,2	37,0	94,6
4. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	9,5	0,3	9,0	36,7	94,2
SOLVENCIA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	-12,6	3,7	1,3	0,6	0,3
6. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	-2,6	-0,4	2,7	8,9	19,2
7. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1,1	1,3	1,7	2,7	4,5
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8. Rentabilidad económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación	-34,85%	-4,16%	22,92%	49,01%	66,29%
9. Rentabilidad financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=(ROI+e)(ROI-Kd)/(1-t)	661,58%	-72,90%	31,61%	59,99%	60,62%
10. Crecimiento interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	330,79%	-36,45%	15,80%	30,00%	30,31%

Tabla 48 Análisis Económico-Financiero Escenario Pesimista
Fuente: de elaboración propia

Para hacer ese BAIT positivo y superar la cobertura de intereses planteamos como plan de contingencia a primera instancia dar ingreso a un nuevo accionista para Golfichamitos, negociando su aporte de capital y proporción de dividendos para sopesar el endeudamiento bancario. De segunda instancia Golfichamitos podría explorar otros proveedores de materia prima para disminuir sus compras. Afortunadamente en Colombia existe variedad de proveedores de insumos para panadería lo cual haría fácil esta gestión.

No tendremos como estrategia aumentar o disminuir el precio de nuestro golfeado porque según el sondeo al mercado el precio de venta establecido es el promedio real de los postres comparables que se consumen en la ciudad de Bogotá; Además cabe anotar en la explicación de este proyecto que el precio del golfeado en Venezuela es mayor al golfeado que producirá y venderá Golfichamitos en Bogotá; actualmente en Caracas el precio promedio de un golfeado (panaderías de barrio y productores locales) es de 19 bolívares, el equivalente a 3 USD aproximadamente (tomando para el cambio dólar oficial en Venezuela); Golfichamitos en Bogotá pretende vender su golfeado a un precio de COP 3.800, el equivalente a 2 USD aproximadamente (tomando para el cambio la TRM en Colombia). Esta diferencia en precio de país a país será una ventaja que nuestro mercado venezolano en Bogotá notará al comprar el producto típico de su región.

9. BIBLIOGRAFÍA

Actualicese. (n.d.). Retrieved marzo 05, 2013, from <http://www.actualicese.com/>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (n.d.). Retrieved marzo 05, 2013, from www.andi.com.co

Bimbo. (n.d.). Retrieved Marzo 2013, 14, from <http://bimbo.com.co/sitio/component/conocenos/?/bimbo-en-colombia>

Bogotá Cómo Vamos. (n.d.). Retrieved Marzo 2013, 20, from <http://www.bogotacomovamos.org/sectores/entorno-macroeconomico/tasa-de-crecimiento-del-pib>

Castillo, J. G. (2010, Septiembre 06). *Alimentos.* Retrieved Marzo 12, 2013, from <http://www.revistaialimentos.com.co/news/629/443/EI-pan-sigue-de-moda.htm>

Castillo, S. d. (2011, Julio 17). *El Espectador.* Retrieved Marzo 12, 2013, from <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285126-cae-el-consumo-de-pan>

Colombia, U. A. (2012-2013). *Migración Colombia.* Retrieved Marzo 2013, 17, from www.migracioncolombia.gov.co

Competitividad, C. P. (2013). *INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD.* Bogotá.

Conde, V. (n.d.). Plan de Marketing. 12.

Cundinamarca, Á. C. (2012). *Plan de Desarrollo Departamental Cundinamarca 2012-2016.* Bogotá.

DANE. (n.d.). Retrieved Marzo 2013, 15, from www.dane.gov.co

DANE. (n.d.). *DANE.* Retrieved Marzo 20, 2013, from http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf

DANE. (2012, Noviembre). *DANE*. Retrieved Marzo 20, 2013, from http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (n.d.). Retrieved marzo 05, 2012, from www.dane.gov.co

Dinero. (2012, Marzo 26). Retrieved Marzo 17, 2013, from <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/llegada-venezolanos-colombia-crecio-22/147313>

(2009). *ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EL DISEÑO Y MONTAJE DE UN RESTAURANTE – PARRILLA AL AIRE LIBRE EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ*. Tesis de Grado, Universidad Javeriana, Bogotá.

Escoto, B. E. (n.d.). *Gerencie*. Retrieved Marzo 13, 2013, from <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>

FEDEMOL. (2012). *INFORME DE LABORES 2011*. Bogotá.

FEDEMOL. (2012). *LOS CEREALES, EL TRIGO Y EL PAN Preguntas Frecuentes*. Bogotá.

FEDEMOL, C. (2011). *SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA HARINA DE TRIGO*. Bogotá.

Gestión Legal Colombia. (n.d.). Retrieved marzo 05, 2013, from www.gestionlegalcolombia.com

(1992). I. In P. Kotler, *Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. McGraw-Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.

Malaver, C. (2012, Octubre 19). *El Tiempo*. Retrieved from http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12318746.html

Monitor, C. G. (2012). *GEM*. Bogotá.

PROEXPORT Colombia. (n.d.). Retrieved Abril 02, 2013, from
<http://www.proexport.com.co/>

RCN. (n.d.). Retrieved Marzo 27, 2013, from
[http://www.canalrcnmsn.com/noticias/cada_vez_m%C3%A1s_venezolanos_comp
ran_vivienda_en_colombia](http://www.canalrcnmsn.com/noticias/cada_vez_m%C3%A1s_venezolanos_comp
ran_vivienda_en_colombia))

Revista PyM. (n.d.). Retrieved Febrero 28, 2013, from
<http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/Santafe.pdf>

Sectorial. (2012). *Informe del Sector Panificador y Pastas.* Bogotá.

Suárez, Y. B. (n.d.). *La Tienda Ganadora.* Retrieved Marzo 11, 2013, from
<http://www.latiendaganadora.com/ltg/noticia.php?id=10285>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Sara Elena Kindt Morales

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 392372

Nombre Completo Sandra Catalina Duarte Avendaño

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52.966.641

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

Business Plan "Golfichamitos"

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: <u>Sara Elena Klundt M</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Sandra Catalina Duque Aranda</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>392372</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52.966.641</u>
FACULTAD: <u>Ciencias Administrativas</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Maestría en Creación y Dirección de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Maestría en Creación y Dirección de Empresas</u>
NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 11/10/2013