

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS PASTELEROS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.**

JESSIKA MARÍA ARDILA AMOROCHO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTADA DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2016**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS PASTELEROS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.**

JESSIKA MARIA ARDILA AMOROCHO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGIERO
INDUSTRIAL**

**DIRECTOR: JOSÉ ANTONIO CÁRDENAS FONTECHA
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTADA DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien es la fuerza que me permite alcanzar cada una de las metas que me propongo.

A mi padre Humberto y a mi madre María F. que son mi motivación y la razón para ser cada día mejor, gracias por tanto amor, compromiso y comprensión.

A mis hermanas queridas Angélica y Lina, por estar todos los días presentes en mi existencia, porque hacen mi vida más feliz.

A Juan Esteban por ser mi apoyo, colega y gran amor, por caminar a mi lado todos estos años, haciendo esta experiencia inolvidable.

A mi director de proyecto José Antonio, por ser mi mentor y darme las herramientas necesarias para este trabajo y para mi vida personal.

A todos mis amigos que han aportado para mi crecimiento personal y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Jessika María Ardila Amorocho.....	4
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	20
1.1 TITULO.....	20
1.2 ALCANCE	20
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo general. Formular un plan de negocios para la creación de una pastelería artesanal en la ciudad de Bucaramanga.	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 NOMBRE DE LA IDEA DE NEGOCIOS.....	22
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS.....	23
1.6 RESULTADOS ESPERADOS	30
2 ANÁLISIS DEL SECTOR	31
2.1 ANÁLISIS PEST.....	31
2.1.1 Análisis de los factores políticos..	31
2.1.2 Análisis de los factores económicos.	33
2.1.3 Análisis de los factores tecnológicos.	35
2.1.4 Análisis de los factores sociales..	36
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	39
2.2.1 Tendencias de consumo en pastelería.....	39
2.2.2 La industria panificadora	39

2.2.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	45
3	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	50
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	50
3.1.1	Investigación exploratoria.....	50
3.1.2	Definición del problema	50
3.1.3	Objetivos.....	51
3.1.4	Segmentación del mercado..	51
3.1.5	Tipo y diseño de la muestra.....	52
3.1.6	Diseño del instrumento de recolección de información..	55
3.1.7	Análisis de resultados.....	55
3.1.8	Estimación de la demanda del producto.....	65
3.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	67
4	ANÁLISIS TÉCNICO	69
4.1	DETERMINACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.....	69
4.2	APROVISIONAMIENTO	71
4.2.1	Requerimiento de Materia Prima.....	71
4.3	DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	72
4.3.1	Primera etapa (Provisión)	72
4.3.2	Segunda etapa (Producción)	73
4.3.3	Tercera etapa (Distribución y limpieza).....	76
4.4	DIAGRAMA DE PROCESO.....	77
4.5	TIPO DE MAQUINARIA.....	77
4.6	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD	78
4.6.1	Capacidad instalada.....	78

4.6.2	Capacidad requerida..	79
4.7	MANO DE OBRA REQUERIDA	80
4.8	LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA	80
4.8.1	Macrolocalización.	81
4.8.2	Microlocalización.	82
4.9	DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y LOCAL COMERCIAL	83
5	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	89
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	89
5.2	MANUAL DE FUNCIONES PARA CADA CARGO.	89
5.3	DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL.	89
5.4	SELECCIÓN DE PERSONAL	90
6	ANÁLISIS LEGAL	91
6.1	RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	91
6.1.1	Beneficios que ofrece las S.A.S.	92
6.2	TRAMITES DE IMPLANTACIÓN	92
6.2.1	Documentación necesaria para la constitución de la empresa	92
6.2.2	Consulta del nombre de la empresa	93
6.2.3	Definición de la actividad económica.	93
6.2.4	Uso del suelo.	94
6.3	TRAMITES FISCALES	94
6.3.1	Impuestos para las S.A.S	95
6.4	TRAMITES LABORALES	96
6.4.1	Entidades reguladoras y normatividad para alimentos.	96
6.5	MARKETING MIX	97

6.5.1	Concepto de marca.....	97
6.5.2	Concepto de producto.....	97
6.5.3	Estrategia de servicio.....	98
6.5.4	Estrategia de precio.....	98
6.5.5	Estrategia de promoción.....	99
6.5.6	Presupuesto del plan de mercadeo.....	100
7	ANALISIS FINANCIERO	101
7.1	INVERSIÓN INICIAL.	101
7.1.2	Inversiones diferidas.....	103
7.1.3	Inversión de capital de trabajo	103
7.2	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	104
7.2.1	Mano de obra directa (MOD).	104
7.2.2	Materia prima (MP) e insumos.	104
7.2.3	Costos indirectos de fabricación (CIF).....	104
7.3	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.	105
7.3.1	Determinación de precios	106
7.3.2	Punto de equilibrio..	107
7.4	FUENTES DE FINANCIACIÓN	109
7.5	ANALISIS DE ESCENARIOS.....	109
7.5.1	Escenario pesimista	110
7.5.2	Escenario optimista.....	111
7.5.3	Escenario probable	112
7.5.4	Balance general.	112
7.5.5	Flujo de caja libre.	113

7.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	113
7.6.1	Tasa interna de retorno (TIR).....	113
7.6.2	Valor presente neto..	113
7.6.3	Periodo de recuperación de la inversión..	114
8	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	115
8.1	ANÁLISIS DOFA.....	115
8.1.1	Análisis externo.....	115
8.1.2	Análisis interno.....	116
8.2	ESTRATEGIAS	117
8.2.1	Estrategias FO	117
8.2.2	Estrategias FA.....	117
8.2.3	Estrategias DO	118
8.2.4	Estrategias DA	118
8.3	MISIÓN Y VISIÓN.....	119
8.3.1	Misión.....	119
8.3.2	Visión.....	119
8.3.3	Valores corporativos..	119
8.4	CANVAS.....	121
8.5	MATRIZ ERIC.....	121
9	PROTOTIPO DEL PRODUCTO	122
10	CONCLUSIONES	124
11	RECOMENDACIONES.....	126
	BIBLIOGRAFÍA.....	127

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Logo de la empresa Sabores Amorocho.....	22
Ilustración 2 ingresos de la industria panificadora en Colombia.	25
Ilustración 3 Crecimiento en ventas del sector en los últimos años de Bucaramanga	28
Ilustración 4 Variación del IPC.....	34
Ilustración 5 Tasa de desempleo promedio anual.....	38
Ilustración 6 Pasos fundamentales de la molienda	41
Ilustración 7 Empresas registradas en la cámara de comercio de Bucaramanga .	45
Ilustración 8 Mapa de Bucaramanga con sus respectivas comunas y niveles socioeconómicos.	52
Ilustración 9 Muestra población infinita	54
Ilustración 10 ¿En los últimos dos meses ha comprado alguna torta o producto de pastelería?.....	56
Ilustración 11 ¿En dónde compro o de donde era el último producto que consumió?	56
Ilustración 12 ¿Estaría dispuesto a comprar o a consumir otra vez ese producto?	57
Ilustración 13 ¿Cuáles son sus preferencias de consumo de todos los productos de pastelería?.....	57
Ilustración 14 ¿Con qué frecuencia compra o consume algún producto de pastelería?.....	58
Ilustración 15 ¿Qué cantidad de dinero gasta en estos productos semanalmente?	59

Ilustración 16 ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que se pueden mejorar de las pastelerías actuales?	59
Ilustración 17 Materias primas de calidad	59
Ilustración 18 Me gustaría poder celebrar las fechas especiales en la pastelería.	60
Ilustración 19 Me gustaría poder aprender o realizar cursos de recetas en alguna pastelería.....	60
Ilustración 20 Los diseños de la cobertura son muy importantes	60
Ilustración 21 Posibilidad de personalizar los diseños	61
Ilustración 22 ¿Estos productos como llegan a sus manos?	61
Ilustración 23 ¿En los últimos 2 meses ha pedido alguna torta por internet?	61
Ilustración 24 ¿Cuándo fue la última vez que visito una pastelería y consumió en ese establecimiento?	62
Ilustración 25 ¿Cuál es la red social que más utiliza en el día?	62
Ilustración 26 ¿Cuál es la emisora que más escucha?	63
Ilustración 27 ¿En cuáles de los siguientes sitios considera apropiado que hubiese una pastelería?	63
Ilustración 28 Edad	64
Ilustración 30 Torta infantil.....	69
Ilustración 31 Organigrama.....	89
Ilustración 32 Torta estándar 1.	122
Ilustración 33 Torta estándar 2.	122
Ilustración 34 Torta infantil personalizada 1.	122
Ilustración 35 Brownie	123
Ilustración 36 Torta infantil y Cupcakes personalizados 2.....	123
Ilustración 37 Cupcakes.....	123

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Consumo per cápita de trigo en Latinoamérica	24
Tabla 2 Desempeño de 67 empresas de panificación de Colombia	26
Tabla 3 Cifras comparativas de las ventas en las pastelerías de Bucaramanga. ...	27
Tabla 4 Anuario de competitividad mundial 2015.....	35
Tabla 5 Estimación y proyección de población	37
Tabla 6 Gasto promedio de los colombianos en productos de pastelería	66
Tabla 7 pastelerías en Colombia y Bucaramanga.....	67
Tabla 8 Ficha técnica producto torta infantil.....	70
Tabla 9 Ficha técnica producto Cupcake	70
Tabla 10 Ficha técnica producto Brownie	71
Tabla 11 Almacenamiento de materias primas.	73
Tabla 12 Maquinaria Requerida.....	78
Tabla 13 Demanda mensual en unidades.....	79
Tabla 14 Proyección de la capacidad utilizada de la planta	79
Tabla 15 Mano de obra requerida.	80
Tabla 16 Proyección de auxiliares de pastelería.....	80
Tabla 17 Puntaje para macrolocalización	81
Tabla 18 Ponderación para macrolocalización.....	82
Tabla 19 Distribución de planta.....	88
Tabla 20 Estructura salarial	90
Tabla 21 Valor maquinaria.....	101
Tabla 22 Valor muebles y enseres.....	102
Tabla 23 Equipo de oficina	102
Tabla 24 Consolidado inversiones fijas.....	102

Tabla 25 Depreciación de los activos fijos.	103
Tabla 26 Capital de trabajo.....	103
Tabla 27 Inversión inicial total.....	103
Tabla 28 Mano de obra directa	104
Tabla 29 Costo anual de materia prima	104
Tabla 30 Costo anual de Insumos	104
Tabla 31 Costos indirectos de fabricación	105
Tabla 32 Gastos administrativos y de ventas.....	106
Tabla 33 Variación de precios de los productos de la empresa Sabores Amorocho	107
Tabla 34 Ingresos anuales por ventas	107
Tabla 35 Punto de equilibrio	107
Tabla 36 Parámetros de crédito del proyecto.....	109
Tabla 37 Auxiliar de pastelería.....	110
Tabla 38 Demanda pesimista.	110
Tabla 39 Demanda optimista	111
Tabla 40 Evaluación de los tres escenarios	114

LISTA DE ANEXOS

EN CARPETA DE ANEXOS

Pág.

- Anexo A. Encuesta estudio de mercados
- Anexo B. Fichas tecnicas maquinaria
- Anexo C. Manual de funciones
- Anexo D. Consulta de homonimia
- Anexo E Beneficios ley 1429
- Anexo F. Normatividad vigente INVIMA
- Anexo G. Logo Sabores Amorocho
- Anexo H. Estados financieros escenario pesimista
- Anexo I. Estados financieros escenario optimista
- Anexo J. Estados financieros escenario probable
- Anexo K. Matriz MEFI y MEFE
- Anexo L. Canvas
- Anexo M. Matriz ERIC

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PASTELEROS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

AUTOR: Jessika María Ardila Amorocho.**

PALABRAS CLAVE: pastelería, brownie, cupcake, tortas, producción, empresa, experiencia, demanda.

CONTENIDO

En el presente documento se expone un plan de negocios para el desarrollo del proceso productivo y la comercialización de cupcakes, brownies y tortas, apartir de la experiencia de lo ordinario en lo extraordinario del día a día.

Para la primera fase, se realizó un estudio de mercados que permite conocer las condiciones actuales del sector y validar la propuesta de valor para la venta de los productos, luego se definió el proceso productivo y las características del producto en un análisis técnico seguido del estudio administrativo, legal y estratégico, acompañado de un plan de mercadeo.

Al Finalizar, se valida la información por medio de un estudio financiero por escenarios, el cual dirá si es viable o no desarrollar este proyecto con la inversión establecida para alcanzar un crecimiento financiero a lo largo de una proyección de demanda a 5 años, y para terminar el estudio se realiza un análisis estratégico a nivel interno y externo de la empresa, con sus posibles estrategias de solución. Se puede concluir que Sabores Amorocho es una empresa que genera riqueza financiera para el socio, además del beneficio directo de los empleados y las personas que participan indirectamente en la cadena productiva de los productos.

* Proyecto de Grado

**Facultad de ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Director: Jose Antonio Cardenas

SUMMARY

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A producer and marketer
PASTELEROS PRODUCT IN THE CITY OF BUCARAMANGA

AUTHOR: Jessika Maria Ardila Amorocho.*

KEYWORDS: cake, brownie, cupcake, cakes, production, company, experience,
demand.

CONTENT

In this document a business plan for the development of the production process and marketing of cupcakes, brownies and cakes exposed, starting from the experience of the ordinary into the extraordinary every day.

For the first phase, a marketing study that allows to know the current industry conditions and validate the value proposition for the sale of the products, then the production process and product characteristics defined in a continued technical analysis of the study was conducted administrative, legal and strategic, accompanied by a marketing plan.

When finished, the information is validated by a financial study by scenarios, which tell whether it is feasible or not develop this project with investment set to reach a financial growth over a demand projection to 5 years and for completion of the study a strategic analysis internally and externally of the company, with its possible solution strategies is performed.

It can be concluded that Amorocho Flavors is a company that generates financial wealth for the partner, in addition to the direct benefit of the employees and those indirectly involved in the production chain of products.

* Degree Project

* Physicomechanical Engineering's Faculty. Industrial Engineering School. Director: Jose Antonio Cardenas

INTRODUCCIÓN

El mercado de la pastelería está en constante estímulo a causa del aumento de la población mundial, la globalización, la mayor oferta de herramientas para la realización de nuevos productos y las costumbres que existen entorno a celebrar fechas especiales. El principal reto está en entender las necesidades específicas de cada segmento de consumidores y así desarrollar productos de repostería que satisfagan las expectativas de ellos. Resaltando que son las circunstancias y las características de los productos las que determinan el tipo de demanda.

Hoy en día en Bucaramanga se vive un boom en pastelería a raíz del interés que generan estos temas, la facilidad de aprendizaje por medio de cursos que brindan empresas y el intercambio cultural de sabores y texturas; han hecho que el mercado de la pastelería en el país tome un fuerte impulso ocasionando el surgimiento de nuevas empresas.

Sin embargo se está presentando mucha ilegalidad en el sector, escaso trabajo en equipo y mucha oferta de productos realizados con poca técnica y materias primas de baja calidad, promoviendo la desvalorización de este ejercicio. Es por esto que se enuncia oportunidades para novedosos negocios de pastelería y son para aquellos que vienen a llenar el espacio con nuevas propuestas de valor, con un marco legal y técnico que soporte toda su actividad.

En consecuencia de lo anterior y por medio del desarrollo de este proyecto se busca analizar, identificar y evaluar todas aquellas alternativas que permitan tomar una decisión asertiva acerca del desarrollo de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos pasteleros en la ciudad de Bucaramanga. Las labores se realizaron conforme los lineamientos de la universidad, garantizando investigaciones y procedimientos que permitan conocer el mercado, establecer posibles compradores y competidores, riesgos y oportunidades y una de las partes más importantes la financiera para conocer si es rentable el proyecto, además de tener vigente todo lo que compete con la parte legal de la creación de una empresa.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Analizar la situación actual del sector pastelero a nivel mundial, nacional y regional por medio de fuentes secundarias.	Análisis del sector (pág. 28- 46)
Realizar una investigación de mercados por medio de un cuestionario estructurado en la ciudad de Bucaramanga utilizando un muestreo aleatorio estratificado, según el estrato socioeconómico de residencia.	Análisis del mercado(pág. 47- 66)
Elaborar el estudio operativo que garantice el desarrollo óptimo de la producción y comercialización de los productos.	Análisis técnico (pág. 67- 94)
Diseñar la estructura administrativa contemplando el organigrama, el manual de función de la empresa y la estructura salarial.	Análisis organizacional (pág. 95- 97)
Realizar un análisis legal que estudie la reglamentación que aplica a la comercialización de los productos, que contenga la determinación de la figura jurídica a constituir.	Análisis legal (pág. 98- 103)
Diseñar un mix de mercadeo por medio de las 4 p, definiendo tamaño, localización, producto, capacidad, tecnología y precio adecuado para evaluar la viabilidad del plan de negocio.	Plan de mercadeo (pág. 104- 107)
Elaborar un análisis financiero para evaluar la viabilidad de la comercialización de los productos pasteleros por escenarios, teniendo en cuenta el desarrollo de indicadores financieros, análisis de punto de equilibrio, estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo para demostrar la continuidad, sostenibilidad y permanencia del negocio.	Análisis Financiero (pág. 108- 121)
Realizar un análisis estratégico con la matriz DOFA identificando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en relación al portafolio de servicios.	Análisis estratégico (pág. 122-128)
Elaborar un prototipo de uno de los productos que se van a ofrecer en la pastelería.	Prototipo del producto (Pág. 129-130)

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

Plan de negocios para la producción y comercialización de productos pasteleros en la ciudad de Bucaramanga.

1.2 ALCANCE

El presente proyecto de grado el cual está orientado a buscar la viabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos pasteleros, espera obtener los siguientes elementos:

- Plan de negocios impreso y en formato digital (PDF)
- Prototipo del producto
- Diseño del logo y la imagen corporativa de la empresa

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Formular un plan de negocios para la creación de una pastelería artesanal en la ciudad de Bucaramanga.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual del sector pastelero a nivel mundial, nacional y regional por medio de fuentes secundarias.

2. Realizar una investigación de mercados por medio de un cuestionario estructurado en la ciudad de Bucaramanga utilizando un muestreo aleatorio estratificado, según el estrato socioeconómico de residencia.
3. Diseñar un mix de mercadeo por medio de las 4 p, definiendo producto, precio, promoción y servicio, para comercializar los productos
4. Elaborar el estudio operativo que garantice el desarrollo óptimo de la producción y comercialización de los productos.
5. Diseñar la estructura administrativa contemplando el organigrama, el manual de función de la empresa y la estructura salarial.
6. Realizar un análisis legal que estudie la reglamentación que aplica a la comercialización de los productos, que contenga la determinación de la figura jurídica a constituir.
7. Elaborar un análisis financiero para evaluar la viabilidad de la comercialización de los productos pasteleros por escenarios, teniendo en cuenta el desarrollo de indicadores financieros, análisis de punto de equilibrio, estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo para demostrar la continuidad, sostenibilidad y permanencia del negocio.
8. Realizar un análisis estratégico con la matriz DOFA identificando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en relación al portafolio de servicios.
9. Elaborar un prototipo de uno de los productos que se van a ofrecer en la pastelería.

1.4 NOMBRE DE LA IDEA DE NEGOCIOS

La empresa productora y comercializadora de productos pasteleros lleva como nombre SABORES AMOROCHO, dicho nombre proviene de una huella idealizada, donde la palabra Sabores pretende abarcar todo lo que se quiere vender a futuro como complemento al portafolio de pastelería, inicialmente dedicado exclusivamente a vender tortas, brownies y Cupcakes Y Amorocho nace del segundo apellido del autor, introduciendo una marca propia y original.

El logo de la empresa se presenta en la **Ilustración 1 Logo de la empresa Sabores Amorocho**. Ilustración 1

Ilustración 1 Logo de la empresa Sabores Amorocho.



1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

Actualmente la pastelería muestra nuevas tendencias en la innovación de productos, sabores y texturas debido a los intercambios culturales donde se filtra de manera fácil la información, recetas e ingredientes relacionados con los alimentos. Además, se encuentra una nueva combinación de técnicas y componentes de la cocina mundial, con los elementos propios de una región, generando resultados que despiertan el interés de los consumidores, motivando a desarrollar recientes procesos y productos dentro del área de la pastelería y repostería.

Hoy en día los productos que encontramos en las grandes superficies o pastelerías son elaborados tradicionalmente con los mismos ingredientes, sin innovación en diseño y pocas opciones para personas con gustos especiales. El consumidor actual busca y demanda impecables experiencias y sensaciones obligando al empresario a tener una amplia variedad de productos que satisfagan esas exigencias.

Para fabricar productos pasteleros se necesita en su mayoría el trigo como materia prima, aunque hay una gran variedad de productos que utilizan este insumo, Colombia tiene uno de los menores consumos de trigo de la región Latina con un indicador de 29 kilogramos per capital promedio de trigo lo que representa según la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) el 2,4% del total del gasto de un colombiano de ingresos promedio. Ver Tabla 1

De ahí que no es factible compararnos con países como Argentina, Uruguay y Chile en donde el gasto de trigo es tan elevado debido a sus raíces con la cultura europea. Pero si es adecuado confrontarnos con países como México y Venezuela en donde las tradiciones son parecidas a las colombianas, por esta razón cabe la posibilidad de aumentar la cifra de consumo. La siguiente grafica muestra el gasto de trigo de los países latinoamericanos.

Tabla 1 Consumo per cápita de trigo en Latinoamérica

CONSUMO PER CÁPITA DE TRIGO EN LATINOAMÉRICA			
País	27-61 kg/año	61-96 kg/año	96-142 kg/año
México	36		
Cuba	52		
República Dominicana	31		
Haití	27		
Bahamas	45		
Guatemala	32		
Honduras	35		
Nicaragua	31		
El Salvador	28		
Panamá	42		
Costa Rica	38		
Venezuela	53		
Guyana	59		
Suriname	48		
Colombia	29		
Ecuador	38		
Perú	54		
Bolivia	56		
Paraguay	28		
Brasil	54		
Chile			113
Argentina		88	
Uruguay			125

Fuente: página web ChartsBin.

La Organización Mundial de la Salud declara que una persona en promedio tendría que consumir 250 gramos de trigo al día y 90 kilos al año. En Colombia la harina es fortificada con los micronutrientes necesarios que aportan al producto terminado un mayor valor nutricional convirtiéndolo en el complemento ideal de una dieta balanceada para personas de todas las edades.²

La producción de la industria panificadora en Colombia registra ventas de más de \$3 billones de pesos entre panes industriales, artesanales y productos de pastelería, para el año 2014.³ Entre los años 2008 y 2012, la industria de panificación mostró

² A consumir más pan. El universal [en línea] [citado 28 de diciembre del 2015]. Disponible En: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/consumir-mas-pan-95904>

³ panadería y pastelería, otro oficio en potencia, Dinero [en línea] [citado 17 de diciembre del 2015]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>

un incremento promedio del 6% en pesos corrientes en sus ventas. Ver Ilustración 2.

Ilustración 2 ingresos de la industria panificadora en Colombia.



Fuente: Revista Catering

En Colombia existen más de 25 mil panaderías y pastelerías, que generan cerca de 400.000 empleos directos y dan cuenta de que es un negocio muy rentable, que facilita el emprendimiento y cuyos resultados financieros se ven a corto y mediano plazo.⁴

Por otro lado las pastelerías no cuentan con un único código CIIU* perteneciendo al sector de industrias manufactureras y al subsector de “elaboración de productos de panadería”, referenciado con CIIU 1081, de manera que esta clasificación comprende la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos que son todos los artículos de panadería, pastelería, aperitivos dulces o salados, tortillas de maíz o trigo, buñuelos y arepas. Es por esto que no se puede discriminar exclusivamente las pastelerías para su análisis más profundo.

⁴ Panaderías, las número uno en las mi pymes, portafolio [en línea] [citado 5 de octubre del 2015]. Disponible En: <http://www.portafolio.co/negocios/panaderias-las-numero-uno-las-mipymes>
*CIIU: código que clasifica las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa.

La industria panificadora se clasifica en tres grupos; las empresas de rango superior o industrial, las de rango medio o semi industriales y las de rango inferior o artesanales. Su clasificación se da por la cantidad de trigo procesado por día. En la Tabla 2 puede ver el análisis de 67 empresas panificadoras en Colombia.

Tabla 2 Desempeño de 67 empresas de panificación de Colombia

DESEMPEÑO DE 67 EMPRESAS DE PANIFICACIÓN DE COLOMBIA.				
		Bultos/día procesados	Ventas 2012 En millones pesos	▲ Crecimiento combinado 2008/2012
	4 grandes	> 1320	1.387.613	16%
Rango superior	3 empresas	890 ~ 1320	194.344	57%
Rango medio	3 empresas	460 ~ 890	128.486	20%
Rango inferior	57 empresas	30 ~ 460	514.527	70%

Fuente Revista Catering

Esta información revela que el rango más dinámico es el de las industrias del segmento inferior, en el que se han clasificado empresas que procesan entre 30 ~ 460 bultos diarios de harina, las cuales crecieron un 70% entre los años 2008 y 2012; le sigue en importancia un grupo de tres empresas del rango superior, con un crecimiento del 57%. Según las estimaciones de Fedemol, el consumo anual de trigo en Colombia es de 1,3 millones de toneladas; esto significaría que el total de las 67 empresas analizadas manejan un 68% de este consumo, mientras que el 32% restante estaría en manos de empresas artesanales que procesan menos de 30 bultos por día, es decir una gran proporción de está microempresas procesan menos de 2 bultos por día.⁵

A nivel local, se tiene 6 reportes empresariales de las pastelerías más representativas de Bucaramanga, de las cuales 2 son antiguas e importantes y 4 ha surgido en los últimos años. Los valores de dichos reportes fueron obtenidos de la plataforma Compite 360. Se analizarón los datos presentados de las ventas además de su incremento en el transcurso de los años y estos fueron los resultados:

⁵ ¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería? Revista Catering [en línea] [citado 26 de diciembre del 2015] Disponible En: <http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>

Tabla 3 Cifras comparativas de las ventas en las pastelerías de Bucaramanga.

Ventas					Incremento promedio en ventas
Compañía	2011	2012	2013	2014	Promedio
Don Jacobo	\$21.195	\$24.175	\$26.092	\$28.001	9,77%
Nevada	\$2.075	\$2.207	\$2.437	\$2.568	7,39%
Kakahuat				\$94	
Donatello				\$60	
Ángel de María				\$54	
Decorando ando				\$10	
Total ventas	\$23.270	\$26.382	\$28.610	\$30.787	
Incremento anual		13,40%	8,10%	7,90%	

Cifras en millones de pesos

Crecimiento del mercado desde el año 2011 hasta el año 2014	32,30%
Crecimiento promedio	9,80%

Profundizando más en estas cifras con el 90% de participación del mercado se tiene a Postres y Ponqués Don Jacobo consolidándose como una de las empresa más tradicionales en Bucaramanga y en Colombia en la venta al detal de productos pasteleros, con un crecimiento promedio en ventas en dicha ciudad de 9,77% la cual corresponde a 28 mil millones de pesos facturados en 16 establecimientos que tienen en Bucaramanga, como lo expreso el reporte de la cámara de comercio, con estas cifras se puede considerar que cada establecimiento al día registra al redor de 4 millones ochocientos mil pesos en ventas. Cabe resaltar que el 40% del total de ingresos de Don Jacobo se da gracias a un solo producto llamado Genovesa. Igualmente lo hace Nevada con un crecimiento significativo del 7,39%, además, se puede afirmar que las empresas participantes de este sector están experimentando cambios importantes, en consecuencia al boom en pastelería que se está viviendo en la ciudad. Según las cifras de la cámara de comercio de Bucaramanga, el crecimiento de las ventas en el 2014 fue de 7,9% y en los últimos cuatro años la tendencia ha sido de un promedio por año de 9,8%, Incluso se puede detallar un crecimientos en ventas desde el año 2011 al 2014 de 32,3% indicando que los productos pasteleros han sumado en la participación de los bolsillos de los Bumangueses significativamente, creciendo a medida que pasan los años sus ventas y por lo mismo sus utilidades, como se grafica en la Ilustración 3.

Ilustración 3 Crecimiento en ventas del sector en los últimos años de Bucaramanga



Analizar lo que está pasando con los consumidores y cuáles son las tendencias más importantes es una tarea que se debe hacer permanentemente. Queda claro que aquellos que tienen un crecimiento mayor en ventas, están satisfaciendo o resolviendo una serie de peticiones del consumidor de mejor forma que otros competidores. La clave en el negocio de pastelería es lograr conseguir un alto volumen de ventas, el cual depende de la frecuencia con la cual los clientes visiten el local y esto, a la vez, depende de la calidad del producto y el precio que el consumidor está dispuesto a pagar. Por tanto, es posible afirmar que sí hay oportunidades para nuevos negocios de panadería y pastelería, y son para aquellos que vienen a llenar ese espacio creado por consumidores influenciados por nuevas preferencias. Hay que tener presente que nuevos negocios desplazarán a aquellos que no se renuevan.⁶

En el caso particular de Santander se destaca que la tasa de generación de nuevas empresas llegó a 72 por cada 10 mil habitantes para el año 2015, valor que lo situó en el segundo lugar, después de Bogotá, entre las seis principales regiones del país, indicando con ello su alto grado de emprendimiento.⁷

⁶ ¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería?, Revista Catering [en línea] [citado 26 de diciembre del 2015] Disponible En: <http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>

⁷ Actualidad económica, Nuevas empresas Santander 2015, Cámara de comercio de Bucaramanga. [En línea] Disponible En:

Asimismo las pastelerías nunca pasarán de moda gracias a su versatilidad, especialización y al constante desarrollo del mercado, en razón, el pastel es un producto que se consume todo el año y cuya producción responde en proporción a picos de demanda establecidos por festividades y días especiales, por esta razón, la torta es un producto que se adquiere en todos los estratos socioeconómicos, aunque, con algunas diferencias.

Una vez evidenciado el potencial de la idea de negocio se requiere mejorar la oferta para aumentar el consumo y tener un futuro prometedor en el sector. Es por esto que los productos que se ofrecerán tendrán las siguientes características: tortas de diferentes texturas y sabores con un contenido esponjoso y suave, brownies y Cupcakes. Considerando la tendencia en los diferentes grupos poblacionales de consumir productos con menos composición de preservativos, azúcares y grasas, se pretende complacer dicha preocupación buscando reemplazar materias primas causantes de lesiones en la salud por otras más provechosas y con mayor nivel nutricional. Las materias primas serán colombianas y algunas americanas, de primera calidad, generando productos terminados con diseños novedosos y personalizados, garantizando que sean frescos y convenientes, donde se brinden nuevas experiencias y no se reproduzcan. En este orden de ideas se anhela tener un espacio creativo lleno de sabores, colores y sensaciones donde los sentidos sean los protagonistas y este espacio sea un referente para los amantes del dulce, en el cual ellos puedan compartir momentos especiales del día a día, se olviden de la rutina y sean felices.

El propósito de este proyecto es hacer que esta empresa sea una realidad. También se busca que tanto los socios como el personal que esté vinculado, obtengan beneficios económicos, estabilidad laboral e incentivos. La propuesta es crear una estrategia comercial fuerte para dominar este mercado, dando a conocer los productos, la marca y tener una producción constante, robando participación de la cuota de mercado, siendo capaces de invertir en tecnología para manejar un

http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/constituidas_2015.pdf

proceso eficiente, reducir costos e invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos.

A interés personal de la autora de este proyecto espera posicionar la pastelería como un referente de Bucaramanga, contando con el soporte de un plan de negocios el cual se utilizará como respaldo y carta de presentación a la hora de solicitar incentivos, créditos bancarios o apoyo de nuevos inversionistas, conjuntamente se plasmó el conocimiento adquirido durante el transcurso por la universidad como estudiante de ingeniería industrial, enfocándose en la optimización y mejora continua de los procesos, productos y manejo del personal.

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Análisis del micro y macro entorno para determinar los factores a tener en cuenta del sector en donde se va a desarrollar la idea de negocio.
- ✓ Prototipo.
- ✓ Estudio del mercado, en donde se determina la demanda potencial del producto con su respectiva estructura de la encuesta del estudio.
- ✓ Diagrama del proceso.
- ✓ Diseño y distribución de la planta.
- ✓ Cotización de maquinaria y herramientas.
- ✓ Manual de funciones.
- ✓ Requerimientos de constitución legal.
- ✓ Plan de mercadeo.
- ✓ Estudio financiero.
- ✓ Estudio estratégico.

2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 ANÁLISIS PEST

2.1.1 Análisis de los factores políticos. Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. La Constitución vigente fue adoptada en 1991 que reformó la de 1886, es "norma de normas."⁸

El sistema político colombiano está dividido en tres ramas independientes: ejecutiva, legislativa y judicial. El poder ejecutivo es ejercido por el presidente de la República por un periodo de 4 años y puede ser reelegido por un periodo igual. El legislativo, lo ostentan el Senado y la Cámara de Representantes, quienes aprueban las Leyes del país. Y el judicial, está en manos de jueces y magistrados, que tienen como función administrar la justicia en la Nación. Los dos primeros los elige el pueblo y el tercero, la Corte Suprema de Justicia y del Consejo de Estado.

✓ **Impuestos**

En Colombia existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley.⁹

Los impuestos que se deben pagar dependen de cómo se constituye la empresa. Como persona natural se pagan menos impuestos y es la mejor forma de iniciar un negocio, pero en algunas ocasiones es necesario recurrir alguna sociedad. Y las sociedades por acciones simplificadas SAS, se creó desde el año 2008 en Colombia. Son los tipos de sociedades más comunes encontrados en los nuevos

⁸ Principios fundamentales de la constitución de 1991. Procuraduría general de la nación [en línea] Disponible en: http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm

⁹ Impuestos en Colombia. Ministerio de industria y comercio [en línea] Disponible: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>

emprendimientos ya que permiten ciertas facilidades tributarias, como por ejemplo, no necesitan revisor fiscal a menos que los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos. También las pueden conformar personas naturales o jurídicas. Para este caso se debe tener en cuenta los impuestos nacionales y los territoriales. Entre los nacionales se encuentra la declaración anual del impuesto de renta, el impuesto al valor agregado que se paga cada dos meses, la retención en la fuente a los trabajadores y declaración mensual de la misma. Dentro de los impuestos territoriales se encuentra el impuesto de industria y comercio y el impuesto predial principal.

✓ **Normatividades Vigentes**

El Invima es el encargado de diseñar y desarrollar en Colombia el Sistema Nacional de Vigilancia Sanitaria, donde participan varias instituciones para cuidar la salud de los colombianos, por medio del control, la vigilancia, la calidad y la seguridad de los productos farmacéuticos y alimenticios.

Para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos de pastelería, perteneciente a la industria alimenticia, el Invima exige principalmente el cumplimiento de los decretos 2674 de 2013 y 5109 de 2005 los cuales hablan de los principios básicos de higiene, manipulación, almacenamiento, transporte de alimentos y del reglamento técnico para las etiquetas de empaque de alimentos respectivamente. Para esto solo se necesitaría del registro, permiso y notificación por parte del Invima. O si se desea distribuir los productos por toda Bucaramanga o el país es necesario que cada producto tenga un código para poder venderlo.

Si se decide realizar los pasteles en el mismo lugar donde se van a vender se requiere buscar a la secretaria de salud pública la cual por medio del decreto 0719 de 2015 trata la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública.

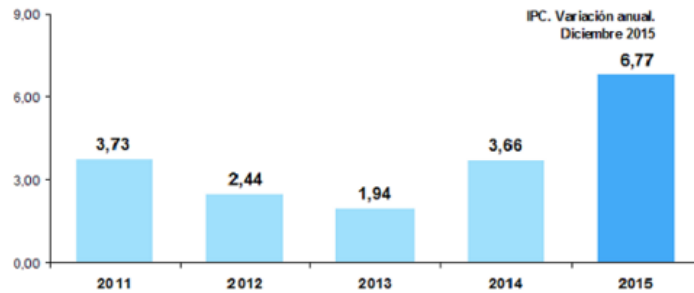
2.1.2 Análisis de los factores económicos. Actualmente el país tiene un ciclo económico de recesión generado por la creciente crisis mundial, ya que al finalizar el año 2015 la bolsa de Colombia perdió 4.5% en acciones y la crisis del petróleo ha hecho que el peso Colombiano pierda valor frente a otras monedas, aunque en cuestiones de PIB se ha crecido mediante pasan los años, no obstante, si se compara el crecimiento del PIB Colombiano con el de otros países latinoamericanos Colombia se encuentra rezagada, ubicándose por debajo del promedio latino, pese a que lleva varios años mejorando en este frente, a la hora de medir lo que produce su economía dividido por cada uno de sus habitantes, Colombia muestra un gran atraso. Productividad y educación son las causas del rezago.

El PIB per cápita se usa para estimar la riqueza de un país, así como con la calidad de vida de sus habitantes y su capacidad de consumo.

Colombia tuvo, en el 2015 un crecimiento del 3.2% en el PIB mostrando un nivel inferior al del año anterior (4.55%) y al promedio de los últimos 15 años (4.2%). El crecimiento del PIB por habitante fue del 3.36% para el año 2014 y para el año 2015 de 2%. En el caso del PIB industrial, el año 2015 termina con un crecimiento nulo, por lo cual muestra una gran incertidumbre para los próximos años. Sin embargo en los últimos 10 años este se ha mantenido en constante crecimiento a pesar de la crisis económica por lo tanto refleja una economía medianamente estable.¹⁰

Por otro lado la inflación alcanzó en el 2015 el 6,77 por ciento, con un incremento de 3.11 puntos porcentuales a la registrada en 2014, cuando llegó a 3.66% como se reflejó en el siguiente grafico donde se observa las variaciones porcentuales del IPC en lo corrido de los últimos años entre los diferentes bienes y servicios.

Ilustración 4 Variación del IPC



Fuente: DANE

Para el 2016, las expectativas de los agentes económicos apuntan hacia una moderación en este indicador. El Banco de la República estima que la inflación retornará al rango meta hacia el 2017 y agentes del mercado de valores encuestados por la Bolsa de Valores de Colombia y Fedesarrollo esperan, en promedio, que la tasa de inflación se modere a una tasa de 4.8%.¹⁰

En cuestión de competitividad y en línea con los resultados de la **Tabla 4; Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se encuentran los indicadores de competitividad del IMD para el año 2015, los cuales tampoco muestran resultados alentadores para Colombia. Con una muestra de 61 países, en competitividad global, el país se mantiene en la misma posición que el año 2014, ubicándose en el puesto 51. Estados Unidos mantiene su liderato como el país más competitivo, seguido por Hong Kong, Singapur, Suiza y Canadá.

En Latinoamérica Colombia ocupa el tercer lugar, superado por Chile (35) y México (39). En este indicador, en la medición del desempeño económico y la eficiencia del gobierno, Colombia cayó 6 y 2 posiciones respectivamente, y se ubicó en los puestos 46 y 51.¹⁰

¹⁰ Colombia: balance 2015 y perspectivas 2016. ANDI - Asociación nacional de empresarios Colombianos [en línea] Disponible en: <http://www.andi.com.co/>

Tabla 4 Anuario de competitividad mundial 2015

Pais	Competitividad Global	Desempeño Económico	Eficiencia del Gobierno	Eficiencia en los negocios	Infraestructura
Estados Unidos	1	1	23	2	1
Hong Kong	2	9	1	1	15
Singapur	3	3	2	7	7
Suiza	4	14	5	6	2
Canadá	5	10	8	3	6
China	22	4	35	27	25
Corea	25	15	28	37	21
India	44	16	47	33	58
Chile	35	32	26	35	44
México	39	19	41	38	52
Colombia	51	46	51	41	54
Perú	54	50	37	50	60
Brasil	56	51	60	51	53
Argentina	59	56	61	58	51
Venezuela	61	61	58	59	61

Fuente: International Institute for Management Development.

2.1.3 Análisis de los factores tecnológicos. En el análisis del desempeño industrial al estudiar el comportamiento de las actividades industriales según intensidad tecnológica, los bienes catalogados de alta tecnología registran un comportamiento fuerte a través de los años, en cambio las empresas con bienes de baja tecnología, por su parte, entran en la categoría de baja competitividad. Factores como los altos costos de energía, transporte, materias primas y la falta de tecnología idónea con la que diariamente tiene que sopesar la Industria colombiana, impide la posibilidad de competir de manera igualitaria con las multinacionales importadoras, que poco a poco acrecientan su presencia en el país, encontrando oportunidades para liderar la producción.¹¹

Es por esto que Colombia es considerada un país en vía de desarrollo. Estar a la vanguardia tecnológica permite a las empresas generar oportunidades de crecimiento, facilitando y mejorando el proceso productivo y administrativo. Para esto es necesario identificar las tendencias tecnológicas para los diferentes

¹¹ En alerta se encuentra el sector panificador, Así sabe Colombia, [en línea] Disponible en: <http://www.colombia.com/gastronomia/noticias/sdi/71827/en-alerta-se-encuentra-el-sector-panificador>

procesos productivos, en los productos y la gestión administrativa para poder tomar las mejores decisiones.

El departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación (COLCIENCIAS) es el encargado de realizar el seguimiento de las tendencias tecnológicas en Colombia. Por medio del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad, el cual está orientado a fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCT) mediante el fomento de la investigación aplicada para la solución de problemas empresariales, la transferencia de conocimiento para la modernización y la transformación de la industria manufacturera (continua y discreta) a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad – empresa – estado.

Las razones fundamentales que inspiran el desarrollo del programa, están enmarcadas en la transformación productiva a través de la incorporación de valor en el desarrollo de procesos, bienes, productos y servicios, generados a partir del uso y la aplicación del conocimiento en la solución y mejoramiento del que hacer empresarial y el fortalecimiento del capital humano entre los diferentes actores del SNCTI¹²

2.1.4 Análisis de los factores sociales. Para el 2014, según información del Departamento Nacional de Estadística (DANE), Colombia totalizó con 47,9 millones de habitantes, ubicados primordialmente en los principales centros urbanos: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta y Bucaramanga.

De acuerdo con el Censo del 2005 realizado por esta entidad, el 64,5% de la población se encuentra entre los 15 y 64 años de edad; el 30,3%, entre 0 y 14 años y el 5,2% es mayor de 65 años.

El 58% de la población es mestiza; el 20%, blanca; el 14%, mulata; el 4%, negra; el 3%, samba, y el 1%, indígena.¹³

¹² Desarrollo tecnológico e innovación industrial, COLCIENCIAS. [en línea] Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnologico-e-innovacion-industrial

¹³ Inteligencia de Mercados / Perfil económico y comercial de Colombia 2015, Perfil demográfico por Legiscomex.com [en línea]

Hacia el futuro Colombia disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, alcanzando en total 50.912.429 de personas. Hoy en día la tasa de natalidad colombiana es de 2.1 recién nacidos por cada mujer y la población, hasta finales del 2012, se encuentra en 47.87 millones de colombianos.¹⁴ En la **Tabla 5** se muestra las proyecciones de la población discriminada en hombres y en mujeres.

Tabla 5 Estimación y proyección de población

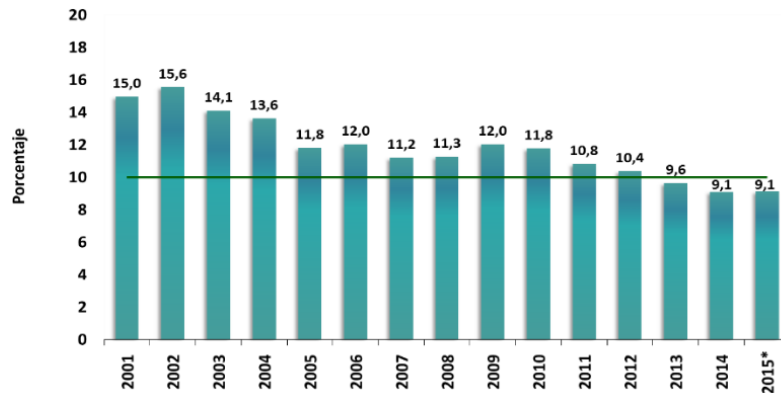
Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: DANE- Conciliación Censal 1985 - 2005 y proyecciones de población 205-2020.

En lo social Colombia ha avanzado reduciendo la pobreza, manteniendo tasas de desempleo de un dígito desde el año 2012, conservando altas coberturas en salud, con algunos avances en educación y generando empleos formales. Sin embargo aún sigue siendo uno de los países con mayor desempleo en la región con altos niveles de informalidad. A continuación se puede observar cómo ha descendido la cifra del desempleo en el país.

¹⁴ Crecimiento de la población (% anual), The World bank, [en línea] disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>

Ilustración 5 Tasa de desempleo promedio anual.



Fuente DANE

Los indicadores sociales, han registrado un avance importante en los últimos años. La tasa de pobreza se logró disminuir casi 21 puntos en la última década, alcanzando valores de 28,5% en 2015, a diferencia de 2002, cuando esta cifra ascendía a casi un 50% de la población.¹⁵

La informalidad en Colombia registrada en la última medición del DANE que tiene en cuenta el tamaño de los establecimientos (se define como informal el ocupado en una empresa con menos de 5 trabajadores, excluyendo las oficinas de consultoría especializada), muestra tendencias de crecimiento y se ha fortalecido con el paso del tiempo, para esto el gobierno colombiano ofrece diferentes tipos de ayudas a los nuevos emprendedores, para impulsar la investigación y la generación de nuevas empresas legalmente constituidas y así originar más empleos formales. Sin embargo, estos niveles siguen siendo muy altos para el país, ubicando este fenómeno como uno de los más críticos y al que se debe poner atención.

¹⁵ Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016, ANDI. [en línea] disponible en: <http://www.andi.com.co/>

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1 Tendencias de consumo en pastelería. Para empezar se define que es una tendencia de consumo, la cual es una manifestación en el comportamiento de los consumidores basada en las necesidades, deseos o aspiraciones, que permite entender al consumidor más allá de sus conductas de compra, permite profundizar en su estilo de vida y motivaciones.

2.2.2 La industria panificadora. **A nivel internacional** Europa ha sido en los últimos años la región más activa en cuanto al número de lanzamientos al mercado de productos panificadores. En lo que se refiere a países, Estados Unidos es el líder mundial en lanzamiento de nuevos productos y en Europa, los maestros pasteleros no son francés, españoles ni austriacos son mujeres y son de Rusia. Los principales atributos de posicionamientos de los productos de panadería en el mercado coinciden: integral, sin aditivos, bajos en grasas trans y productos aptos para vegetarianos¹⁶. Además los consumidores demandan alimentos y bebidas naturales y menos procesadas, lo que está forzando a las compañías a eliminar los ingredientes artificiales.¹⁷

Es por esto que hoy en día la nueva creciente de demanda mundial de alimentos está obligando a que las materias primas sean harinas ecológicas, con una amplia variedad, procedentes de agriculturas sostenibles y levaduras naturales, difundiendo la necesidad de reestructurar los equipos con características aptas en el amasado, la cocción y el enfriamiento, aumentando la eficacia de tiempo y espacio, reducción en el consumo de energía (electricidad, agua), optimizando la mano de obra y mejorando a la vez la calidad de los productos.

¹⁶ Las 7 tendencias de la panadería contemporánea, Ceopan. [en línea] disponible en: <http://www.ceopan.es/index.php?type=public&zone=items&action=view&categoryID=283&codeID=1956>

¹⁷ Tendencias globales de alimentación y bebidas 2016, MINTEL archivo portal web. Citado el 12 de marzo de 2016. [En línea] Disponible En: <http://es.mintel.com/mintel-alimentos-y-bebidas>

La industria panificadora en el mundo vale 461,000 millones de dólares, con un mercado integrado en 91% por panaderías familiares o artesanales, supermercados y tiendas de abarrotes, sumando 277,000 empresas de acuerdo con la consultora IBISWorld.¹⁸ De los cuales en América Latina existen 230.450 panaderías y pastelerías.¹⁹

A nivel Nacional. La cadena productiva de la molinería repostería y panadería comprende varios procesos que van desde la producción y procesamiento de los cereales, hasta la fabricación de alimentos más elaborados como pan, pastas cereales, tortas, galletas, entre otros.

Se observan diferentes tipos de empresas integrando esta cadena: en la fase dedicada al cultivo de cereales está la unidad de producción agrícola, en el procesamiento de éstos se destaca el papel de las empresas dedicadas a la molinería y en la producción de alimentos elaborados se involucran establecimientos industriales de alta tecnología.²⁰

La cadena del trigo en Colombia comienza con la producción agrícola del cereal, seguida por la producción de bienes intermedios y materias primas derivados del proceso de molturación de trigo (harina y subproductos). Los pasos fundamentales de la molienda son la trituración (para fragmentar el grano), la tamización (para separar las partículas según el tamaño) y la purificación (para separar las partículas provenientes del salvado o pericarpio) ver **Ilustración 6**. De esta manera, un proceso de trituración convierte el trigo en harina, que se transforma a su vez en la materia prima para la elaboración de productos de panadería, pastelería y galletería a partir de la harina y la elaboración de pastas alimenticias. Es de notar que en la fabricación de los últimos eslabones, además de la harina de trigo, se demandan

¹⁸ Industria del pan vale US461, 000 millones, El Economista, [en línea]. disponible en: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/07/21/industria-pan-vale-us461000-millones>

¹⁹ Tendencias en panificación 2015, Industria Alimenticia, [en línea] disponible en: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

²⁰ Análisis cadenas productivas: Molinería, Departamento de Planeación Nacional, archivo portal web. [En línea] disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>

cantidades importantes de grasas, levadura, huevos, azúcar, lácteos, quesos y otros ingredientes.²⁰

Ilustración 6 Pasos fundamentales de la molienda



De los eslabones que conforman la cadena, el eslabón de pan y productos de panadería participa con 20,83% del valor de producción. Del total de productos de este eslabón, cerca de 68% de la producción se encuentra concentrada en dos productos, pan de trigo que participa con 43% y ponqués y tortas con 25%.²¹

En otras palabras solo el 3,5 % de toda la cadena productiva de molinería de Colombia le pertenece al sector pastelero.

Además, al tomar las cifras de apertura exportadora y de penetración de importaciones se concluye que Colombia es un importador neto de productos de molinería y panadería y por lo tanto, los productos locales enfrentan la competencia de los extranjeros en el mercado nacional. El principal proveedor en los productos de la cadena es Estados Unidos con una participación de 57,8%, le siguen Canadá, Argentina y Ecuador. Por otra parte, el principal destino de las exportaciones de nuestro país en los productos de esta cadena es Venezuela, con una participación de 36,4%, seguido por Ecuador, Estados Unidos y Puerto Rico²¹.

Desde una perspectiva más interna del sector la firma Ipsos Napoleón Franco realizó un estudio en el año 2011 para la unidad de Food Service de Team en donde 1.214 panaderos fueron entrevistados arrojando unas estadísticas importantes, como que un 27% de mujeres trabaja actualmente en panadería en el país, aunque la labor sigue siendo en un 73% masculina.

²¹ Molinería, departamento de planeación nacional, archivo portal web. [En línea] Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>

El estudio encontró que hay cuatro tipos de establecimientos que funcionan como panaderías en Colombia: el 57% es panadería cafetería; el 19% es panadería tienda; el 12% panadería estación y un 10% es panadería restaurante. La “estación” es una panadería especializada; la “tienda” es una panadería donde se venden variedad de productos; la “cafetería” es una panadería social y el “restaurante” es un mega negocio. Además:

- 1 de cada 3 panaderos en el país tiene entre 25 y 34 años.
- el 84% de los panaderos entrevistados en el país poseen estudios de primaria o bachillerato.
- 3 de cada 10 panaderos sueñan con estudiar, para otros su prioridad está en remodelar su casa o negocio.

Estas cifras acompañan la idea que la panadería es una industria familiar en la que la vocación se hereda y pasa de generación en generación, otorgando así continuidad al negocio, en donde el 67,7% de los panaderos han aprendido su oficio empíricamente, en un país donde se consume pan dulce, mogollas, churros, roscones, tortas y diferentes clases de galletería dependiendo de la región del país en la que se encuentre, la ciudad con más establecimientos de productos panificadores en el país es Cali con una panadería por cada 1.070 habitantes frente a un promedio nacional ponderado de una panadería por cada 1.403 habitantes²². El estudio también arroja unos datos interesantes como que el 83% de las panaderías o pastelerías no utilizan Internet, en su lugar de trabajo no puede faltar el radio, ya que el 60% se encuentra familiarizado con este medio de comunicación que los acompaña en las largas jornadas de trabajo.

El estudio del sector a nivel nacional se complementa con otra encuesta realizada por un equipo de trabajo mancomunado y apoyado por el Ministerio de comercio, industria y turismo, el cual realizó un estudio dentro de las panaderías con 600 encuestas, en 29 ciudades en todo el territorio nacional, con más de 200 mil

²²¿Cómo está el sector panadero en Colombia? La Barra, [En línea] Disponible En: <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2014/editorial-40/informe-4/como-esta-el-sector-panadero-en-colombia-2.htm>

habitantes. Los resultados fueron que el 64% de las panaderías o pastelerías están ubicadas en un local arrendado y el 86% paga menos de \$ 3.000.000 por este rubro mensualmente.

- El 46% de estos negocios están localizadas en estrato 3, ubicándose como el estrato con la mayoría de locales del país.
- EL 19% en estrato 2, el 15% estrato 4, el 5% estrato 5, el 4% estrato 1, el 1% estrato 6

Además de 61% de las empresas en Colombia no tienen sucursales y el 73% no tiene socios.

El tiempo trabajado en panadería, en promedio de los panaderos y pasteleros colombianos es de 8,4 años, lo que indica que la panadería y pastelería no es un negocio de momento.²³

A nivel regional

La llamada Ciudad Bonita cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) per cápita que casi dobla el nacional: es de \$22,3 millones, frente al promedio del país de \$13,3 millones. Su tasa de desempleo es de 9,5% y su inflación, de 1,3%.²⁴

De acuerdo con un reporte del estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio realizado en el año 2012, realizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud), los niveles tan bajos de pobreza y pobreza extrema de Santander se explican por “el hecho de que las familias tienen muchas posibilidades de acceder al ingreso, debido a que en la estructura económica 94,2% de las empresas son micro y famiempresas. Esto quiere decir que existe una cultura del emprendimiento y del autoempleo entre los santandereanos”.

La dinámica demográfica de la población total de Bucaramanga según las proyecciones del DANE en el Censo 2005 para 2015 es de 525.119 habitantes,

²³ Primer estudio nacional de panadería en Colombia, El club del pan. [En línea] Disponible en: http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/primer-estudio-nacional-de-panader%C3%ADa-colombia

²⁴ Un milagro económico llamado Bucaramanga, LR La república. [en línea] Disponible En: http://www.larepublica.co/economia/un-milagro-econ%C3%B3mico-llamado-bucaramanga_36739

equivalente al 1,1% del total de la población nacional, de los cuales el 52,2% (273.700) de los habitantes son mujeres y el 47,8% (251.419) son hombres.²⁵

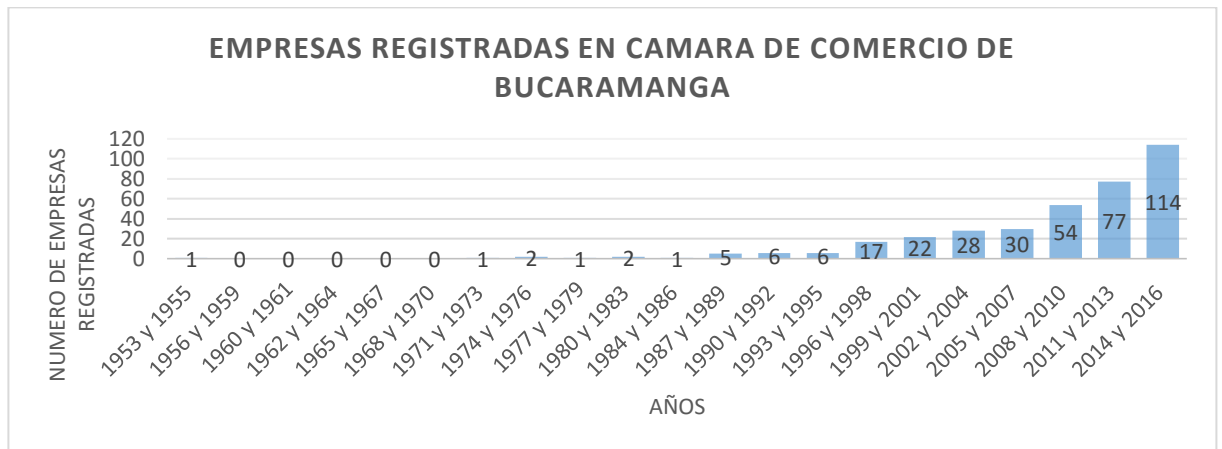
En Bucaramanga, las industrias de panificación se caracterizan por ser relativamente pequeñas. Un alto porcentaje de estas empresas son panaderías de barrio, las cuales funcionan en un área muy reducida, entre 30 y 42 metros cuadrados y procesan en promedio un volumen de 3 a 6 arrobas diarias de harina, otro reducido porcentaje de pastelerías son las medianas empresas y son las más organizadas administrativamente. Tienen desarrolladas las áreas de mercadeo y ventas, producción y aseguramiento de la calidad, área administrativa, área financiera y contable aunque la mayoría no tienen implementado un sistema de calidad. Según registros estadísticos de Coopasan.

Conforme FEDEPAN en Bucaramanga hay 457 panaderías y pastelerías (entre legales e informales) de las cuales el 45% funcionan en áreas comerciales.

A nivel local, según la cámara de comercio de Bucaramanga, en dicha ciudad se han registrado 367 empresas en los últimos 36 años. En la **Ilustración 7** se puede observar la inclinación al incremento que se ha venido presentado en el número de empresas matriculadas en dicha entidad, representando así el aumento en la cultura del consumo de productos pasteleros, originado por el desarrollado a lo largo de estos últimos años.

²⁵ DANE proyecciones de población 2005 – 2020 con base al censo 2005. Disponible http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72

Ilustración 7 Empresas registradas en la cámara de comercio de Bucaramanga



Cifras tomadas del reporte Cámara de Comercio de Bucaramanga

Queda demostrado que a medida que pasan los años los establecimientos inscritos aumentan significativamente hasta obtener su pico máximo en los años 2014 y 2016 donde se observa que se registraron más empresas que en los años anteriores. En la ciudad de Bucaramanga hay aproximadamente 525.119²⁵ habitantes lo que indica que por cada pastelería o panadería hay 1.431 personas, formando un mercado importante que cubrir.

Se evidencia que el para el año 2016 hay 354 empresas registradas en la cámara de comercio de Bucaramanga de las cuales 342 están constituidas como persona natural y 12 como persona jurídica, además para el año 2015 se retiraron 139 y se inscribieron 71 negocios.²⁶

2.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de SABORES AMOROCHO son los habitantes de Bucaramanga que busquen celebrar alguna fecha especial con una torta u otro producto de pastelería. Además, el enfoque es para aquellos que buscan un punto de venta central y en el cual puedan tomar los alimentos en ese establecimiento y deseen celebrar una

²⁶ Reporte ADN sectorial, Plataforma 360, Cámara de comercio de Bucaramanga.

fecha especial en el establecimiento con tal de vivir una experiencia donde los sentidos sean los protagonistas.

Actualmente Bucaramanga cuenta con cerca de 354 establecimientos fabricantes de productos panificadores de las cuales 35 empresas son exclusivamente pastelerías. Se afirma que el dominio de los consumidores es elevado, ya que la demanda de productos pasteleros en la ciudad es bastante alta y esto facilita el intercambio de marca competidora. El nivel de negociación se va a reducir con diferencia de productos, conocimiento profundo de los clientes, conectividad constantes con ellos, resolución rápida de problemas y proyección de oferta que satisfagan e impulsen los nuevos consumidores, los Millennials, puesto que son los que están cambiando los modelos de consumo.

La Generación Millennials define a los nacidos entre 1981 y 1995, es decir, personas que tienen en la actualidad entre 20 y 35 años, que han crecido en su mayor parte en una época dominada por la bonanza económica de las sociedades occidentales. Actualmente en Latinoamérica un 30 % de la población es Millennials. Y según una proyección de la consultora Deloitte, en 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo.²⁷

Las principales características de esta generación es que son unipersonales, familias de 2 personas o máximo 3, demandando porciones pequeñas. Son nativos digitales, buscan personalización, excelente atención y requieren que les dedique tiempo de manera individual.

Además los clientes se están viendo influenciados por las tendencias que vienen de Estados Unidos, ya que en televisión se pueden ver programas de concursos pasteleros o como realizan tortas especiales temáticas y Cupcakes, asimismo por internet constantemente están siendo bombardeado con imágenes y videos mostrando o alentando a preparar sus propios postres; es por esto que su comercialización aumenta progresivamente, ya que los usuarios conocen cada vez

²⁷Millennials: consentidos o con-sentido. Revista Dinero. [en línea] Disponible en: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/millennials-consentidos-o-con-sentido-por-pablo-londono/223755>

más las tendencias, las novedades y los procesos que hay detrás de cada producto; generando así una cultura pastelera.

- **Poder de negociación de proveedores.**

Las principales materias primas de las pastelerías es el trigo, seguido por el cacao, chocolate, azúcar, huevos y mantequilla, los proveedores serán todas las industrias de cacao o cooperativas de panaderos donde distribuyan los insumos necesarios. Los proveedores son de fácil acceso lo que significa una fortaleza para la empresa. Debido a la ubicación de la pastelería en la ciudad de Bucaramanga sus principales proveedores se encontraran en la ciudad. Por este motivo Grupo Team, Coopasan y Proandes serán las más cercanas y por ende la primera opciones para la empresa.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Actualmente las barreras de entrada en esta industria son bajas, se encuentran pequeñas panaderías y pastelerías en todos los barrios de la ciudad de Bucaramanga, con incompleta regulación en cuanto a: ubicación, responsabilidad social empresarial, condiciones sanitarias y cumplimiento con las obligaciones tributarias. Unido a la creación de nuevos puntos panaderos y pasteleros que hay en la ciudad y la capacidad de compra de la población; hace que la amenaza de nuevos participantes sea cada vez mayor. Sin embargo, esto no es necesariamente negativo, “la entrada de nuevas empresas en un sector industrial implica la contribución al mismo de capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales”²⁸.

En la ciudad se está generando un auge en torno al consumo y al aprendizaje de productos pasteleros y panaderos, ya que entidades como Comfenalco, Coopasan, el SENA y algunas empresas productoras de materias primas, facilitan la diseminación de la información, ocasionando la creación de gran cantidad de

²⁸ Estrategia Competitiva. Tema 11, Análisis de las fuerzas competitivas, 2. Barreras a la entrada. Editorial continental, S.A. de C.V. México [en línea] Disponible en: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf> P. 178

empresas alrededor de esta industria, como consecuencia la informalidad es uno de los problemas que más afecta a los negocios legalmente constituidos en la ciudad, según el gerente de Coopasan podría existir cerca de 400 negocios entre panaderías, pastelerías, cafeterías e industrias de arepas en el sector de la informalidad en Bucaramanga.

Se presume que la demanda de productos pasteleros se encuentra en crecimiento y se mantendrá de esta forma, son productos con una gran demanda pero con poca innovación. Es por esto que varias empresas están invirtiendo en I+D, con tal de desarrollar producto más saludables, intensificando más los sabores y descubriendo nuevas combinaciones de materias primas ya que la demanda está creciendo a nivel mundial, no solo nacional.

A pesar de la existencia de empresas con oferta similar, muy pocas le apuntan a dejar de ser simplemente la panadería o pastelería de barrio, en el caso de SABORES AMOROCHO es precisamente lo contrario. Esta empresa proyecta ser un icono de pastelería, en el núcleo urbano, con la posibilidad de tener más sedes en Bucaramanga y ubicarse en otras ciudades de Colombia, en un futuro.

- **Amenaza de posibles productos sustitutos**

Una gran ventaja que no tienen las demás industria es que la pastelería es totalmente emocional, el fin de comprar una torta o Cupcakes es celebrar una ocasión especial, estar alegres o simplemente compartir un momento agradable con alguien amado, en cuanto a los productos sustitutos de las tortas se puede llegar a reemplazar con otros productos como donas, helados, obleas, galletas, postres, muffins entre otros artículos panificadores.

Por otro lado están los productos realizados por las empresas altamente industrializadas que se venden en los supermercados y están siempre disponibles a un precio muy económico. Otros sustitutos corresponden los elaborados por pastelerías que se dedican a crear productos especializados para personas con enfermedades tales como diabetes, hipoglicemia o no pueden tolerar el gluten.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

En lo que corresponde a este aspecto se puede decir que existe una alta rivalidad entre las empresas, ya que en Bucaramanga hay un gran número de establecimientos con oferta de productos similares, estos tienen la tendencia de vigilar lo que hacen tanto las unas a otras y de igualar cualquier acción realizada por su competencia.

Las pastelerías más antiguas como Nevada, Tortas y Ponqués don Jacobo, Glassé, han ido cambiando su imagen con un estilo más moderno y llamativo para el consumidor. En el tema de las características del producto o servicio, se encontró que en los establecimientos estudiados, hay más variedad de productos y sobresalen por una buena calidad, aunque también se evidencia que algunas tortas ofrecidas no son muy frescas. Las pastelerías que han surgido en los últimos años ofrecen sabores muy parecidos sin embargo tienen una diferencia significativa en el servicio, la disposición del lugar, la disponibilidad de parqueadero, las tortas alternativas o personalizadas que ofrecen para los gustos atípicos y la oportunidad de aprender hacer recetas en el establecimiento.

Desde otro ángulo, empresas pioneras en la ciudad están trabajando fuertemente para mejorar el entorno de competencia que hay; se creó un espacio único para compartir momentos dulces, se trata de SWEET FAIR, un escenario en el cual los profesionales, artesanos, apasionados y seguidores de la pastelería, panadería y chocolatería se dan lugar para aprender, compartir y disfrutar alrededor de estos deliciosos placeres. Sí hay mejoría y unión en el gremio van a ver mejores ofertas, un mercado más sano, vibrante y aumentara el consumo. Es importante resaltar las alianzas con los competidores pues estos son los mejores amigos y no son los enemigos como se ha venido pensando.

3 ANÁLISIS DEL MERCADO.

Es necesario examinar el entorno donde se pretende poner el negocio y su mercado potencial, con el fin de tener conclusiones acerca del producto y servicio idóneo que complazca las necesidades y expectativas del consumidor.

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

La Investigación de Mercados es un proceso de recopilación e interpretación de datos que proporciona información sobre las características, evolución y comportamientos del segmento de mercado lo cual sirve para la toma adecuada de decisiones y para establecer estrategias que pueden beneficiar a la empresa. Este estudio se hizo por medio de un cuestionario que fue aplicado al ciudadano común, el cual es el consumidor final de los productos pasteleros, la recolección de la información se hace de forma presencial o vía web.

Para la recolección de los datos del estudio de mercado se presentan dos técnicas, mapa de empatía y entrevista con formulario.

3.1.1 Investigación exploratoria. Se realizó una investigación cualitativa a 20 personas con datos secundarios para poder percibir las consideraciones y apreciaciones entorno a la pastelería, por medio del mapa de empatía.

Todas las preguntas giran alrededor de la experiencia y productos actuales que hay en el mercado en la ciudad de Bucaramanga.

3.1.2 Definición del problema. Fijar las preferencias del mercado para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de pastelería en la ciudad de Bucaramanga.

3.1.3 Objetivos.

✓ Objetivo general.

Definir el mercado potencial para una empresa fabricante y comercializadora de productos pasteleros en la ciudad de Bucaramanga.

✓ Objetivos específicos.

- Identificar las características y preferencias comportamentales de los consumidores.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes acerca de los productos existentes en el mercado.
- Estimar la demanda potencial para los productos pasteleros en la ciudad de Bucaramanga.
- Determinar el posicionamiento de las principales empresas competidoras.
- Conocer los factores que influyen en la decisión de compra de los productos de pastelería.

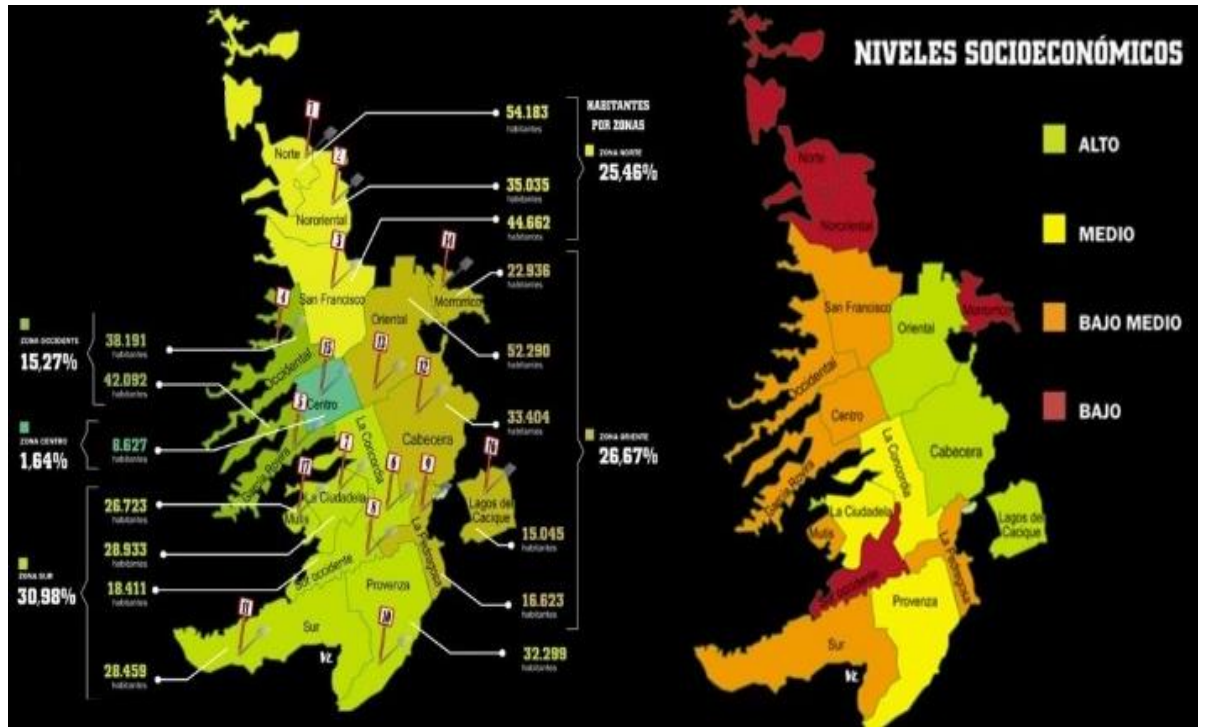
3.1.4 Segmentación del mercado. Según el plan de desarrollo 2012 – 2015, Bucaramanga sostenibles²⁹ la población de Bucaramanga es de 525.119 Habitantes, cuenta con 177 barrios y 17 comunas.

Para este caso solo se tendrán en cuenta los niveles socioeconómicos bajo medio, medio y alto, es decir los habitantes de las comunas; Oriente, Cabecera, Lagos del Cacique, La Concordia, La Ciudadela, Provenza, San Francisco, Centro, Occidental, García Rovira, Mutis, Sur y La Pedregosa, ver **Ilustración 8**.

En total serian 395.491 habitantes que pertenecen a esas 13 comunas, el 75,31% de todos los habitantes de Bucaramanga.

²⁹ Plan de desarrollo de Bucaramanga 2012 – 2015. [en línea] Disponible En:http://www.bucaramanga.gov.co/documents/PRIMER_%20DOCUMENTO_%20PLAN_%20DE_%20DESARROLLO_%202012-2015.pdf

Ilustración 8 Mapa de Bucaramanga con sus respectivas comunas y niveles socioeconómicos.



Fuente: secretaria de planeación de Bucaramanga.

3.1.5 Tipo y diseño de la muestra.

- Población de estudio:
 - Hombres y mujeres que compran productos pasteleros, por lo menos una vez al mes.
 - Acostumbran a regalar o ingerir algún artículo dulce a cualquier hora del día.
 - Ingresos mensuales mayores o iguales a \$1.400.000 pesos colombianos.

- Extensión:

La investigación se realizó en algunos puntos de la ciudad de Bucaramanga, donde trascurrían diferentes personas de distintos estratos económicos.

- Tiempo:

2 meses.

- Técnica de muestreo

La técnica utilizada para seleccionar parte de la población que refleja adecuadamente las características para analizar en éste estudio, corresponde a un muestreo probabilístico, llamado muestreo aleatorio simple estratificado, este muestreo permite calcular el grado probable hasta el cual el valor de la muestra puede diferir del valor de la población de interés (error muestral). Utilizado en los casos en donde no es posible seleccionar los elementos y debe obtenerse conclusiones con los elementos que estén disponibles, que en éste caso se realizó hasta completar el tamaño de la muestra.

- Tamaño de la muestra

Para poder estudiar el mercado se necesita aplicar la encuesta, para eso se debe conocer el tamaño de la muestra poblacional.

Los datos que se tienen en cuenta son los siguientes:

- ✓ $N = 395.4491$ población de los niveles socioeconómicos medio bajo, medio y alto, en total 13 comunas.
- ✓ Nivel de confianza = 95%
- ✓ $Z = 1,96$
- ✓ Varianza = 0,25
- ✓ Error muestral equivalente = 6%

Ilustración 9 Muestra población infinita

Muestra Poblacion Infinita		
n	?	Tamaño de la muestra
N	395491	Tamaño de la población
Z	1,96	# de desviaciones estándar
σ^2	0,25	Varianza muestral
E	6,0%	Error muestral

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2}{E^2}$$

n= 267

Fuente: Métodos Cuantitativos De Investigación De Mercados de PhD Lina María Echeverri

Generalmente en las investigaciones de mercado se suele utilizar un error estimado del 2 al 6% para un grado de confianza del 95%.³⁰

Las probabilidades de éxito y fracaso, se asumen del 50% cada una, al no tener conocimiento previo del comportamiento de la población. El error se asume de un 6% por varios factores entre los que prevalecen la carencia de inducción al entrevistado por el hecho de las características heterogéneas de la población objetivo y la incertidumbre relacionada a la cantidad de personas que puedan responder completa y adecuadamente la encuesta.

La muestra para el estudio se determinó por medio de la siguiente formula:

De esta manera se determina que el tamaño de muestra adecuado para el experimento es de 267 encuestas

³⁰ PRIETO, Jorge. muestra población finita. En: Investigación de mercados. Bogotá, ECOE Ediciones, 2009. P 82

3.1.6 Diseño del instrumento de recolección de información. Para la investigación de la fuente de información primaria, se diseñó un cuestionario preliminar que tenía 25 preguntas las cuales estaban sesgadas a información muy precisa. En su defecto antes de ser distribuida y aplicada la encuesta se socializó con expertos en estudios de mercado para fijar el objetivo de cada pregunta y para saber que la información obtenida era la deseada. Luego de estas pruebas, se decidió eliminar algunas preguntas que generarían información que podía ser obtenida por otros medios.

El cuestionario final (ver Anexo A.) estuvo disponible en una página web creada exclusivamente para ése fin ofreciendo opciones de respuesta ya predeterminadas que facilitarían el análisis de los datos, además de las preguntas de selección múltiple con múltiple o única respuesta.

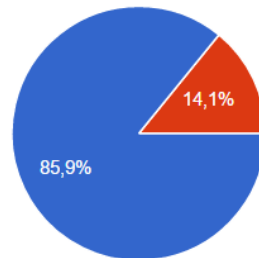
Asimismo las preguntas básicas para determinar las características demográfica de los posibles consumidores, el comportamiento del mercado frente al producto, la preferencia de los clientes ante la competencia, además de los medios de mercadeo y distribución que preferían para su comercialización, se hicieron preguntas para validar la información obtenida en la investigación exploratoria, manteniendo un tiempo estimado de máximo diez minutos para el desarrollo de la encuesta.

3.1.7 Análisis de resultados. Las encuestas se realizaron por internet por medio de la Plataforma google Drive y de forma presencial en diferentes puntos de la ciudad de Bucaramanga, a transeúntes que estaban en ese momento en el lugar. Se consiguieron 269 respuesta, lo mínimo eran 267 para un error del 6%.

Con este estudio se determinó la distribución de frecuencias en las diferentes opciones de respuesta lo cual se puede ver a continuación por medio de un análisis a cada pregunta:

Ilustración 10 ¿En los últimos dos meses ha comprado alguna torta o producto de pastelería?

¿En los últimos dos meses ha comprado alguna torta o producto de pastelería?

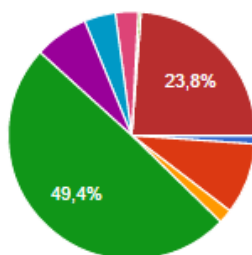


Si	231	85.9%
No	38	14.1%

Solo el 14% no han consumido ningún productos de pastelería, es significativo resaltar que el 86% si lo ha hecho, lo cual en la **Ilustración 11** se evidencia como está repartido la cuota de mercado en la ciudad, en primer lugar con un 49% se encuentra Don Jacobo una empresa de tradición en la ciudad con 25 años de experiencia, con un 9 % esta Kakahuat con aproximadamente 3 años de experiencia y por último se tiene con un 23.8% del mercado otras pastelerías las cuales pueden ser desde las más recientes registradas en la cámara de comercio, entre ellas los puntos calientes de barrio, o negocios informales.

Ilustración 11 ¿En dónde compro o de donde era el último producto que consumió?

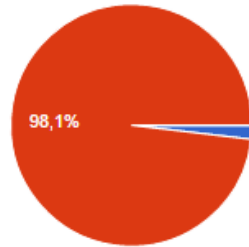
¿En dónde compró o de dónde era el último producto que consumió ?



Decorando ando	3	1.1%
Kakahuat	25	9.3%
Negrón	5	1.9%
Don Jacobo	133	49.4%
Nevada	19	7.1%
Cinnamón	11	4.1%
Glaseé	8	3%
Cecilia de Nassar	1	0.4%
Otro	64	23.8%

Ilustración 12 ¿Estaría dispuesto a comprar o a consumir otra vez ese producto?

¿Estaría dispuesto a comprar o a consumir otra vez ese producto?



No, por supuesto que no.	5	1.9%
¡Claro que sí!	264	98.1%

Se le preguntó a las cinco personas que dijeron que no estarían dispuestos a comprar otra vez porque su decisión, la respuesta que dieron es que se debe a las condiciones de las tortas; 3 personas respondieron que los sabores estaban rancios, lo cual les hizo pensar que ya estaban viejas las tortas y 2 personas dijeron que no les gusto el producto final.

Ilustración 13 ¿Cuáles son sus preferencias de consumo de todos los productos de pastelería?

¿Cuáles son sus preferencias de consumo de todos los productos de pastelería? Elija máximo 4, por favor



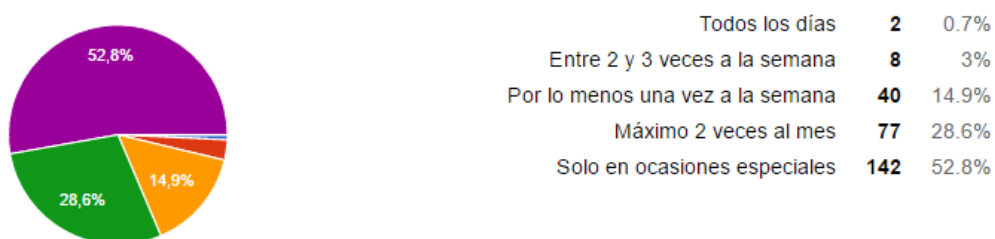
Esta pregunta era importante porque indica que productos se deben tener en la oferta de Sabores Amorocho, en la Ilustración 13 se puede observar los productos

de pastelería con mayor preferencia y estos son: la torta de chocolate, La Genovesa, la torta de vainilla con diferentes rellenos, los brownies, los Cupcakes y postres. La Genovesa no puede estar en la propuesta porque es un producto creado y patentado por Don Jacobo postres y ponqué y los postres pertenecen a la línea de repostería, por lo mismo no participan en este plan de negocios.

En este orden de ideas con un total de respuestas de 892, los Cupcakes tienen un 10,65%, los brownies el 12,6% y la torta de chocolate y la de vainilla en promedio tienen el 12,44% de preferencia entre todos los productos de pastelería. Los cuales indican que son los productos que deben empezar en la oferta de Sabores Amorocho.

Ilustración 14 ¿Con qué frecuencia compra o consume algún producto de pastelería?

¿Con qué frecuencia compra o consume algún producto de pastelería?

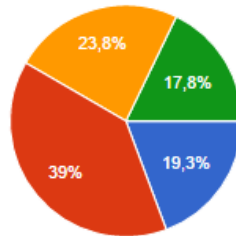


Así mismo es valioso conocer la frecuencia de consumo de los productos y el 52% de la población consultada solo compra o se alimenta en ocasiones especiales, con un 28% están las personas que adquieren productos 2 veces al mes. Estas cifras demuestran que no es un hábito de consumo frecuente, se asocia con los gustos personales de gasto de vez en cuando o el deseo de celebrar fechas especiales.

Por tal motivo se buscó encontrar cuánto dinero gastan en adquirir los productos y el 39% de las personas consultadas desembolsan entre 1.000 y 10.000 pesos semanales. Ver **Ilustración 15**

Ilustración 15 ¿Qué cantidad de dinero gasta en estos productos semanalmente?

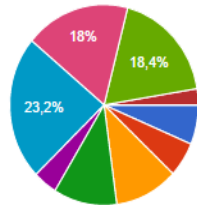
¿Qué cantidad de dinero gasta en estos productos semanalmente?



Nada	52	19.3%
Entre \$1.000 y \$10.000	105	39%
Entre \$10.000 y \$20.000	64	23.8%
Más de \$20.000	48	17.8%

Ilustración 16 ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que se pueden mejorar de las pastelerías actuales?

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que se pueden mejorar de las pastelerías actuales?



La presentación de los productos (empaqué y decoración)	17	6.4%
El diseño de los productos	15	5.6%
El sabor de los productos	29	10.9%
El servicio al cliente	29	10.9%
Las instalaciones	11	4.1%
Los precios de los productos	62	23.2%
Todas las anteriores	48	18%
Considero que tienen una buena propuesta actualmente	49	18.4%
Otro	7	2.6%

Se evidencia en la **Ilustración 16** que el 23,2% de las encuestas están de acuerdo con mejorar los precios y el 18 % piensa que las pastelerías actuales tienen una buena propuesta.

Con la siguiente serie de preguntas se quería evaluar la propuesta de valor y verificar algunos comentarios que se obtuvieron en la investigación exploratoria.

Ilustración 17 Materias primas de calidad

Para mí es importante que las materias primas sean de primera calidad [Por favor, indique su percepción acerca de las siguientes frases.]



Totalmente de acuerdo	247	91.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	6.7%
Totalmente en desacuerdo	4	1.5%

Ilustración 18 Me gustaría poder celebrar las fechas especiales en la pastelería.

Me gustaría poder celebrar las fechas especiales en alguna pastelería [Por favor, indique su percepción acerca de las siguientes frases.]



Esta afirmación de la **Ilustración 18** era muy importante evaluarla ya que en la propuesta de valor estaba contemplada la opción de presentar un espacio adecuado para la celebración de fechas especiales, por lo tanto se evidencia que el 43% de los encuestados está en total acuerdo con tener esa posibilidad y el 37% de las personas le es indiferente, abriendo la posibilidad de ser persuadidos para experimentar la opción; con un total de 81% a favor de la propuesta.

Además de tener esa alternativa también se estaba determinado que grado que aceptación tendría brindar cursos de algún producto de pastelería y se puede observar que las personas están un 65% totalmente de acuerdo con esa idea.

Ilustración 19 Me gustaría poder aprender o realizar cursos de recetas en alguna pastelería

Me gustaría poder aprender o realizar cursos de recetas en alguna pastelería [Por favor, indique su percepción acerca de las siguientes frases.]



Ilustración 20 Los diseños de la cobertura son muy importantes

Para mí los diseños de la cobertura son muy importantes [Por favor, indique su percepción acerca de las siguientes frases.]



La declaración anterior tenía el objetivo de investigar qué tan importante es la estética y el producto externo a la hora de la elección; con un 72% de las personas encuestadas dicen estar totalmente de acuerdo. Y con un 81% se demuestra que para los clientes es valioso poder personalizar una torta o producto. Ver **Ilustración 21**.

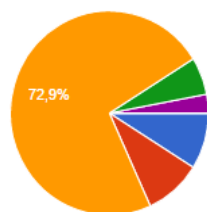
Ilustración 21 Posibilidad de personalizar los diseños

La posibilidad de personalizar el diseño para mí es muy importante [Por favor, indique su percepción acerca de las siguientes frases.]



Ilustración 22 ¿Estos productos como llegan a sus manos?

¿Estos productos cómo llegan a sus manos?

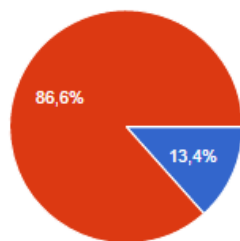


Método	Cantidad	Porcentaje
Lo pide a domicilio de una pastelería de confianza	24	8.9%
Lo encarga con anterioridad	25	9.3%
Se acerca a una pastelería a escogerlos directamente	196	72.9%
Lo ve por internet y hace el pedido	16	5.9%
Se los regalan	8	3%
Otro	0	0%

Esta pregunta es vital pues se evidencia que la mayoría de los productos que se venden, deben estar en exhibición, ya que por lo general los clientes escogen lo que van comer.

Ilustración 23 ¿En los últimos 2 meses ha pedido alguna torta por internet?

¿En los últimos 2 meses ha pedido alguna torta por internet?

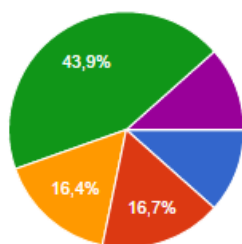


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	36	13.4%
No	233	86.6%

Esta pregunta complementa la anterior, es importante porque se deseaba verificar qué posibilidades hay de obtener una plataforma web con opción de carrito de compra para adquirir algún ejemplar. A pesar que los colombianos han tenido un crecimiento de 18% en participación en relación con el año 2014³¹ en transacciones por internet, se puede apreciar que difícilmente los productos comestibles se encargan por este medio. A los clientes les gusta acercarse a seleccionar los artículos a los puntos ya que prefieren hacer un contacto visual a la hora de elegir o mandar hacer su producto.

Ilustración 24 ¿Cuándo fue la última vez que visito una pastelería y consumió en ese establecimiento?

¿Cuándo fue la última vez que visitó una pastelería y consumió en ese establecimiento?

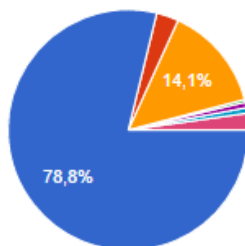


Menos de 1 semana	31	11.5%
Hace más de 1 semana	45	16.7%
1 mes	44	16.4%
Más de 1 mes	118	43.9%
nunca	31	11.5%

La **Ilustración 24** deja ver que es importante crear incentivos para que las personas acudan a la pastelería con mayor frecuencia, ya que el 44% la última vez que visito una fue hace más de un mes y solo el 16% estuvo en una hace más de 1 semana.

Ilustración 25 ¿Cuál es la red social que más utiliza en el día?

¿Cuál es la red social que más utiliza en el día?

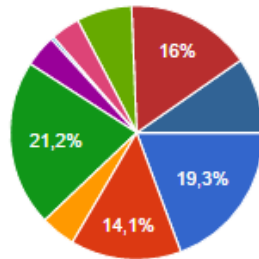


Facebook	212	78.8%
Twitter	8	3%
Instagram	38	14.1%
Printerest	1	0.4%
Google +	2	0.7%
ninguna	2	0.7%
Otro	6	2.2%

³¹ El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia. Revista Dinero. [En línea] Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>

Ilustración 26 ¿Cuál es la emisora que más escucha?

¿Cuál es la emisora que más escucha?

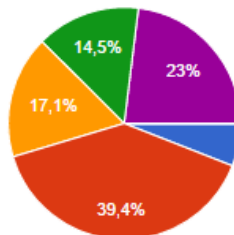


La mega	52	19.3%
La W	38	14.1%
Uis estéreo	12	4.5%
La Fm	57	21.2%
Olímpica	11	4.1%
Radio 1	1	0.4%
Oxígeno	10	3.7%
Rumba estéreo	19	7.1%
Ninguna	43	16%
Otro	26	9.7%

Con las preguntas de la **Ilustración 25** e **Ilustración 26** se buscó tener dos medios distintos de comunicación para estar en contacto frecuente con los clientes y estas fueron Facebook con un 78% y La FM con un 21 % como la red social más usada y la emisora más escuchada respectivamente, aunque en esta última nos interesaba conocer máximo 2 opciones; en segundo lugar se tiene La Mega con un 19% de total de la población consultada.

Ilustración 27 ¿En cuáles de los siguientes sitios considera apropiado que hubiese una pastelería?

¿En cuáles de los siguientes sitios considera apropiado que hubiese una pastelería?



Supermercados	16	5.9%
Centros comerciales	106	39.4%
Parques	46	17.1%
Universidades	39	14.5%
En un local exclusivo	62	23%
Clinica	0	0%
Otro	0	0%

Entre los temas importante de definir se quiso conocer donde los posibles clientes preferirían encontrar una pastelería y el 39% piensa que en un centro comercial sería apropiado y el 23% dice que un local exclusivo es una buena idea. Ver **Ilustración 27**.

El 56% de las personas entrevistadas fueron mujeres.

El 41% vive en estrato 4, el 28% vive en estrato 3, el 13% viven en estrato 5 y el 8% vive en estrato 6.

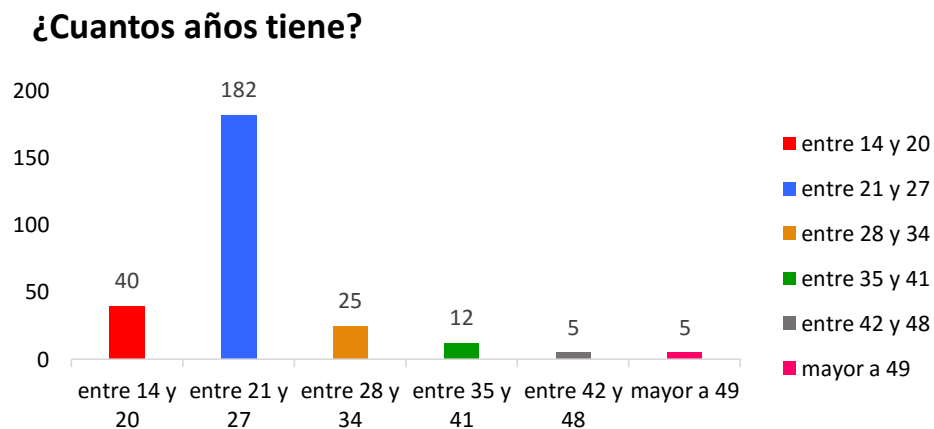
El 81 % son solteros.

El 84% no tienen hijos.

El 48% son estudiantes, el 21% trabaja en una oficina y el 19% trabaja como independiente.

El 68% tiene una edad entre 21 y 27 años. Ver **Ilustración 28**

Ilustración 28 Edad



CONCLUSIONES

- Se pudo identificar las 3 principales preferencias de los productos de pastelería; torta de chocolate y vainilla, brownies y Cupcakes.
- También se conoció que los clientes están satisfechos de los productos actualmente existentes en el mercado.
- Se puede estimar la demanda potencial para los productos pasteleros en la ciudad de Bucaramanga con un 10,65% de preferencia los Cupcakes, 12,6% en brownies y 12,4% en tortas.
- Determinar el posicionamiento de las principales empresas competidoras se conoció que Postres y ponqué Don Jacobo tiene casi el 50% de la participación de todo el mercado en la ciudad de Bucaramanga.
- Se conoció por cuáles medios se debe difundir propaganda para acercarse a los clientes como lo es Facebook y las emisoras La FM y La Mega.

- Nace la necesidad de crear campañas de promoción para motivar a las personas a ir seguido a las pastelerías a tomar ahí sus productos.
- El 76% de los encuestados son Millennials, señalando la importancia que tienen en el mercado actual, y la atención que demandan, ya que ellos son los interesados en vivir cada día nuevas experiencias.
- Además se conoció que factores influyen en la decisión de compra de los productos de pastelería y en el caso particular de Sabores Amorocho, se va a competir en el mercado con dos herramientas sumamente importantes como lo son:

La Diferenciación en la calidad de las materias primas logrando ser distintas a los productos vendidos en las panaderías y pastelerías existentes y especialización, donde la pastelería ofrezca la posibilidad de celebrar las fechas especiales brindando un servicio completo en un solo lugar y en un futuro poder ofrecer el servicio de realizar cursos rápidos y cortos.

3.1.8 Estimación de la demanda del producto. La información del sector pastelero en Colombia no es suficiente ni actualizada, es por esa razón que se recurre a la cámara de comercio de Bucaramanga por medio de la plataforma Compite 360 para observar su comportamiento en los últimos años y al DANE para tener un estimado de consumo por habitante.

Según la encuesta de ingresos y gastos de los hogares colombianos realizada por el DANE en la ciudad de Bucaramanga se tiene que en promedio un bumangués gasta \$2.667 en productos panificadores (diferentes de pan) mensualmente en el año 2007, si se proyecta con el incremento del salario mínimo legal vigente para el año 2007 (\$433.700) y el del año 2016 (\$689.455) se tiene que aproximadamente un Bumangués gasta \$4.240 mensualmente en el año 2016 en productos de pastelería.

Tabla 6 Gasto promedio de los colombianos en productos de pastelería

Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2006-2007

Cuadro 19. (continuación)

Gasto total (millones \$) mensual y promedio por hogar y por persona, según clasificación del gasto (artículo bien o servicio)

24 Ciudades

Dominios de estudio y clasificación del gasto	Total de hogares	Gasto total (millones \$)	Gasto promedio por hogar que adquiere el bien o servicio (\$)	Gasto promedio por persona del dominio de estudio (\$)
11110405 Emparedados, empanadas, bollos, envueltos, tamales, pastel de pollo, perros calientes, hamburguesas, pizzas y similares	1 769 339	44 557	25 183	6 333
11110406 Brownies, obleas, ponques, bizcochos, milhojas y similares	571 052	6 177	10 816	2 697
11110407 Productos de salsamentaria y fritanga: chorizos, jamones, rellenas y similares	257 939	2 351	9 116	2 231
11110408 Quesos, cuajadas y quesillos	688 744	8 867	12 875	3 320
11110409 Huevos preparados	35 050	97	2 773	685
11110410 Arequipes, bocadillos, gelatinas y similares	100 548	524	5 209	1 251
11110411 Frituras: papas fritas, chitos, patacones y similares	628 001	4 716	7 509	1 826
11110412 Dulces, confites, chocolatinas, bombones	644 587	4 744	7 360	1 754
11110413 Cócteles de camarones, ostras y similares	25 426	375	14 749	3 836
11110414 Onces, medias nueves, media mañana, algo, entredía, recreo	866 963	29 063	33 523	8 293
11110500 Gastos en discotecas, bares, griles, tabernas y similares (comida, bebidas, cover)	182 384	14 859	81 471	25 827

Fuente: DANE, Encuesta de ingresos y gasto. (Cifras más recientes).

Con el número de habitantes que tiene Bucaramanga (525.119) se puede estimar el gasto para este concepto en la ciudad de \$2.226.504.560 mensualmente. Además se deja claro en la segmentación de mercado, que se quiere abarcar solo el 75% de los habitantes de la ciudad los cuales pertenecen a los sectores socioeconómicos medio bajo, medio y alto, obteniendo un gasto total de \$ 1.669.878.420. Como meta de ventas SABORES AMOROCHO busca apoderarse del 3 % de la participación del mercado e ir aumentando en un punto porcentual hasta obtener un 8% para el 2021.

Según el estudio de mercados los productos que mayor preferencia tienen entre los consumidores son: torta infantil de chocolate y vainilla, Cupcakes y brownies cada uno con una participación del 12,44%, 10,65% y 12,6% respectivamente. Por otro lado con la intención de proyectar un crecimiento del sector, se acude al incremento promedio de las ventas en la ciudad ver Tabla 3 ubicada en la justificación del proyecto, además se considera un comportamiento similar de crecimiento anual de

9,8% para el escenario más probable, durante los siguientes 5 años. La demanda mensual se obtiene en unidades monetarias.

La demanda para el primer año es de \$ 214.552.659.

3.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

A nivel nacional el número de establecimientos han aumentado cada vez más, existen varias compañías encargadas de realizar toda clase de productos panificadores con distintos enfoques, desde el producto personalizado hasta las líneas estándar de pasteles sin mayor detalle.

En la siguiente tabla se pueden observar algunas empresas a nivel nacional y otras a nivel local, estas últimas referenciadas de las pastelerías más reconocidas en la ciudad como se puede ver en la **Ilustración 11** del estudio de mercados.

Tabla 7 pastelerías en Colombia y Bucaramanga

Compañía	Ciudad	Página web
Nicolukas	Bogotá	http://nicolukas.com/
Myriam Camhi	Bogotá	http://www.myriamcamhi.com
Deli	Bogotá	http://www.deli.com.co/Deli-Inicio/
Hornitos	Bogotá	http://www.hornitos.co/
Caramelo	Cali	http://www.caramelo.com.co/
Ventolini	Cali	http://www.ventolini.com/
Don Jacobo	Bucaramanga	http://www.donjacobob.net
Kakahuat	Bucaramanga	http://www.kakahuat.com.co/web/
Nevada	Bucaramanga	http://www.nevada.com.co/
Cinnamon	Bucaramanga	http://www.cinnamongourmet.com/index.php

Para el análisis de la competencia se realizó trabajo de campo, visitando cada una de las pastelerías de la tabla en cada ciudad donde se encuentra. A continuación se detalla porque sobresale cada una:

Nicolukas es una cadena de pastelerías con una trayectoria de más de 30 años, su especialidad son las tortas en crema con un estilo moderno, joven y sobrio.

Myriam Camhi es uno de los referentes de Sabores Amorocho, su fundadora es una líder nacional en temas pasteleros, aunque vende todo tipo de comidas, desde desayunos hasta tortas especiales, su particularidad son los postres, el Choco flan de Oreo, uno de los más famosos. Se caracterizan por los altos estándares de calidad, sus precios son elevados y brinda la posibilidad de hacer cursos cortos y celebrar la fiesta en su sede principal, en uno de los mejores barrios de Bogotá.

Deli tienen sucursales en Bogotá y Medellín, conocida por la torta de chocolate, es una pastelería artesanal, no compra pre mezclas y como objetivo quieren disminuir la alta rotación de personal que tienen en sus puntos de venta y fabrica.³²

Hornitos desde 1980 es una panadería y pastelería conocida en la ciudad de Bogotá, le surten a las tiendas D1 sus productos estándares y presentan una propuesta informal, de tienda de barrio con 6 sucursales en toda la ciudad de Bogotá y 1 tienda virtual. Es una empresa familia.

Caramelo la fundadora de esta pastelería trabajaba con don Jacobo en sus inicios, además también es dueña de otra pastelería; Glaseé, es pastelería casual y tradicional, tortas en crema y una que otra personalizada.

Ventolini empezaron como heladería, ahora son pastelería y restaurante. Su rotación de personal es baja, ya que permiten que varios miembros de una familia trabajen en la empresa. Usan pre mezclas para realizar sus productos, pues para ellos lo más importante es la diversidad del portafolio de productos.

Don Jacobo es líder a nivel nacional en la venta de su producto estrella que es la torta Genovesa, tiene patentado su sabor y es la pastelería que abarca la mitad del mercado en la ciudad de Bucaramanga, como se demuestra en el estudio de mercados.

Kakahuat es una pastelería nueva, tiene poca experiencia, pero en 3 años ha tenido un excelente crecimiento, ya que tienen 3 puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga y para finalizar el año en curso abrirán su 4 punto. Se caracterizan por su diversidad de productos, sabores distintos a los tradicionales.

³² WANCIER. Ari. Contexto del sector y sus proyecciones. En: Conversatorio, Actualidad y visión de la pastelería Colombiana (2016, 08-11 Junio: Bogotá D.C. Cundinamarca). Alimentec.

Nevada su tradición en la ciudad de Bucaramanga se reconoce como una pastelería estándar con tortas frías en crema a precios muy cómodos.

4 ANALISIS TÉCNICO

En el análisis técnico se tendrán en cuenta factores claves a la hora de la puesta en marcha de la empresa como por ejemplo el diseño del proceso productivo y de la planta. Para el desarrollo del proceso productivo se realizarón pruebas de los productos, se tomaron recetas que estaban disponibles en internet o en libros de cocina y se efectuarón algunos cambios buscado posibles mejoras hasta obtener las que se presentan a continuación, en esta parte se contó con la asesoría del pastelero e ingeniero químico Carlos Alberto Arauz³³.

4.1 DETERMINACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.

Torta infantil

Ilustración 29 Torta infantil



³³ Carlos Alberto Arauz es actualmente profesor de los cursos: Pastelería saludable, chocolatería y decoración de Cupcakes. En: instituto de educación COMFENALCO, Bucaramanga.

Tabla 8 Ficha técnica producto torta infantil

Nombre del producto	Torta infantil
descripción	Suave masa blanca de harina, con relleno de frutos rojos, arequipe, chocolate o crema pastelera. Cubierta: Decorado en fondant con algún diseño personalizado.
Forma de consumo	Como acompañamiento en las comidas o sola como postre.
Vida útil	Después de salir del horno se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 3 días a temperatura ambiente y 6 días si se refrigera.

Cupcakes



Tabla 9 Ficha técnica producto Cupcake

Nombre del producto	Cupcakes
descripción	Es un tipo de torta pequeña en forma de pastelito, con una base cilíndrica y una parte un poco más ancha arriba.
Forma de consumo	Como acompañamiento en las comidas o como postre.
Vida útil	Después de salir del horno se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 3 días a temperatura ambiente y 6 días si se refrigera.

Brownie



Tabla 10 Ficha técnica producto Brownie

Nombre del producto	Brownie
descripción	Es una torta de chocolate pequeña. Sus sabores y rellenos son chocolate y/o arequipe.
Forma de consumo	Como acompañamiento en las comidas o como postre.
Vida útil	Después de salir del horno se recomienda conservar en un recipiente hermético por un periodo no superior a 3 días a temperatura ambiente y 6 días si se refrigera

4.2 APROVISIONAMIENTO

Los objetivos del aprovisionamiento es proporcionar un flujo continuo de materiales, mantener existencias y reducir perdidas a un nivel mínimo con las respectivas normas de calidad y en la medida de lo posible buscar y mantener proveedores.

4.2.1 Requerimiento de Materia Prima. La materia prima son todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. Deben ser perfectamente identificable y medible, para determinar tanto el costo final del producto como su composición.

Para la producción de los productos que se van a vender en Sabores Amorocho, se necesita principalmente estas materias primas.

Materia Prima				
Materia Prima	Unidad de Medida	Proveedor	Plazo de Pago	Disponibilidad
Harina	25 kg	Coopasan	contado	inmediata
Azúcar	1 kg	Coopasan	contado	inmediata
Azucar Micropulverizada	5 kg	Coopasan	contado	inmediata
Cocoa	0,23 kg	Coopasan	contado	inmediata
Sal	1 kg	Coopasan	contado	inmediata
Mantequilla	1 kg	Coopasan	contado	inmediata
Polvo para Hornear	1kg	Coopasan	contado	inmediata
Esencias	0,5 L	Industria qui	contado	inmediata
Huevos	90 unidades	Proandes	contado	inmediata
Arequipe	1 kg	Coopasan	contado	inmediata
Fecula de Maiz	12 kg	Coopasan	contado	inmediata
Aceite	1000 cc	Coopasan	contado	inmediata
Crema de chantilly	1 kg	Coopasan	contado	inmediata
Leche Condensada	1,4 kg	Coopasan	contado	inmediata
Crema de Leche	1 lt	Coopasan	contado	inmediata
Cobertura de Chocolate	1 kg	Chocolate Gil	contado	inmediata

Después de realizar el estudio de mercados y en base a las estimaciones operativas de ventas y logística se programa la producción y se definen las necesidades de compra cuantitativamente y cualitativamente de materias primas.

Para seleccionar el proveedor adecuado y posteriormente entrar en la fase de negociación de precios, se elige visitar talleres, almacenes y centros de servicios técnicos, buscando siempre alinear las políticas de compra de la empresa con los plazos de entrega de los proveedores.

4.3 DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.

A continuación se realizará una descripción detallada de los procesos empleados para la producción de los artículos de pastelería:

4.3.1 Primera etapa (Provisión)

- **Compra de materia prima**

Las materias primas requeridas para la elaboración de los productos pasteleros, se encuentran concentradas en la ciudad de Bucaramanga en el sector La concordia y se adquieren al por mayor y detal en tiendas especializadas de suministros panificadores. Los materiales se pueden pedir a domicilio, haciendo una transferencia bancaria para su pago, de contado y ser recibidos ese mismo día o a más tardar 2 días después, el propósito es mantener un inventario en stock para 20 días de producción, con política de inventario PEPS.

- **Inspección y recepción de materia prima.**

Se realiza una verificación de los insumos antes de ser almacenados, revisando la calidad de los productos, instrucciones para la preparación, fechas de vencimiento y verificación según las características de su composición y estado. Enseguida se depositan en los recipientes respectivos toda la materia prima, según su fecha de

entrada, con el fin de gastar primero lo más antiguo y evitar el contacto con objetos que puedan contaminar o transmitir organismos patógenos.

- Almacenamiento de materias primas

Los pedidos de materias primas se realizan en cantidades calculadas para un período corto de producción, no se manejará inventario muy grande y es por esto que el almacenamiento es muy práctico y puede ser un cuarto en la planta de producción, donde hayan cajones y envases que mantienen la inocuidad de las materias primas, debido a su presentación original, deben cambiarse de empaque y envasarse en otros. La leche, después de abierta, y la mantequilla son los insumos que requiere refrigeración.

Tabla 11 Almacenamiento de materias primas.

MP	Almacenado
Mantequilla	Refrigerado
Azúcar	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Harina De Trigo Cernida	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Leche Liquida	Refrigerado
Huevos	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Sal	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Esencia	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Polvo De Hornear	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Cocoa	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Aceite	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Fécula De Maíz	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Leche En Polvo	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Agua	Temperatura ambiente, aislado de humedad
Azúcar Pulverizada	Temperatura ambiente, aislado de humedad

4.3.2 Segunda etapa (Producción)

- Preparación de los ingredientes

El inicio de la producción de los alimentos, empieza por la medición en cantidades exactas de todos los ingredientes, usando balanzas previamente calibradas y

sensibilizadas, tazas medidoras para garantizar la exactitud de la receta, la consistencia y la textura del producto final.

- Cremado de la mantequilla.

En un recipiente se revuelven los ingredientes con ayuda de la batidora, iniciando con la mantequilla y el azúcar

Los tiempos, velocidades y temperaturas de mezclado son importantes, ya que permite que los ingredientes realicen sus fusiones correctamente. Es indispensable tener la viscosidad adecuada, porque de esta depende en gran medida la calidad del pastel.

- Mezcla de los ingrediente

Después se mezclan los ingredientes secos; harina, cocoa (si es el caso), fécula de maíz, sal y polvo de hornear, enseguida se adicionan en tres partes los huevos y el agua, con la batidora a la mínima velocidad, hasta tener una mezcla homogénea.

- Engrasado de moldes

Simultáneamente a la mezcla, en la mesa de trabajo se engrasan los moldes con mantequilla o margarina y después se esparce un poco de harina, para evitar que se pegue la masa al molde.

- Dosificación en los moldes

Obtenida la mezcla homogenizada, se vierte sobre cada uno de los moldes previamente engrasados y enharinados y se lleva al horno precalentado a 180 grados centígrados.

- Horneado

La mezcla debe hornearse a la temperatura adecuada para que adquiera un color uniforme por encima, lados y fondo. El tiempo de cocción varía según el tamaño de los moldes, sus respectivas cantidades y la capacidad del horno. Para el caso de 1 libra de torta infantil se debe hornear aproximadamente 80 minutos, si es media libra 70 minutos, para los Cupcakes 25 minutos y 1 libra de Brownie 30 minutos.

En esta parte del proceso de elaboración del pastel, ocurren cambios irreversibles en la mezcla, el calor transforma la masa en un producto ligero, poroso, digerible y con un sabor exquisito.

- **Enfriamiento**

Después que los artículos han terminado su proceso de cocción se deben extraer del horno y aislar para que a medida que pasa el tiempo y de manera natural pierdan la temperatura y queden listos para ser rellenados y/o decorados.

Para las tortas de 1 libra se debe esperar 100 minutos para proseguir a ser decoradas, para los Cupcakes 20 minutos y brownies con 50 minutos es suficiente.

- **Preparación de cubierta y relleno**

Simultáneamente al proceso de horneado, se prepara la cubierta que se pondrá al pastel, los ingredientes que se requieren para la preparación de la cubierta dependen del sabor y tipo de pastel logrando ser chantilly, fondant, glaseado o chocolate, para los rellenos se usan mermelada de frutos rojas, chantilly, crema pastelera, chocolate o arequipe.

- **Decoración**

Luego de esperar el tiempo adecuado para que los pasteles logren estar a temperatura ambiente después de horneados, se procede a rebanar en 3 partes la torta para aplicar el relleno, si son Cupcakes se les hace una incisión para rellenarlos, enseguida se procede a poner el relleno de la mermelada predilecta, enseguida se juntan todas las capas una encima de la otra y se cubren con la cubierta.

Si se va a decorar con fondant, se debe estirar el patillaje con un rodillo, en una superficie lisa, roseada con azúcar pulverizada o harina y se cortan las áreas lo suficientemente grandes para cubrir cada uno de los productos a ser decorados. También hay la opción de decorar con otras cubiertas, chocolate, chantilly o glaseado.

- **Acabado**

Una vez el pastel ya tenga la cubierta, se le dará el acabado con dibujos y formas, según la ocasión. La complejidad del diseño será de acuerdo al modelo escogido, por el espacio y la cantidad de productos.

El tiempo de finalización de una torta varía entre los diez minutos hasta 6 horas, dependiendo del grado de dificultad que tenga el diseño.

4.3.3 Tercera etapa (Distribución y limpieza)

- Almacenamiento

El producto terminado, es almacenado hasta el momento de ser recogidos para ser transportados hasta el punto de venta.

- Transporte al punto de venta

Cuando los productos están terminados se carga el vehículo con su capacidad máxima para el traslado hasta el local comercial, enseguida queda listo para la venta y consumo de los clientes. En vitrina se exhiben máximo 3 días. Este flete es contratado con una empresa que proporciona transporte de mercadería. Se contratara un viaje cada 2 días.

- Empaque

Al ser comprados cualquiera de los productos se procede a empaclar en una caja de cartón que se acomode al tamaño. Las cajas son cerradas y marcadas con el nombre del cliente, si el pedido es especial se anota el valor del pedido, hora de entrega, teléfono de contacto del cliente y dirección de domicilio si se requiere.

- Limpieza del área de trabajo

Al finalizar la jornada, se realizará el aseo del puesto de trabajo, la limpieza de los utensilios y se organizarán las herramientas y demás insumos utilizados a lo largo de la elaboración de los diferentes productos. Todo se ubica en su respectivo sitio de almacenamiento para garantizar que no exista contaminación, ni propagación de bacterias y hongos.

SABORES AMOROCHO aprovechará al máximo el uso de sus herramientas y el personal de producción será responsable de hacer adecuado uso de los equipos, evitando el consumo innecesario de servicios de luz y gas. Se tendrá en cuenta el buen uso de tiempos y movimientos de manera que el personal de producción diariamente aliste y tenga organizado las materias primas que requiera para llevar a cabo el proceso productivo.

También se llevará un control del uso de sustancias por medio de formatos que va a usar el personal de producción cada vez que se realice el proceso productivo, con el fin de llevar control de las cantidades de materia prima que entran y salen.

4.4 DIAGRAMA DE PROCESO

Para la producción de los productos panificadores, se realizan dos actividades principales; elaboración del elemento y la decoración, para las cuales se desarrolla el respectivo diagrama de flujo.

Los primeros tres diagrama son la preparación de los productos, brownies, torta infantil o Cupcakes el cual es similar, varia en el tiempo de horneado y si es de chocolate lleva cocoa, sin cubierta, desde la mezcla de los diferentes ingredientes hasta el enfriado del producto

El segundo es la decoración el cual se necesita de la preparación de la cubierta o fondant para proseguir con la decoración y la aplicación de los rellenos a los productos y la puesta de la cubierta, finalizando con los acabados.

4.5 TIPO DE MAQUINARIA.

Con el fin de obtener un mayor nivel de producción y optimizar el uso de los recursos, se investigó acerca de equipos diseñados para pastelería con mayor tecnología y eficiencia del mercado.

Para esto, se investigó diferentes opciones de las cuáles se seleccionaron algunos equipos de CI Talsa, (Comercializadora Internacional Tecnología Alimentaria S.A.) es una empresa importadoras de máquinas especiales para el sector productivo de alimentos, con sede principal en Medellín y sucursal en Bucaramanga, es líder por tecnología de punta, calidad, servicios de repuestos y mantenimiento.

Los equipos necesarios para el proceso productivo y sus características básicas se pueden ver en las fichas técnicas de los equipos. Ver Anexo B.

Tabla 12 Maquinaria Requerida.

Descripción	Cantidad	consumo	Espacio requerido	modelo	proveedor
Horno a gas digital	1	96 W	100 x 74 x 1180 cm (AxLxH)	gfo – 4c inox 110v	CI TALSA
Batidora	1	900 W	43 x 53 x 83 cm (AxLxH)	sm-200c	CI TALSA
Bascula	1	3 W	32,0x33,5x11,0 cm (AxLxH)	acs – 30z- 22301019	CI TALSA
Refrigerador	1	440 W	78,8 x 68 x 210 cm (AxLxH)	lrb 1471 pcg	CI TALSA
Horno microondas	1	1500 W	43,5 x 25,4 x 29,4cm (AxLxH)	Whirlpool 0,7 pc silver	CASA MAGNA
Mesas de trabajo	3		60,0X160,0X90,0 cm (AxLxH)	Sin entre paño- 6666666-65611	CI TALSA
Estante de almacenaje	1		60x160x200, cm (AxLxH)		
Cortadores	200				
Moldes	50				

4.6 ANALISIS DE LA CAPACIDAD

4.6.1 Capacidad instalada. La capacidad o el tamaño del proyecto se le atribuyen al conocimiento que se tiene del mercado comparado con aspectos limitantes como la capacidad de las máquinas y el talento humano.

Partiendo del hecho que cada máquina tiene cierto volumen de producción y se tiene en cuenta que la operación con mayor producción será igual de lenta a la que menos producto generé, ocasionando la estación de trabajo cuello de botella, lo cual será la que muestre realmente cual es la capacidad de producción de toda la fábrica. Para el cálculo de la capacidad productiva de cada una de las maquinas, se estimó un tiempo activo en producción de 7 horas y 1 hora para las labores de organización, alistamiento, limpieza de las maquinas, herramientas y áreas de trabajo, con un total de 8 horas laborales diarias entre semana. Y los sábados 4 horas productivas y 1 para organizar y limpiar.

En promedio cada mes tiene 4,33 semanas y aproximadamente 39 horas son productivas a la semana, generando 169 horas productivas al mes.

Se aclara que el recurso limitante o cuello de botella es la decoración de los pasteles, depende de dos factores; del operario y el diseño de la cubierta, ya que se le atribuye la destreza del empleado con las herramientas, el diseño y la complejidad del bosquejo. El tiempo dado para el proceso de decorado es un promedio del tiempo requerido para finalizar una torta, el cual se estimó con personal capacitado en el tema y empleados actuales de una pastelería.

4.6.2 Capacidad requerida. Para el caso de la capacidad exigida por las proyecciones de demanda, se tuvo en cuenta el escenario probable. Con la demanda en unidades monetarias y el precio de cada producto, se obtuvo cuántos elementos hay que producir mensualmente.

Tabla 13 Demanda mensual en unidades.

Referencia		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1/2 Libra	Unidades	72	101	133	168	205
1 Libra	Unidades	41	57	75	95	116
cupcakes	Unidades	1524	2134	2801	3528	4322
Brownies	Unidades	3156	4418	5798	7305	8948

Asimismo se encontró que la utilización total de los recursos sería para el primer año de 63% y por condiciones de eficiencia de los recursos la capacidad máxima a la cual operará la planta es de 90%. Por tal motivo se mantendrá la maquinaria propuesta hasta cuando se acerque al límite establecido. Es de suma importancia tener la capacidad suficiente para el crecimiento proyectado, sin necesidad de realizar nuevamente inversión en maquinaria en un plazo corto de tiempo.

Tabla 14 Proyección de la capacidad utilizada de la planta

Capacidad utilizada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	62%	86%	76%	82%	86%

4.7 MANO DE OBRA REQUERIDA

El pastelero y el auxiliar de pastelería es la mano de obra indispensable, dependiendo de la demanda de los productos y la capacidad de la planta, se estima el requerimiento de una o más personas.

Tabla 15 Mano de obra requerida.

MANO DE OBRA	Funciones a desempeñar
Pastelero	Debe estar a la vanguardia y conocer la tendencia de los nuevos productos y técnicas que están en el mercado, además debe tener capacidad para planear y evaluar actividades de producción, es responsable en la administración de las materia primas, debe conocer y manejar los equipos con nueva tecnología, manipulación de alimentos, realizar el inventario de las materias primas y tener las precauciones de seguridad industrial.
Auxiliar de pastelería	Es el responsable de conocer y manejar los equipos con nueva tecnología, manipulación de alimentos, realizar el inventario de las materias primas y tener las precauciones de seguridad industrial. También es responsable de la limpieza de los equipos y herramientas de trabajo. Además su compromiso es colaborar en todo lo que pueda al pastelero.

Para las ventas proyectadas para los próximos cinco años, se contará con 1 pastelero y el número de auxiliares de pastelería estará distribuida de la siguiente forma:

Tabla 16 Proyección de auxiliares de pastelería.

Auxiliar de pastelería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	1	2	3	4

4.8 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

Para la localización de la planta fue necesario tener en cuenta varios factores que se explicarán a continuación, en macrolocalización y microlocalización.

4.8.1 Macrolocalización. Para definir el lugar más apropiado para ubicar la planta de producción y el local comercial de la empresa, se realizó un ejercicio donde se definieron 4 factores que influyen en el éxito de la empresa:

F1: Cercanía con proveedores

F2: Ubicación de los clientes

F3: Costos de arrendamiento

F4: Infraestructura y vías de comunicación

Se realizó una ponderación con los factores anteriormente mencionado para distintos barrios de Bucaramanga y una calificación para cada uno de ellos.

Las alternativas contempladas para este ejercicio fueron los barrios: San Miguel, Ricaurte, La pedregosa, La concordia, La Joya y Diamante I, teniendo en cuenta que son los barrios más cercanos a los clientes y proveedores principales, igualmente no presentan restricciones en el POT³⁴.

A continuación se estableció la ponderación de los factores así:

Tabla 17 Puntaje para macrolocalización

Factores	Máximo	La Concordia	San Miguel	Ricaurte	Diamante 1	La pedregosa	La joya
Cercanía con proveedores	10	10	9	8	1	2	5
Ubicación de los clientes	10	8	7	8	4	5	1
Costos de arrendamiento	10	6	7	1	5	7	8
Infraestructura y vías de comunicación	10	9	8	8	8	9	5

³⁴ Plan de ordenamiento territorial.POT. Consejo de Bucaramanga [en línea] Disponible en: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>

Tabla 18 Ponderación para macrolocalización

Factores	Importancia (%)	La Concordia	San Miguel	Ricaurte	Diamante 1	La pedregosa	La joya
Cercanía con proveedores	0,35	3,5	3,15	2,8	0,7	1,05	1,75
Ubicación de los clientes	0,2	1,6	1,4	1,6	0,8	1	0,2
Costos de arrendamiento	0,3	1,8	2,1	0,3	1,5	2,1	2,4
Infraestructura y vías de comunicación	0,15	1,35	1,2	1,2	1,2	1,35	0,75
Total	1	8,25	7,85	5,9	4,2	5,5	5,1

Los puntajes para el factor de infraestructura y vías de comunicación se anotaron según los comentarios de algunos taxistas de la ciudad, ellos son los que mejor conocen estas vías.

La importancia a los factores se asigna por parte del director de proyecto y la codirectora. Y el costo de arrendamiento se visitó dos páginas web; Finca Raíz y Metro Cuadrado para ponderar el costo por metro cuadrado en cada barrio, según el número de ofertas.

Teniendo en cuenta los resultados, se tomó la decisión que el barrio más adecuado para la localización de la empresa es La Concordia con un puntaje de 8,25%, donde el máximo era 10.

4.8.2 Microlocalización. Después de hallar el resultado de la macrolocalización, donde se decidió que la planta debería estar en el barrio La Concordia de Bucaramanga, para la microlocalización es necesario tener presente la disponibilidad y área del terreno necesario para la producción de los productos pasteleros.

En consecuencia se encontró una casa disponible en arriendo en el barrio acordado en la macrolocalización, con el espacio suficiente para los equipos y maquinas requerida.

Las instalaciones del local comercial estarán ubicadas en el sector de Cabecera, este punto fue elegido teniendo en cuenta unos factores que permiten la viabilidad, reconocimiento y éxito de la empresa:

- Espacio con áreas amplias y bien distribuidas.
- Centro empresarial y de negocios, con más de 100 oficinas al su alrededor.
- Constante flujo de personas.
- Entidades financieras.
- Zona residencial, universitaria y comercial.
- Acceso a todos los servicios públicos, agua, luz, instalación de gas e internet.
- Cercanía a una de las vías principales de la ciudad la carrera 33.
- Transporte público para las diferentes zonas de la ciudad.

4.9 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y LOCAL COMERCIAL

Las instalaciones físicas de toda pastelería, así como sus vías de acceso y sus alrededores, constituyen una barrera sanitaria de vital importancia a la hora de impedir la contaminación de los alimentos. Es imprescindible seguir algunas recomendaciones de diseño, materiales adecuados y mantenimiento higiénico sanitario de las instalaciones.³⁵

Instalaciones

Todos los materiales de construcción deben de ser impermeables, no absorbentes, y de tal naturaleza que no transmita ninguna sustancia contaminante a los productos.

Los edificios e instalaciones se deben diseñar de tal manera que las operaciones puedan realizarse en las debidas condiciones de higiene y seguridad. Se debe facilitar y regular la fluidez unidireccional del proceso de producción desde la llegada de la materia prima hasta la obtención del producto terminado, evitando riesgos de contaminación cruzada. Además, deben garantizarse condiciones de temperatura apropiadas para el proceso de producción y el manejo general del producto.³⁵

³⁵ Guía de buenas prácticas de manufactura para una panadería tradicional; universidad de san Carlos de Guatemala facultad de ingeniería escuela de ingeniería Mecánica industrial, Otto Enrique Gallo Velásquez, Asesorado por el Ing. Ismael Homero Jerez Gonzáles. 2010

Pisos

Se deben construir de materiales impermeables, ni absorbentes, lavables y antideslizantes. No deben de agrietarse y deben ser fáciles de limpiar y desinfectar. Según los requisitos, los pisos deben construirse con una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia las bocas de los desagües. Se considera conveniente una inclinación de 1 a 1.5 centímetros por metro lineal.

Paredes

Se deben de construir de materiales impermeables, in absorbentes, lavables y deben ser de color claro. En áreas de proceso y producción deben ser limpias y sin grietas, fáciles de limpiar y desinfectar. Deben construirse con una altura mínima de 2.10 metros.

Cuando corresponda, los ángulos entre las paredes y los suelos, y entre las paredes y los techos deben ser abovedados y herméticos para facilitar la limpieza y evitar la acumulación de polvo, basura o residuos de todo tipo.

Techos

La superficie interior debe ser lisa y no absorbente, para prevenir la acumulación de polvo y vapores condensados, y así facilitar su limpieza. Además, deben construirse con materiales aprobados para el uso en plantas alimenticias y no poseer riesgo de contaminación. Preferiblemente igual que las paredes deben ser de color claro.

Baños

Se deben instalar una cantidad suficiente de servicios sanitarios en lugares apropiados y separados para ambos sexos, adyacentes a alas áreas de lockers o vestidores. Los ámbitos de servicios sanitarios deben estar bien iluminados y no dar directamente a las zonas donde se manipulan los alimentos. Además deben mantenerse en correctas condiciones higiénicas.

Deben estar provistos de puertas que se cierren automáticamente. Deben diseñarse y construirse de manera que se garantice la eliminación higiénica de aguas residuales separadas del resto de los drenajes de la planta, los servicios sanitarios deben contar con:

- Inodoro y lavamanos de material cerámico para su fácil limpieza y desinfección.
- Dispensadores de jabón líquido.
- Dispensadores de toallas desechables de papel o secadores de manos eléctricos.
- Recipientes para basura, de fácil limpieza.
- Dispensador de papel higiénico.
- Cepillos de uñas.

Iluminación

Toda la planta debe tener un alumbrado natural o artificial adecuado, el alumbrado no debe alterar los colores y la intensidad no debe ser menor de:

- 540 lux en todos los puntos de inspección
- 220 lux en las salas de trabajo
- 110 lux en otras zonas

Las bombillas y lámpara colgadas sobre los alimentos, en cualquiera de las fases de fabricación, deben estar protegidas con pantalla o cualquier otro sistema de seguridad para impedir la contaminación de los alimentos en caso de rotura.³⁵

Controles de producción y proceso

A lo largo de las etapas de producción, es necesario realizar ciertos controles que contribuyan a lograr, además de un producto higiénico y sano, un producto económico y de alta calidad, dos características que el consumidor buscará siempre.

Consideraciones generales:

- La planta debe contar con manuales de operación o producción, indicando como mínimo aspectos de formulación, rendimientos, procedimientos de trabajo, condiciones de operación y otros.
- Las zonas de trabajo incluyendo, recepción, limpieza, fabricación, mezclado, etc., deben estar limpias y libres de materiales extraños al proceso. No debe de haber tránsito de personal o materiales que no correspondan a las mismas.
- Se deben instalar y utilizar piletas de desinfección de botas o zapatos de hule en todas las entradas exteriores de la planta y áreas que requieran condiciones asépticas de procesamiento.
- Los procesos de preparación, elaboración y manejo de productos alimenticios deben ser supervisados por personal capacitado.
- Se prohíbe el uso de cualquier objeto de vidrio en el área de proceso.
- Se debe evitar el exceso de aceite y otros lubricantes en el equipo, para que estos no caigan sobre los alimentos y los contaminen.

Almacenaje y distribución

Al igual que durante el proceso, el almacenaje y la distribución se debe evitar la contaminación de los mismos y asegurar el mantenimiento de su calidad. Para esto es necesario contar con las instalaciones y equipo adecuado, así como utilizarlos de acuerdo a procedimientos establecidos.

Almacenaje

Consideraciones a tomar en cuenta:

- Las entradas de las áreas o plataformas de carga y descarga deben estar entechadas, para evitar la luz solar y la entrada de lluvia.
- Los pisos deben de ser de material adecuado de fácil limpieza y resistente a la carga de tráfico diario.
- Los techos deben de estar libres de goteras y en perfecto estado.

- Las áreas de almacenaje deben de limitarse pintando en el piso una franja perimetral a 50 centímetros de las paredes. Esto con el fin de facilitar el almacenaje de los productos, la limpieza, los recorridos de inspección, el acceso a equipos de seguridad, etc.
- Todos los utensilios de pesaje o medida deben mantenerse en buen estado. Las balanzas deben de calibrarse por lo menos cuatro veces al año y anotar dichas actividades en el formato o registro correspondiente.

Transporte

Todos los vehículos deben ser inspeccionados antes de cargar los productos para verificar su estado sanitario, no deben ser transportados con otros productos que ofrezcan riesgos de contaminación. No se debe permitir que estos estén mojados en su interior, ya que la humedad puede ser absorbida por el cartón del empaque, aún si los empaques están sobre las tarimas.

Los vehículos de transporte deben ser contruidos de materiales que puedan ser limpiados y saneados con facilidad. El equipo que sea instalado en ellos debe asegurar la conservación de los productos e impedir la entrada y estancia de plagas.

Limpieza

La seguridad e higiene alimenticia exige una limpieza eficaz y constante de las plantas de producción. La limpieza se define como la ausencia de suciedad y tiene una interpretación diferente en función de quien sea el interlocutor. No es lo mismo limpiar un taller donde solo sería necesario recoger los artículos tirados y poco más, a limpiar una planta de alimentos, donde tendríamos que conseguir la ausencia de microorganismos infecciosos.³⁵

Para definir el espacio requerido en el área productiva y el local comercial de la empresa, se tienen en cuenta principalmente las indicaciones anteriores que deben tener la planta y el tamaño de los espacios exigidos por cada uno de los equipos y máquinas. En la siguiente tabla se puede conocer el área necesaria para la planta.

Tabla 19 Distribución de planta

PLANTA DE PRODUCCIÓN					
Concepto	L	A	AxL	Cantidad	Area (m2)
Horno	1,00	0,74	0,74	1,00	0,74
Refrigerador	0,68	0,79	0,54	2,00	1,07
Estante de almacenaje	0,60	1,60	0,96	1,00	0,96
Baño	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Vestier	1,21	2,00	2,42	1,00	2,42
Mesas de trabajo	0,60	1,60	0,96	4,00	3,84
Lavaplatos	0,75	1,50	1,13	1,00	1,13
estufa	0,69	0,76	0,52	1,00	0,52
Batidora	0,43	0,53	0,23	2,00	0,46
bascula	0,32	0,34	0,11	2,00	0,21
Zonas de Circulación			37,50	1,00	37,50
Bodega de MP	1,80	1,71	3,08	1,00	3,08
Bodega de Producto Terminado	1,80	1,67	3,01	1,00	3,01
Insumos de Aseo	1,80	1,00	1,80	1,00	1,80
TOTAL	12,68	16,24			58,7

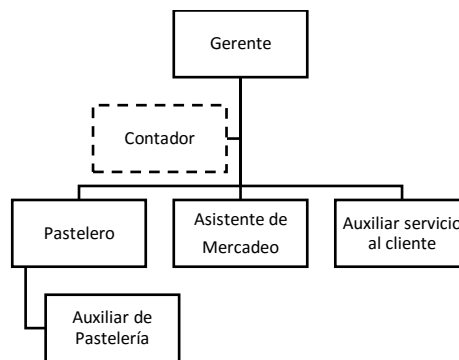
5 ANALISIS ORGANIZACIONAL

El objetivo de este estudio, es definir la estructura organizacional administrativa que permita el adecuado funcionamiento de la pastelería.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

El diagrama organizativo de la empresa SABORES AMOROCHO, se presenta a continuación.

Ilustración 30 Organigrama



Para el funcionamiento de la empresa durante su primer año se generarán 5 cargos, los cuales se representan en 6 empleos directos con los que aspira lograr los objetivos y el crecimiento de la compañía.

5.2 MANUAL DE FUNCIONES PARA CADA CARGO.

Para cada cargo y función en la empresa se elaboró un manual de funciones. Ver Anexo C.

5.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL.

Para la asignación de los salarios se realizó una encuesta informal de sueldos para saber lo que pagan otras empresas por cargos similares y se evaluó cada puesto a fin de determinar el valor de uno en relación con otros, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades. Además se compararon los valores con los propuestos por la herramienta “calculadora de salarios por profesión”³⁶

Tabla 20 Estructura salarial

Cargo	Salario
Pastelero	\$906.633
Auxiliar de pastelería	\$689.455
Gerente	\$1.496.117
Asistente de Mercadeo	\$689.455
Auxiliar de Servicio al Cliente	\$689.455

El contador ira 1 vez al mes con el fin de actualizar los libros contables y sus honorarios son de \$ 230.000 al mes.

Conjuntamente no se contratara a alguien para el aseo de la planta ni del local comercial, debido a que estas labores están contempladas con las funciones que deben realizar el auxiliar de pastelería y el auxiliar de servicio al cliente.

5.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

Para la selección del personal se publicaran ofertas en los diferentes medios de comunicación bolsas de empleo, web y periódicos. Este proceso de selección lleva su tiempo de verificación, es clave contar con personal apto en buenas prácticas de manufactura y conocimientos en pastelería.

³⁶ Calculadora de salarios por profesión. Finanzas personales, [en línea] Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/calculadoras/articulo/salarios-profesion-para-graduados/45541>

6 ANALISIS LEGAL

Para constituir una empresa es necesario consultar y conseguir la documentación adecuada para la formalización de la empresa; esta información está disponible en el portal web www.sintramites.com opción “como se empresario”.

6.1 RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Se realizó la consulta de las ventajas y desventajas que tienen los diferentes tipos de sociedades para crear empresa en Colombia, entre las cuales dos de ellas llamaron la atención; Sociedad por Acciones Simplificada y Empresa Unipersonal, y se tomó la decisión que la empresa SABORES AMOROCHO debería ser constituida como una S.A.S. Debido a los beneficios legales y tributarios que brinda. La empresa se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada” o de las letras S.A.S.³⁷

³⁷ Tipos de empresas, sin tramites, [en línea] disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>

6.1.1 Beneficios que ofrece las S.A.S.

- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años.
- La empresa se puede constituir por una sola persona o en su defecto un accionista.
- El trámite de liquidación es más rápido y menos dispendioso.
- Una S.A.S. se puede constituir por medio de un documento privado, ahorrando dinero y tiempo.
- Los socios pueden determinar los estatutos que van a regir en la sociedad.
- Los aportes definen el grado de responsabilidad de los socios.
- La estructura administrativa la diseñan los accionistas
- No se obliga a tener una junta directiva.
- No existe revisor fiscal a menos que los activos brutos excedan los tres mil salarios mínimos.
- El objeto social puede ser cualquiera siempre y cuando sea una actividad lícita.

6.2 TRAMITES DE IMPLANTACIÓN

Los trámites de implantación se realizan en la cámara de comercio de Bucaramanga.

6.2.1 Documentación necesaria para la constitución de la empresa

- Registro único empresarial (RUE)
- Formato único con otras entidades (establecimiento)
- Pago de boleta (matricula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción)
- Registro del pre RUT
- Documento de constitución

Para este último, la constitución de la sociedad se debe realizar un documento privado el cual debe autenticarse por los socios e inscribirse en el Registro Mercantil:

Se tiene que realizar un contrato constitutivo de la S.A.S. el documento debe contener la siguiente información: nombre, documentos de identidad, domicilio de los accionistas, razón social o denominación, seguido por la palabra sociedad por acciones simplificada; el domicilio principal de la sociedad, forma de administración, nombre de los administradores y sus facultades.

Además se auténtica cada una de las firmas de los socios y se inscribir el documento privado en el registro mercantil de la cámara de comercio de Bucaramanga.

6.2.2 Consulta del nombre de la empresa

Para este trámite es necesario consultar si el nombre que tomará la empresa está disponible, dado que existe la posibilidad que el nombre que el nombre ya esté en uso. En el anexo D Se observa la consulta de disponibilidad del nombre SABORES AMOROCHO.

6.2.3 Definición de la actividad económica. Con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios de la nación de la manera más precisa, las cámaras de comercio del país, a partir del año 2000, se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas.

El Código CIIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE.³⁸

108 Elaboración de otros productos alimenticios

1081 elaboración de productos de panadería

Esta clase comprende la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos.

Esta categoría incluye:

³⁸ ¿Qué es el código CIIU? Cámara de Comercio de Bogotá, [en línea] Disponible en: http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html

- La elaboración de pan y panecillos.
- La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.
- La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos.
- La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.
- La elaboración de aperitivos dulces o salados.
- La elaboración de tortillas de maíz o trigo.
- La elaboración de rollos, buñuelos y arepas.
- La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, etcétera).

6.2.4 Uso del suelo. Por medio del plan de ordenamiento territorial (POT) se puede conocer el área del municipio en la cual se puede llevar acabo la actividad empresarial. Para la ubicación de la fábrica productora de alimentos y el local comercial debe cumplir con los requisitos del decreto 3075 de 1997.³⁹

6.3 TRAMITES FISCALES

La ley 1429 de 2010 otorga una serie de beneficios a las empresas pequeñas, cuyo personal no sea superior a cincuenta trabajadores y que sus activos totales no superen los cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes. Toda pequeña empresa que inicie su actividad economía principal a partir de la promulgación de esta ley tendrá los siguientes beneficios:⁴⁰ Ver anexo E.

Según la cámara de comercio de Bucaramanga la matricula mercantil ya no se rige bajo esta ley. Lo que quiere decir que no hay ningún incentivo de descuento en los

³⁹Uso del suelo, centro de atención empresarial, [en línea] Disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/UsodeSuelo.aspx>

⁴⁰ ley 1429 del 2010, DIAN, [en línea] Disponible en : <http://www.dian.gov.co/dian/13Normatividad.nsf/1cffb08b38cf8c9f05256f88006639f0/3bf4bf3b646fa8be05257810006b4842?OpenDocument>

años siguientes a la iniciación de la constitución de la empresa, en la renovación de la matrícula mercantil.

6.3.1 Impuestos para las S.A.S. La siguiente información es sobre los impuestos a los que están obligadas las S.AS. Ha responder a nivel nacional y territorial:

- ✓ Obligaciones por impuesto nacionales
 - Presentar declaración mensual de retención en la fuente.
 - Presentar declaración del impuesto a la renta cada año.
 - Actuar como agente de retención.
 - Presentar declaración bimestral de IVA. El periodo fiscal del impuesto a las ventas será Bimestral: Los periodos bimestrales son: Enero-Febrero; marzo-abril; mayo-junio; julio-agosto; septiembre-octubre y noviembre-diciembre. Forma de Presentación: Virtual o Litográfica. Virtual: Si se encuentra obligada a presentar sus declaraciones tributarias a través de los Servicios Informáticos Electrónicos de la DIAN; si no se encuentra obligada su presentación se hace en forma litográfica en las entidades bancarias.⁴¹
 - Presentar declaración individual de precios de transferencia.
 - Gravamen a los movimientos financieros.
- ✓ Obligaciones por impuestos territoriales
 - Presentar declaración anual o bimestral del impuesto de industria y comercio
 - Responder por el impuesto predial

⁴¹ Registro único tributario, responsabilidades, ventas régimen común, DIAN DISPONIBLE: http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/Responsabilidades1.htm#19

6.4 TRAMITES LABORALES

6.4.1 Entidades reguladoras y normatividad para alimentos. La Resolución 2674 de 2013 “por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones” establece los requisitos sanitario generales que se deben tener en cuenta para la fabricación de alimentos destinados al consumo humano.

En el caso de SABORES AMOROCHO los productos se elaboran en una planta y se distribuyen a otro punto de venta para su posterior comercialización al detal, esta situación le compete al INVIMA para ejercer las actividades de inspección, vigilancia y control sanitario.

Además los requisitos sanitarios, se exigirán en la Resolución 5109 de 2005 “por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano”.

Resolución 33 de 2011 “por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano”

Resolución 683 de 2012 “por medio de las cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitario que deben cumplir los materias le, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano.

Resolución 2508 de 2012 “por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos que deben cumplir los alimentos en vasados que reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establece las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control” ⁴² Ver Anexo F1. PLAN DE MERCADEO

⁴² Normatividad vigente y decretos que regulan los productos panificadores. INVIMA, [en línea] Disponible en: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&id=96&layout=blog&Itemid=2139

6.5 MARKETING MIX

6.5.1 Concepto de marca. Es una de las variables estratégicas más importantes de una empresa, que día a día adquiere un mayor protagonismo, para estar bien posicionado en la mente del consumidor y de los líderes de opinión, la marca de la compañía debe disfrutar del mayor reconocimiento y posicionamiento en su sector. Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores. Pero, la marca no es solo un nombre y un símbolo, es una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual.⁴³

Por ende se realizaron diferentes pruebas para encontrar el diseño que mejor representara a la pastelería. Y a partir de este se creó la carpeta corporativa, membrete, sticker y tarjeta de presentación. Ver anexo G.

6.5.2 Concepto de producto. Los productos a comercializar en SABORES AMOROCHO son la torta infantil de vainilla o chocolate, brownies y Cupcakes, conforme el estudio de mercados realizado previamente, se eligieron estos productos.

Los sabores auténticos estampados en los productos se caracterizan por la naturalidad, frescura y calidad de las materias primas.

Las tortas tienen cubiertas personalizadas o diseños estándar, los brownies serán bañados en chocolate y los Cupcakes llevarán diseños individualizados o una cubierta de glaseado. Sus contenidos son esponjosos y suaves, con diferentes rellenos.

Además de ofrecer un producto delicioso, se buscará mitigar el impacto negativo en la salud, la mayoría de estos productos no se consumen por su alto contenido calórico o riesgo cardiovascular. Por medio de dos materias prima más

⁴³ Muñiz Rafael, La marca, Marketing XXI [en línea] Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

convenientes cómo la mantequilla reemplazando a la margarina y el azúcar en menor volumen, se proyecta equilibrio y resultados favorables.

6.5.3 Estrategia de servicio. Se brindará un trato amable, servicial y especial a los clientes con tiempos de respuesta cortos, escucha generosa y asesoría a cada usuario para facilitar al máximo las solicitudes. Por eso es necesario que los empleados se enamoren de los productos y la marca, se sientan felices y a gusto con la empresa, para que se refleje en su interacción con el cliente.

Adicionalmente el mejor acompañamiento de una celebración es el lugar, el ambiente físico que dispone el escenario para vivir una dinámica interactiva experimental, asegurar que sea acogedor, informal, con música suave, WIFI y parqueadero en el cual se organice en un sólo lugar toda la fiesta al consumidor. Esta opción se quiere brindar por que el cliente actual no tiene tiempo para ir a 5 lugares distintos con la finalidad de organizar su evento, la propuesta es ofrecer la posibilidad de crear celebración en la pastelería.

La gerencia de las relaciones con el cliente se va a realizar con ayuda del CRM, el cual va adquirir la compañía para estar pendiente y conocer a fondo los gustos del consumidor. El uso principal será enviar recordatorios o felicitaciones en los días de cumpleaños y realizar un seguimiento a datos históricos, preferencias, usos, información demográfica y de contacto de cada uno de los clientes.

6.5.4 Estrategia de precio. La estrategia establecida es salir al mercado con un precio inferior al de la competencia, sin ser muy bajo, ya que el cliente puede percibir que es de mala calidad.

Es por esto que la fijación del valor se determinó teniendo en cuenta las empresas rivales con el fin de tener un precio de referencia; de esta forma se realizó un promedio

6.5.5 Estrategia de promoción. Quizás la promoción sea uno de los elementos más prominente a la hora de obtener ventas.

Conforme a los resultados de la encuesta realizada, la cual indica que el 78% de los encuestados elige Facebook como la red social que más usa, la estrategia de promoción se encaminará principalmente vía internet, utilizando este medio de comunicación.

Se creará una página en Facebook, a la que se invitarán a todos los contactos posibles. Se publicará periódicamente las fotos de los productos, recetas para preparar en casa, videos y anuncios donde se resalten los beneficios de las materias primas que se utilizarán en la pastelería, impulsando a los seguidores, no sólo a consumir un producto diferente, si no a llevar una cultura pastelera ingeniosa y fácil. La misma información anterior, se replicara en Instagram y en Twitter.

En un corto plazo se pagará una pauta en internet, que permita aparecer en los primeros lugares dentro los buscadores más visitados. Para no sesgar los resultados a una sola parte de la población, se van hacer las comunicaciones de diferentes eventos o promociones en las emisoras La FM, La Mega y La W.

Para dar a conocer los productos de SABORES AMOROCHO se recurrirá a un Showroom, en el cual se presentan y se degustan los nuevos artículos con sus diferentes rellenos y sabores, por medio de este evento la empresa tendrá un acercamiento con el cliente, con el fin de conocer sus gustos y sugerencias.

Conjuntamente se presentarán en ferias a nivel nacional como Alimentec (feria internacional de la alimentación), Alimentarte (festival gastronómico), ferias gastronómicas y pasteleras, por lo general se llevan a cabo una vez cada año, en la cual se aprovechara para dar a conocer la marca y productos al mercado local y nacional.

Complementariamente se van a ofrecer paquetes empresariales por medio de acuerdos para las celebraciones de fechas especiales.

6.5.6 Presupuesto del plan de mercadeo. El objetivo es impactar directamente al cliente, para que compre los productos, lo cual se va a ver reflejado en las ventas. A continuación se tiene una tabla con los gastos.

7 ANALISIS FINANCIERO

En esta etapa del proyecto se transforma en términos cuantitativos las estrategias diseñadas para poner en marcha la pastelería. Presentando las proyecciones financieras se llega al estado de resultados, balance general y flujo de caja para determinar y evaluar la viabilidad del proyecto por medio de la TIR Y VPN en un horizonte de 5 años.

7.1 INVERSIÓN INICIAL.

Se divide en tres; inversiones fijas, inversiones diferidas y capital de trabajo, necesarias para poner en marcha la empresa.

7.1.1 Inversión fija. Estos activos fijos van a perdurar constantes con el tiempo y no se harán efectivo con la operación. Para la fabricación de los productos, es necesario comprar maquinaria, muebles y enseres, se solicitarón cotizaciones de los requerimientos y se escogieron los elementos que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa. En las siguientes tablas se puede observar el valor de cada uno de los equipos.

Tabla 21 Valor maquinaria

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Planta de producción			
Horno a gas digital	1	\$6.740.000	\$6.740.000
Batidora	1	\$5.075.000	\$5.075.000
Bascula	1	\$712.400	\$712.400
Refrigerador	1	\$6.800.000	\$6.800.000
Horno microondas	1	\$200.000	\$200.000
Subtotal			\$19.527.400
Punto Comercial			
Cafetera expresso	1	\$5.400.000	\$5.400.000
Subtotal			\$5.400.000
TOTAL			\$24.927.400

Tabla 22 Valor muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Planta de producción			
Mesas de trabajo	3	\$1.900.000	\$5.700.000
Estante de almacenaje	6	\$500.000	\$3.000.000
Cortadores	200	\$10.000	\$2.000.000
Moldes	50	\$50.000	\$2.500.000
Menaje	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Extintor multipropósito	2	\$60.000	\$120.000
Subtotal			\$14.320.000
Punto Comercial			
Caja	1	\$350.000	\$350.000
vitrina o Mostrador	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Menaje	1	\$1.000.000	\$1.000.000
mesas y sillas	10	\$700.000	\$7.000.000
Subtotal			\$10.350.000
TOTAL			\$24.670.000

Tabla 23 Equipo de oficina

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Punto Comercial			
Computador	1	\$1.300.000	\$1.300.000
Impresora laser Epson	1	\$400.000	\$400.000
Cámaras de seguridad	2	\$200.000	\$400.000
TOTAL			\$2.100.000

Tabla 24 Consolidado inversiones fijas

Inversión Fija	Sub Total
Maquinaria	\$24.927.400
Muebles y enseres	\$24.470.000
Equipo de oficina	\$2.100.000
Otras inversiones	\$15.000.000
TOTAL	\$51.497.400

La depreciación de los activos fijos se realizó con el método de línea recta. La maquinaria, muebles y enseres tienen una vida útil de 10 años y el equipo de oficina de 5 años.

Tabla 25 Depreciación de los activos fijos.

Total Depreciación Anual	
Maquinaria	\$2.492.740
Muebles y enseres	\$2.447.000
Equipo de Oficina	\$420.000
TOTAL	\$5.359.740

7.1.2 Inversiones diferidas. Estas pertenecen a los gastos que se deben tener en cuenta antes de poner en marcha la pastelería, estos gastos son: registro mercantil y certificado de BPM del INVIMA.

7.1.3 Inversión de capital de trabajo Son los costos de producción (salarios, materia prima y costos indirectos de fabricación), gastos de administración y ventas necesarios para los 3 primeros meses de operación, definida como la etapa improductiva de la empresa.

Tabla 26 Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Mensual	Anual
MOD	\$ 1.820.434	\$ 21.845.212
CIF	\$ 1.934.659	\$ 46.265.972
MP	\$ 4.071.589	\$ 48.859.068
Gastos Adm Y Ventas	\$ 8.838.195	\$ 121.058.340
TOTAL	\$ 16.664.878	\$ 238.028.592

Tabla 27 Inversión inicial total.

Inversión inicial Total	
Inversión Fija	\$51.497.400
Inversiones Diferida	\$1.050.000
Capital De Trabajo X 3 Meses	\$49.982.133
TOTAL	\$102.529.533

7.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Costos comprometidos de manera directa para la fabricación del producto.

7.2.1 Mano de obra directa (MOD). Hace referencia al costo de los salarios para los trabajadores responsables de fabricar los productos terminados a partir de materias primas. Para este caso hay dos cargos el pastelero y el auxiliar de pastelería.

Tabla 28 Mano de obra directa

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Valor anual	Valor anual	Valor anual	Valor anual	Valor anual
pastelero	\$12.225.676	\$12.858.966	\$13.637.215	\$14.490.205	\$15.417.163
aux de paste	\$9.619.536	\$10.117.828	\$21.453.626	\$34.182.758	\$48.477.973
TOTAL	\$21.845.212	\$22.976.794	\$35.090.841	\$48.672.963	\$63.895.136

7.2.2 Materia prima (MP) e insumos. Se halló el costo por gramo el cual se implementó para calcular el valor de cada unidad de producto terminado.

De acuerdo a la demanda anual para cada año se calculó el valor de los costos de materia prima y de insumos.

Tabla 29 Costo anual de materia prima

MP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	\$48.859.068	\$68.397.089	\$93.514.650	\$117.818.802	\$138.527.749

Tabla 30 Costo anual de Insumos

Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	\$19.210.061	\$26.891.881	\$38.061.699	\$47.953.810	\$54.465.355

7.2.3 Costos indirectos de fabricación (CIF). Es el costo de los elementos que intervienen en la fabricación de los productos terminados que no agregan ningún valor al producto, como vigilancia, mantenimiento, depreciaciones, servicios públicos, arriendo y seguros. En la siguiente tabla se pueden apreciar cada uno.

Depreciaciones: depreciaciones de las inversiones fijas.

Servicios públicos: son los servicios de energía eléctrica, gas, y agua.

Mantenimiento: corresponde al 0.5% mensual del valor de la maquina

Seguro de maquinaria: corresponde al 1% mensual del valor de la maquina

Vigilancia: el valor de este rubro corresponde a la cotización proporcionada por la empresa Telesentinel, la cual presta los servicios de vigilancia por medio de un circuito cerrado de TV y sistema de alarma para la oficina y la planta.

Los insumos son las cajas y las bases para despachar los productos terminados.

El servicio de transporte lo brindara la empresa Rentafrio, la cual presento la cotización más adecuada a las necesidades de la pastelería.

El aseo de las instalaciones corresponde al salario integral mensual de los colaboradores en la planta, los empleado se encargan de asear y organizar los puestos de trabajo, áreas comunes y herramientas.

Tabla 31 Costos indirectos de fabricación

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios públicos (producción)	\$5.400.000	\$5.613.948	\$5.853.461	\$6.130.430	\$6.433.641
Mantenimiento	\$166.637	\$173.239	\$180.630	\$189.177	\$198.534
seguros	\$249.274	\$259.150	\$270.207	\$282.992	\$296.989
Depreciación maquinaria	\$3.924.740	\$3.924.740	\$3.924.740	\$3.924.740	\$3.924.740
Vigilancia	\$6.000.000	\$6.237.720	\$6.503.846	\$6.811.589	\$7.148.490
Arriendo (producción)	\$11.400.000	\$11.851.668	\$12.357.308	\$12.942.018	\$13.582.131
servicio de transporte de PT	\$3.840.000	\$3.992.141	\$4.162.461	\$4.359.417	\$4.575.033
Insumos	\$19.210.061	\$26.891.881	\$38.061.699	\$47.953.810	\$54.465.355
TOTAL	\$50.190.712	\$58.944.487	\$71.314.352	\$82.594.172	\$90.624.912

7.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.

Sabores Amorocho como resultado de su operación incurre en algunos gastos para llevar a cabo la comercialización de sus productos. La próxima tabla detalla los rubros anuales que corresponden a los gastos de administración y ventas.

Tabla 32 Gastos administrativos y de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario gerente	\$17.953.408	\$18.883.395	\$20.049.435	\$21.327.676	\$22.717.284
Salario asistente de mercadeo	\$9.205.860	\$9.682.724	\$10.269.693	\$10.913.042	\$11.612.201
Salario auxiliar servicio al cliente	\$19.239.072	\$20.235.656	\$21.453.626	\$22.788.505	\$24.238.986
Arriendo punto comercial y oficina	\$45.600.000	\$47.406.672	\$49.429.230	\$51.768.073	\$54.328.522
Servicios públicos(ventas y oficina)	\$3.600.000	\$3.742.632	\$3.902.308	\$4.086.953	\$4.289.094
Depreciación de los equipos de oficina	\$1.435.000	\$1.435.000	\$1.435.000	\$1.435.000	\$1.435.000
Publicidad (ventas)	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$4.800.000
Otros gastos; contador, CRM, papelería.	\$4.560.000	\$4.740.667	\$4.942.923	\$5.176.807	\$5.432.852
Inversiones diferidos (Invima, mercantil)	\$1.050.000	\$1.091.601	\$1.138.173	\$1.192.028	\$1.250.986
Adecuaciones locativas	\$15.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$107.443.340	\$112.018.346	\$117.420.388	\$123.488.084	\$130.104.925

7.3.1 Determinación de precios. El precio de los productos se establecieron para el primer año como se explicó en el plan de mercadeo, los cuales están ligeramente por debajo de la competencia con el fin de generar interés en la demanda y su crecimiento en la estimación de ventas se efectuó con la proyección de la inflación para los siguientes años.

La proyección del IPC se realizó por medio del método de promedio móvil. El promedio móvil se halló teniendo en cuenta las cifras historias desde el año 2000 hasta el 2015 con un promedio de 5 periodos. Además se hizo la evaluación con 2, 3, 4 ,5 y 6 periodos y el que más se acercaba a los valores históricos es el de 5 periodos. Se decide no tener en cuenta las proyecciones de la inflación de algunas entidades bancarias porque el año en marcha se ha tenido cambios drásticos e inesperados en la economía Colombiana, los cuales repercuten en los siguientes años.

Tabla 33 Variación de precios de los productos de la empresa Sabores Amorocho

Producto	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Torta Infantil	1/2 de libra	\$43.000	\$44.969	\$47.029	\$49.183	\$51.436
	1 libra	\$76.000	\$79.481	\$83.121	\$86.928	\$90.909
Cupcakes	unidad	\$3.500	\$3.660	\$3.828	\$4.003	\$4.187
Browies	unidad	\$2.000	\$2.092	\$2.187	\$2.288	\$2.392

La demanda se determinó como se explica en el capítulo de análisis de mercado. Para un total de ingresos anuales de:

Tabla 34 Ingresos anuales por ventas

Demanda Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	\$214.552.659	\$314.105.093	\$431.109.240	\$568.029.534	\$727.645.833

7.3.2 Punto de equilibrio. Para saber por anticipado en que momento la pastelería va a producir utilidades se utiliza el punto de equilibrio, el cual da a conocer el nivel de actividad que debe tener la empresa para no presentar pérdidas, teniendo en cuenta los precios determinados anteriormente para comercializar los productos y los costos de materia prima, mano de obra directa, CIF y gastos de administración y ventas en los que va a incurrir mensualmente la empresa.

Tabla 35 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Concepto / Valor	Valor Mensual
COSTOS DE PRODUCCIÓN	
Materia prima e insumos	\$ 5.828.745
mano de obra directa	\$ 1.820.434
CIF	\$ 2.581.721
Total costos de producción	\$ 10.230.900
GASTOS DE ADM Y VENTAS	
Total costos de ADM y ventas	\$ 8.953.612
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 19.184.512
PRECIO DE VENTA UNITARIO	
torta infantil 1/2 libra	\$ 43.000
torta infantil 1 libra	\$ 76.000
Cupcakes	\$ 3.500
brownies	\$ 2.000
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	
Unidades de torta 1/2 libra	149
Unidades de torta 1 libra	149
Cupcakes	255
brownies	301
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	\$ 19.184.512

La proyección de los egresos se realizó considerando los pronósticos de inflación hallados con el promedio móvil, para proyectar los egresos de materia prima e insumos se utilizó el Índice de Precios del Productor, el cual se estima en promedio desde el año 2016 hasta el 2021 en 3,2%.⁴⁴ La materia prima y los insumos varían todos los años según el escenario por dos factores; la dilatación de las ventas y la tasa de IPP. Para el incremento de los salarios se tuvo en cuenta un incremento del 4,8% el cual es el promedio de crecimiento de los últimos 7 años del salario mínimo legal vigente. Las proyecciones del PIB y DTF se tomaron de la presentación de variables macroeconómicas del banco Davivienda⁴⁵.

Otro supuesto que se tuvo en cuenta en el pago de impuestos, según el análisis legal para las nuevas empresas los dos primeros años no se pagan nada de impuesto y el tercer año el 25%, el cuarto el 50% y el quinto el 75 % hasta llegar al 100% en el año sexto el total de los impuestos.

⁴⁴ Índice de precios del productor (IPP), Banco de la Republica, Banco central de Colombia. [en línea] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/ipp>

⁴⁵ Pronósticos principales variables macroeconómicas, Banco Davivienda, [en línea] Disponible en: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/51220845-cb05-487f-b27c-8fb40db30f22/Proyecciones+Variables+Macroeconomicas+-+Oct+15.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=51220845-cb05-487f-b27c-8fb40db30f22>

7.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN

La solicitud de la información para el préstamo se basó en la totalidad del monto necesario para poner en marcha la pastelería y sostenerse 3 meses, menos el capital propio que es de \$20.000.000.

Coomuldesa es la entidad financiera con una de las tasas de interés más baja del mercado, la cual facilita la obtención de microcréditos a personas independientes. Además el crédito también se cotiza por medio de Bancoldex, mediante el mecanismo de redescuento, ya que se canalizan los recursos a través de una entidad financiera, pero no es posible obtener el préstamo con ellos, ya que uno de los requisitos es tener como mínimo 1 año de creación de la empresa.

Tabla 36 Parámetros de crédito del proyecto

Parametro	Descripción
Interés (E.A.)	18,16%
Tipo de Rubro	Inversión
Valor del credito	\$82.529.533
Tiempo de periodo de gracia	0
Numero de periodos de Amortización	60 meses

7.5 ANALISIS DE ESCENARIOS

Con el fin de hacer un estudio de factibilidad se tuvieron en cuenta 3 escenarios distintos; pesimista, probable y optimista, cada uno con una demanda diferente. La proyección del crecimiento de las ventas incrementa cada año un 9,8% según el crecimiento del sector conforme el estudio presentado por la cámara de comercio de Bucaramanga con la herramienta Compite 360.

Como la demanda de las ventas propuestas no alcanza a sobrepasar la capacidad instalada de las maquinas no se necesita invertir en activos fijos en el futuro, el único

recurso limitante es el auxiliar de pastelería el cual si varía según la demanda presentada para cada uno de los escenarios. A continuación se presenta el número de personas que se requieren para ese cargo en cada año y cada escenario.

Tabla 37 Auxiliar de pastelería

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	1	1	1	2	3
Probable	1	1	2	3	4
Optimista	1	2	3	4	6

Para hacer los diferentes análisis se utilizó la “plantilla análisis financiero FE” herramienta otorgada por el Fondo Emprender del SENA, la cual permite agrupar los datos financieros para examinarlo de manera acertada y detallada la viabilidad del negocio en una fase de 5 años. Por cada escenario se realizó un flujo de caja con el fin de obtener indicadores financieros que expresen el panorama de la empresa, un estado de resultados con las posibles utilidades y un balance general el cual refleja los activos, pasivos y patrimonio para cada uno de los años evaluados.

7.5.1 Escenario pesimista. La demanda que se estableció para esta situación fue un punto porcentual por debajo del escenario probable, empezando en un 2% y alcanzando para el año 5 un 6% de la cuota del mercado.

Tabla 38 Demanda pesimista.

	Demanda Anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Escenario pesimista				
Torta Infantil	\$ 49.855.890	\$ 82.112.651	\$ 120.212.921	\$ 164.992.234	\$ 217.393.768
Cupcakes	\$ 42.682.092	\$ 70.297.406	\$ 102.915.403	\$ 141.251.390	\$ 186.112.832
Brownies	\$ 50.497.123	\$ 83.168.762	\$ 121.759.068	\$ 167.114.321	\$ 220.189.829
TOTAL	\$ 143.035.106	\$ 235.578.819	\$ 344.887.392	\$ 473.357.945	\$ 623.696.429

Este escenario está dividido en una situación muy mala los tres primeros años y solo hasta el tercer año empieza a cambiar. La liquidez que muestran los estados financieros es muy baja, lo cual se ve limitada para cubrir los compromisos financieros en el corto plazo. Maneja un nivel de endeudamiento bastante elevando. La TIR es de 9.49%, aunque es positiva no es lo suficientemente atractiva porque es inferior al 18%, se espera recuperar la inversión en 2.6 años.

El VAN arroja un valor negativo de - \$ 33.470434 pesos debido a los flujos de efectivo negativos los tres primeros años, cabe la posibilidad que no sea justificable la inversión sin embargo a largo plazo se recupera el capital invertido.

Los estados financieros de este escenario se encuentran en el anexo H.

7.5.2 Escenario optimista. La cuota de mercado para el primer año es de 4% aumentado 1% cada año hasta llegar al 8%. Con una TIR de 58.61% y VAN de \$138.078.301. Se recupera la inversión en 1,05 años.

Tabla 39 Demanda optimista

	Demanda Anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista					
Torta Infantil	\$ 99.711.780	\$ 136.854.418	\$ 180.319.382	\$ 230.989.128	\$ 289.858.357
Cupcakes	\$ 85.364.185	\$ 117.162.344	\$ 154.373.104	\$ 197.751.946	\$ 248.150.442
Brownies	\$ 100.994.247	\$ 138.614.604	\$ 182.638.602	\$ 233.960.049	\$ 293.586.439
TOTAL	\$ 286.070.212	\$ 392.631.366	\$ 517.331.088	\$ 662.701.123	\$ 831.595.238

Desde el inicio no presenta flujos de efectivos negativos, hay utilidades y no muestra un panorama difícil, es muy probable que suceda de acuerdo al impacto que tenga la acogida de la pastelería en la ciudad.

Excelente liquidez la cual da libertad de inversión y de pagar el crédito bancario.

El nivel de endeudamiento nunca supera el 76% y maneja una buena rentabilidad en general. Los estados financieros de este escenario se encuentran en el anexo I.

7.5.3 Escenario probable. En el escenario probable se pretende abarcar el primer año un 3% de la cuota del mercado e ir incrementando un punto porcentual cada año hasta llegar a un 7%.

Se observa que la empresa va a operar en buenas condiciones. Con una etapa transitoria difícil solo el primer año y un panorama alentador a partir del segundo. Ya que el nivel de endeudamiento supera el 100%, pero la liquidez demuestra que está en condiciones de pagar la deuda.

Con TIR de 31.01% y se pronostica un periodo de recuperar la inversión de 1.54 años.

VAN positivo de \$46.148.759 con una tasa mínima de rendimiento que se espera del 18%.

Los estados financieros de este escenario se encuentran en el anexo J2.

- Estado de resultado

El estado de resultados permite observar la utilidad o pérdida durante la proyección de cada año. El primer año muestra una utilidad neta negativa, debido a los gastos administrativos y de ventas demasiado elevadas y los ingresos no alcanzan a cubrir los demás costos, sin embargo en los siguientes años mejora y la utilidad operativa aumenta de manera significativa cubriendo todos los egresos.

7.5.4 Balance general. En el balance general se exponen como están repartidos los activos y financiados por los pasivos y el patrimonio, para este caso el pasivo sobresa, debido a que la puesta en marcha de la empresa es financiada por el banco, el capital propio es menos de la cuarta parte de la inversión inicial necesaria para operar la empresa. Para el primer año el cual va disminuyendo a la vez que aumenta el patrimonio. A medida que se eleva el inventario con el paso del tiempo refleja un incremento en las ventas. Un factor positivo que tiene la empresa es que no va a manejar cuentas por cobrar ya que todas las ventas se realizan de contado tal como lo es el pago de proveedores.

7.5.5 Flujo de caja libre. Como indica el flujo de caja el saldo disponible al finalizar el año es para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de deuda de la de la empresa, después de descontar las compras de activos fijos y los rubros necesarios para operar la empresa, es decir contabiliza los ingresos y los egresos de forma constante. En este estado financiero se puede ver que los impuestos generados el 3 año se pagan en el 4, además se observa como aumenta progresivamente el resultado de los ingresos menos lo egresos.

7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

7.6.1 Tasa interna de retorno (TIR). La tasa interna de retorno es una tasa de rendimiento que muestra una proyección del porcentaje de ganancias que tendrá el proyecto a través del tiempo. Además se utiliza para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos como la tasa de interés o la inflación.

7.6.2 Valor presente neto. El VPN permite determinar si una inversión inicial se va a maximizar a través del tiempo. El resultado puede ser positivo, negativo o continuar igual.

Si es positivo significará que el valor de la empresa tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que se reduce su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si es cero, la empresa no modificará el monto de su valor. El Valor Presente Neto depende de la inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto. Para el caso de este ejerció la tasa de descuento mínima esperada es de 18%.

7.6.3 Periodo de recuperación de la inversión. El Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Tabla 40 Evaluación de los tres escenarios

Escenario	TIR	VAN	PRI
Pesimista	9,49%	-\$33.470.434	2,6
Probable	31,0%	\$46.148.759	1,54
Optimista	56,61%	\$138.078.301	1,05

8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

8.1 ANÁLISIS DOFA

Diagnostico

8.1.1 Análisis externo

- **Amenazas**

- ❖ Tradición de algunas compañías pasteleras con gran legado y altamente posicionadas en la ciudad.
- ❖ Existe la posibilidad de un aumento de precio de materias primas.
- ❖ Carencia de pocos proveedores de materia prima en la ciudad.
- ❖ Escasa confianza de los clientes potenciales en comprar productos a las nuevas empresas con poca experiencia.
- ❖ Crecimiento de la oferta acelerada en la ciudad de nuevas pastelerías. Lo cual habrá oferta de productos similares con las empresas informales.
- ❖ Tendencia de consumo de productos de pastelería solo en ocasiones especiales.
- ❖ No hay estudios sectoriales específicos para el sector pastelero que permita realizar un diagnóstico más puntual de las condiciones del mercado.
- ❖ Los proveedores de equipos de productos panificadores están monopolizando el mercado lo cual hace que los precios de las maquinas sea altos.
- ❖ Déficit en unidad y participación del gremio panificador en la ciudad.

- **Oportunidades**

- ❖ Los picos de demanda de los productos pasteleros se presenta de forma estacional con las fechas que el comercio ha preestablecido
- ❖ por medio de las redes sociales se brinda el espacio para estar en constante comunicación con los clientes, exponiendo productos, promociones y eventos, ya que el consumidor actual está cada vez más interactuando con medios electrónicos y tecnológicos.

- ❖ Posibles alianzas estratégicas con empresas que puedan manejar el mercadeo cruzado o que atiendan el mismo mercado objetivo de manera complementaria.
- ❖ Disponibilidad de maquinaria y equipos con el nivel tecnológico para economías de escala si es necesario.
- ❖ Oferta completa de herramientas e insumos para el sector productivo.
- ❖ Todos los días se celebran cumpleaños o fechas especiales las cuales en su mayoría las festejan con algún producto de pastelería.
- ❖ Hay interés gubernamental por apoyar proyectos de emprendimiento y planes de negocio con un grado alto de diferenciación.

8.1.2 Análisis interno

- **Fortalezas**

- ❖ Cómodos precios para los productos.
- ❖ Buena presentación del producto.
- ❖ Posibilidad de ofrecer productos personalizados.
- ❖ Ubicación estratégica que permita cercanía con los clientes.
- ❖ Variedad en la oferta del diseño de las cubiertas.
- ❖ Los productos que se ofrecen son siempre frescos y artesanales.
- ❖ Existen inversionistas interesados en dar aportes de capital.
- ❖ El producto es aceptado por consumidores de todas las edades.
- ❖ Mano de obra calificada.
- ❖ Espacio agradable y cómodo para celebrar la fecha especial.

- **Debilidades**

- ❖ Altos costos en las estrategias de publicidad para dar a conocer la empresa.
- ❖ Al ofrecer una propuesta de productos fresco no se cuenta con inventario de productos terminados en caso de tener un pico alto en las ventas.
- ❖ No se dispone de alto capital económico propio.
- ❖ Altos costos en el arriendo del local, lo cual encarece notablemente el comercio de los productos.

- ❖ En la oferta de productos no hay para diabéticos, ni libres de gluten.
- ❖ Poca experiencia en la selección del personal.

Después de conocer el diagnóstico interno y externo de SABORES AMOROCHO se plantean una serie de estrategias con el fin de mitigar las amenazas y superar las debilidades.

8.2 ESTRATEGIAS

Las estrategias son acciones enfocadas a fortalecer los puntos débiles y a mantener los fuertes o ventajas que tiene la empresa, es por eso que se establecieron las siguientes estrategias para lograr los objetivos.

8.2.1 Estrategias FO

- ❖ Descubrir nuevas técnicas para renovar la oferta de productos y servicios con diferentes sabores y diseños llamativos, con una propuesta innovadora alrededor de la experiencia.
- ❖ Capacitar continuamente a los empleados con el fin de tener talento humano calificado para evolucionar continuamente en las propuestas de la empresa.
- ❖ Crear alianzas con proveedores con el fin de disminuir el precio de las materias primas y así tener cada vez precios más competitivos.
- ❖ Diseñar e implementar campañas de publicidad agresivas según las fechas calendario que se celebran para ganar cada vez más mercado y ser un referente en pastelería.

8.2.2 Estrategias FA

- ❖ Desarrollar una política de inventarios para predecir el comportamiento de la demanda.

- ❖ Estandarizar y tener un continuo mejoramiento de los procesos con ayuda de sistemas de información los cuales agilicen la toma de decisiones operativas y administrativas.

8.2.3 Estrategias DO

- ❖ Promulgar hábitos de consumo de productos de pastelería con frecuencia diaria, desarrollando productos más saludables y beneficiosos para la salud, con contenido calórico bajo, adicionándoles vitaminas o fibra.
- ❖ El mercado actual prefiere productos que tenga una propuesta innovadora alrededor de la experiencia.
- ❖ Estudiar la posibilidad de tener socios para conseguir inyección de capital.

8.2.4 Estrategias DA

- ❖ Implementar un sistema de calidad el cual sea un factor diferenciador entre las demás pastelerías.
- ❖ Estudiar los procesos existentes de otras compañías más grandes en Estados Unidos o Europa para crear una planta más eficiente e innovadora en la reducción de tiempos de producción.
- ❖ Después de posicionar la marca en la ciudad de Bucaramanga, expandir mercado a otras ciudades de Colombia

Posterior a realizar la DOFA de SABORES AMOROCHO y las estrategias a implementar con cada uno de los cruces de la matriz, se mostrara una matriz MEFI y MEFE, con el fin de saber qué tan preparada esta la empresa para enfrentar los retos externos e internos.

Se asigna una calificación de 0 a 1 para cada factor a evaluar, esta ponderación se hace a criterio del autor.

El total puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0 siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. Ver anexo K3.

Analizando los resultados de las matrices EFI Y EFE, se reconoce una puntuación de 2,86 para los factores internos y de 2,2 para los factores externos, esto significa que SABORES AMOROCHO se encuentra fuerte internamente y que es importante reforzar las estrategias de mercado con la intención de estar preparados para el mundo exterior, aprovechando los puntos fuertes de la empresa para fidelizar a los cliente y tener un crecimiento continuo de mercado.

8.3 MISIÓN Y VISIÓN

8.3.1 Misión. ¿Por qué existimos? SABORES AMOROCHO es una empresa santandereana dedicada a la producción y a la comercialización de productos de pastelería para el público que busca confianza al momento de elegir un producto. Nuestra pasión es realizar pasteles con materias prima de excelente calidad llenando las expectativas del consumidor con los mejores diseños y sabores a la hora de elegir una torta, siguiendo estrictos principios éticos y las mejores técnicas, cuidados y amor posible. Nuestro entusiasmo por la pastelería se fundamenta en crear cultura pastelera la cual es comparable con el deseo de compartir la experiencia en un solo lugar.

8.3.2 Visión ¿Qué deseamos lograr? SABORES AMOROCHO, para el 2021 proyectó ser la pastelería referente a nivel local, por medio del reconocimiento de sus productos artesanales y la experiencia agradable que gira entorno a la celebración de un momento especial, mediante el mejoramiento continuo de los procesos y asegurando que el trabajo sea provechoso para el consumidor; fortaleciendo las relaciones con sus clientes, lo que le permitirá a la compañía tener un desarrollo y crecimiento rentable.

8.3.3 Valores corporativos. Se elige que los colaboradores de esta empresa resalten su carácter y personalidad con los siguientes valores, los cuales brindaran el mejor servicio, producto y experiencia al cliente.

✓ Proactividad

Tener siempre la iniciativa para superar las expectativas y transformar las necesidades y problemas en oportunidades, siempre con una actitud positiva

✓ Orientación al cliente

Trabajar por y para ellos, por eso se deben esforzar todos los días para tener una actitud de servicio agradable transformando lo que necesitan y sienten en satisfacción.

✓ Creación de valor

De forma eficaz y efectiva se comprometen a crear propuestas rentables en todos los aspectos para poder ser llevadas a cabo.

✓ Honestidad

Por medio de este valor se sabe que es la vía para ganar la confianza y reconocimiento de los clientes por medio de la transparencia en la comunicación y participación.

✓ Excelencia

Más que un valor, es una actitud personal de cada uno de los integrantes del equipo SABORES AMOROCHO, es la manera que se hacen todas las actividades desde el principio hasta el final.

✓ Trabajo en equipo

Todos los integrantes son importantes y protagonistas de una historia, es por eso que es necesario sumar con cada trabajo sin importar que todos sean y tengan una labor diferente, son iguales por el objetivo en común que se quiere alcanzar.

✓ Marca

La marca es la bandera y entre todos se va construyendo día a día con cada decisión que toman, actitud y manera de comunicarse dentro y fuera de la empresa.

8.4 CANVAS

Ver anexo L.

8.5 MATRIZ ERIC

Ver Anexo M.

9 PROTOTIPO DEL PRODUCTO

A continuación se exponen algunos ejemplos de diseños personalizados y estándar de las tortas, Cupcakes y brownies.

Ilustración 31 Torta estándar 1.



Ilustración 32 Torta estándar 2.



Ilustración 33 Torta infantil personalizada 1.



Ilustración 34 Brownie



Ilustración 35 Torta infantil y Cupcakes personalizados 2.



Ilustración 36 Cupcakes



10 CONCLUSIONES

- Mediante el estudio de mercados se permite identificar una gran oportunidad en las nuevas generaciones de personas, (los Millennials) para celebrar las fechas especiales en espacios originales, aprovechando la tendencia de vivir experiencias sensoriales extraordinarias en lo ordinario del día a día.
- Se demuestra la viabilidad financiera del proyecto para la producción de los productos pasteleros al encontrar un VPN, TIR Y RIP favorables para la puesta en marcha de la propuesta en mención, aunque el proyecto presente una inversión inicial un alta.
- Se concluye a partir del análisis estratégico (matriz DOFA) que la pastelería debe reforzar las estrategias de penetración de mercado, con el objetivo de abarcar la demanda propuesta y afianzar la propuesta innovadora para aumentar el consumo de los productos pasteleros.
- El continuo crecimiento del sector pasteleros en la ciudad demanda procesos estandarizados y recursos eficientes, la mano de obra calificada es uno de los recursos más importantes de la empresa, la sección de decorado es la encargada de la restricción de la planta, su eficiencia depende de la habilidad del operario y el diseño de la cubierta del pastel.
- Con el análisis legal queda claro los múltiples beneficios tributarios que reciben las nuevas empresas bajo la ley 1429 y para empresas de constitución legal S.A.S.

- La estructura organizacional de la empresa cuenta con gerente, contador, pastelero, auxiliar de pastelería, asistente de mercadeo y auxiliares de servicio al cliente.
- Uno de los retos más grandes del sector panificador es mejorar las relaciones entre los competidores con el fin de encontrar alianzas y disminuir la informalidad.

11 RECOMENDACIONES

- Analizar el proceso productivo para hacer más rápido y competitivo el costo del producto y sobre todo la mano de obra después del segundo año de operación de la planta, ya que hay más recursos disponibles para contratar expertos en el tema.
- Destinar recursos a la innovación y desarrollo de nuevos sabores y texturas para ofrecer al paladar productos diferentes. Además incursionar con productos de diferentes materias primas para personas diabéticas o intolerantes al gluten.
- Implementar soluciones ecológicas para el embalaje de los productos sin descuidar la presentación, asimismo diseñar un programa de buenas prácticas comerciales de sostenibilidad, como el ahorro de los recueros y materias primas por medio de una alianza con la empresa Unilever.
- Evaluar la posibilidad de ofrecer el servicio de dictar cursos cortos a los interesados en el punto comercial, en convenio con el personal del SENA, en las instalaciones de la pastelería.
- Destinar recursos a la capacitación de los colaboradores de la empresa en las áreas de decorado y elaboración de nuevos productos, con el fin de ser una empresa competente y poder solucionar de manera efectiva las distintas situaciones.
- El segundo punto de venta estará ubicado en el centro comercial cacique de la ciudad de Bucaramanga, ya que en el estudio de mercados se evidencio su preferencia por esta opción.

BIBLIOGRAFÍA

- *A consumir más pan. El universal [en línea] Disponible En:* <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/consumir-mas-pan-95904>.
- *Actualidad económica, Nuevas empresas Santander 2015, Cámara de comercio de Bucaramanga. [En línea] Disponible En:* http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/constituidas_2015.pdf.
- *Análisis cadenas productivas: Molinería, Departamento de Planeación Nacional, archivo portal web. [En línea] Disponible en:* <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>.
- *Calculadora de salarios por profesión. Finanzas personales, [en línea] Disponible en:* <http://www.finanzaspersonales.com.co/calculadoras/articulo/salarios-profesion-para-graduados/45541>.
- *Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016, ANDI. [en línea] Disponible en:* <http://www.andi.com.co/>.
- *Colombia: balance 2015 y perspectivas 2016. ANDI - Asociación nacional de empresarios Colombianos [en línea] Disponible en:* <http://www.andi.com.co/>.
- *Crecimiento de la población (% anual), The world bank, [en línea] Disponible en:* <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>
- *DANE proyecciones de población 2005 – 2020 con base al censo 2005. Disponible en:* http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72.

- *DANE proyecciones de población 2005 – 2020 con base al censo 2005.*
Disponble en: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72 [Citado Junio de 2011].
- *Desarrollo tecnológico e innovación industrial, COLCIENCIAS. [en línea]*
Disponble en: http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnol-gico-e-innovaci-n-industrial.
- *En alerta se encuentra el sector panificador, Así sabe Colombia, [en línea]*
Disponble en: <http://www.colombia.com/gastronomia/noticias/sdi/71827/en-alerta-se-encuentra-el-sector-panificador>.
- *Estrategia Competitiva. Tema 11, Análisis de las fuerzas competitivas, 2. Barreras a la entrada. Editorial continental, S.A. de C.V. México [en línea]*
Disponble en: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf> P. 178.
- *GALLEGO, Luisa Fernanda. 8 tendencias de consumo; innovación para tu negocio, Conferencia del clúster de gastronomía. En: Foro de tendencias en el mercado de la pastelería (2016, 08-11, Junio: Bogotá D.C. Cundinamarca). Alimentec. .*
- *Guía de buenas prácticas de manufactura para una panadería tradicional; universidad de san Carlos de Guatemala facultad de ingeniería escuela de ingeniería Mecánica industrial, Otto Enrique Gallo Velásquez, Asesorado por el Ing. Ismael Homero Jerez Gonz.*
- *Impuestos en Colombia. Ministerio de industria y comercio [en línea]*
Disponble: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>.
- *Índice de precios del productor (IPP), Banco de la Republica, Banco central de Colombia. [en línea]* Disponble en: <http://www.banrep.gov.co/es/ipp>.

- *Industria del pan vale US461, 000 millones, El Economista, [en línea]. disponible en: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/07/21/industria-pan-vale-us461000-millones>.*
- *Inteligencia de Mercados / Perfil económico y comercial de Colombia 2015, Perfil demográfico por Legiscomex.com [en línea] .*
- *Las 7 tendencias de la panadería contemporánea, Ceopan. [en línea] disponible en: <http://www.ceopan.es/index.php?type=public&zone=items&action=view&categoryID=283&codeID=1956>.*
- *MAUBORGNE, Renée Y KIM, Chan. En: La estrategia del océano azul. 1 ed. Bogotá: José Amaya, 2013. P. 41.*
- *Millennials: consentidos o con-sentido. Revista Dinero. [en línea] Disponible en: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/millennials-consentidos-o-con-sentido-por-pablo-londono/223755> .*
- *Molinería, departamento de planeación nacional, archivo portal web. [En línea] Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>.*
- *Muñiz Rafael, La marca, Marketing XXI [en línea] Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>.*
- *Normatividad vigente y decretos que regulan los productos panificadores. INVIMA, [en línea] Disponible en: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&id=96&layout=blog&Itemid=2139.*
- *panadería y pastelería, otro oficio en potencia, Dinero [en línea] [citado 17 de diciembre del 2015]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>.*

- *Panaderías, las número uno en las mi pymes, portafolio [en línea] [citado 5 de octubre del 2015]. Disponible En: <http://www.portafolio.co/negocios/panaderias-las-numero-uno-las-mipymes>.*
- *Plan de desarrollo de Bucaramanga 2012 – 2015. [en línea] Disponible En:http://www.bucaramanga.gov.co/documents/PRIMER_%20DOCUMENTO_%20PLAN_%20DE_%20DESARROLLO_%202012-2015.pdf.*
- *Plan de ordenamiento territorial.POT. Consejo de Bucaramanga [en línea] Disponible en: <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>.*
- *PRIETO, Jorge. muestra población finita. En: Investigación de mercados. Bogotá, ECOE Ediciones, 2009. P 82.*
- *Primer estudio nacional de panadería en Colombia, El club del pan. [En línea] Disponible en: http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/primer-estudio-nacional-de-panader%C3%ADas-colombia.*
- *Principios fundamentales de la constitución de 1991. Procuraduría general de la nación [en línea] Disponible en: http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm.*
- *Pronósticos principales variables macroeconómicas, Banco Davivienda, [en línea]“Disponible en: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/51220845-cb05-487f-b27c-8fb40db30f22/Proyecciones+Variables+Macroeconomicas+-+Oct+15.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=5122084>.*
- *Registro único tributario, responsabilidades, ventas régimen común, DIAN Disponible en: http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/Responsabilidades1.htm#19.*
- *Reporte ADN sectorial, Plataforma 360, Cámara de comercio de Bucaramanga.*

- *Tendencias en panificación 2015, Industria Alimenticia, [en línea] disponible en: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>.*
- *Tendencias globales de alimentación y bebidas 2016, MINTEL archivo portal web. Citado el 12 de marzo de 2016. [En línea] Disponible En: <http://es.mintel.com/mintel-alimentos-y-bebidas>.*
- *Un milagro económico llamado Bucaramanga, LR La república. [en línea] Disponible En: http://www.larepublica.co/economia/un-milagro-econ%C3%B3mico-llamado-bucaramanga_36739.*
- *WANCIER. Ari. Contexto del sector y sus proyecciones. En: Conversatorio, Actualidad y visión de la pastelería Colombiana (2016, 08-11 Junio: Bogotá D.C. Cundinamarca). Alimentec.*
- *Tipos de empresas, sin tramites, [en línea] disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>.*
- *¿Cómo está el sector panadero en Colombia? La Barra, [En línea] Disponible En: <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2014/editorial-40/informe-4/como-esta-el-sector-panadero-en-colombia-2.htm>.*
- *¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería? Revista Catering [en línea] [citado 26 de diciembre del 2015] Disponible En: <http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria>.*
- *¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería?, Revista Catering [en línea] [citado 26 de diciembre del 2015] Disponible En: <http://catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleri>.*