

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de Croissant  
Supreme con relleno a base de frutas tropicales en Bucaramanga

Ana Julitsa Bautista Sanguino

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Ingeniería Industrial

Directora

Saida Mireya Gómez Archila

MSc. Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2025

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**Dedicatoria**

Principalmente, dedico este logro a Dios, quien ha llenado mi camino estudiantil de resiliencia, paciencia y sabiduría, dándome la fortaleza necesaria para superar cada etapa y llegar hasta aquí.

A mi padre, Eduin Bautista, a quien admiro desde lo más profundo de mi ser. Gracias a su entrega, esfuerzo y sacrificio he podido recorrer mi camino con tranquilidad, felicidad y sin carencias. Con su ejemplo aprendí que con disciplina y constancia no existen límites para alcanzar lo que nos proponemos.

A mi madre, Nancy Sanguino, mi mayor apoyo emocional, quien en cada momento de duda me ha recordado con amor y firmeza: *“Hágale, hija, que usted sí puede”*. Como mujer y madre santandereana me ha inspirado con su ejemplo de entereza, fuerza y determinación, enseñándome que con valentía y perseverancia es posible llegar a la meta.

A mi hermanita, Slendy Bautista, mi bastón de vida, cuyo apoyo y protección incondicional han evitado que me rinda. Con cada consejo, palabra y hasta con cada regaño, me ha enseñado a mantener los pies en la tierra, a buscar soluciones y a no quedarme atrapada en los problemas.

A mi niña, Atena, mi amor de cuatro patas que, sin saberlo, con su amor ha secado mis lágrimas y ha renovado mi sentir, regalándome serenidad y paz para continuar.

Finalmente, mi gratitud eterna a Diego Correa, mi compañero de vida quien con su amor, compromiso y apoyo incondicional ha sido mi mayor fortaleza en este último paso hacia la meta. Gracias a su compañía, paciencia y dedicación he podido soñar más alto, crecer con confianza y llegar a la culminación de esta etapa sintiéndome profundamente agradecida y plena.

**PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME****Agradecimientos**

A la Universidad Industrial de Santander, por proporcionarme el espacio académico, el conocimiento y las herramientas necesarias para mi formación como ingeniera.

A los docentes que contribuyeron a mi desarrollo profesional y personal, quienes, a través de sus exigencias y enseñanzas, fortalecieron en mí la disciplina, la responsabilidad y el compromiso.

A mi directora, por su orientación y acompañamiento a lo largo de este proyecto, los cuales resultaron fundamentales para la culminación de mi carrera.

**Tabla de contenido**

|   |    |
|---|----|
| 1. Generalidades del proyecto .....                           | 19 |
| 1.1 Título.....   | 19 |
| 1.2 Modalidad .....   | 19 |
| 1.3 Responsables.....   | 19 |
| 1.4 Nombre de la Idea de Negocios .....                       | 19 |
| 2. Justificación de la idea de negocio .....                  | 20 |
| 2.1 Análisis preliminar.....                                  | 20 |
| 3. Objetivos.....   | 24 |
| 3.1 Objetivo general.....                                     | 24 |
| 3.2 Objetivos específicos .....                               | 24 |
| 4. Marco teórico.....   | 25 |
| 5. Metodología.....   | 29 |
| 6. Análisis del sector.....                                   | 29 |
| 6.1 Análisis del macroentorno – <i>PESTEL</i> .....           | 29 |
| 6.1.1 Factor político .....                                   | 29 |
| 6.1.2 Factor económico.....                                   | 31 |
| 6.1.3 Factor socio – cultural.....                            | 35 |
| 6.1.4 Factor tecnológico.....                                 | 36 |
| 6.1.5 Factor ecológico.....                                   | 38 |
| 6.1.6 Factor legal.....                                       | 39 |
| 6.2 Análisis del microentorno - Cinco fuerzas de Porter ..... | 40 |
| 6.2.1 Poder de negociación de los clientes .....              | 40 |
| 6.2.2 Poder de negociación de los proveedores .....           | 40 |
| 6.2.3 La amenaza de los productos sustitutos .....            | 41 |
| 6.2.4 Amenaza de los nuevos competidores .....                | 41 |
| 6.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....       | 42 |
| 7. Análisis del mercado .....                                 | 42 |
| 7.1 Descripción del producto .....                            | 42 |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|   |    |
|---|----|
| 7.2 Segmentación del mercado .....  | 43 |
| 7.2.1 Perfil de los clientes .....  | 44 |
| 7.2.2 Mercado potencial.....  | 44 |
| 7.2.3 Mercado objetivo .....  | 44 |
| 7.3 Diseño de la investigación de mercados .....  | 45 |
| 7.3.1 Investigación en fuentes secundarias .....  | 45 |
| 7.3.2 Investigación con fuentes primarias.....  | 49 |
| 8. Plan de mercadeo.....  | 54 |
| 8.1 Propuesta de valor.....   | 55 |
| 8.2 Modelo de las 5P del marketing.....   | 55 |
| 8.2.1 Producto .....  | 55 |
| 8.2.2 Precio .....  | 55 |
| 8.2.3 Plaza.....  | 56 |
| 8.2.4 Promoción .....   | 56 |
| 8.2.5 Personas .....  | 57 |
| 9. Análisis técnico.....  | 57 |
| 9.1 Descripción técnica del producto.....   | 57 |
| 9.2 Proceso de producción de la masa del croissant supreme.....                                     | 58 |
| 9.3 Proceso de producción del relleno a base de frutas tropicales del croissant supreme. ....       | 63 |
| 9.4 Proceso de comercialización del croissant supreme con relleno a base de frutas tropicales ..... | 66 |
| 9.5 Requerimientos .....  | 69 |
| 9.5.1 Materia prima.....  | 69 |
| 9.5.2 Maquinaria y equipos.....   | 70 |
| 9.5.3 Herramientas y utensilios.....  | 71 |
| 9.5.4 Muebles, enseres y equipo de oficina .....  | 73 |
| 9.5.5 Mano de obra .....  | 73 |
| 9.6 Localización .....  | 74 |
| 9.7 Distribución de la planta .....   | 77 |
| 9.8 Plan de producción.....   | 78 |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|  |    |
|--|----|
| 9.9 Capacidad de la planta .....   | 80 |
| 10. Análisis organizacional.....   | 81 |
| 10.1 Organigrama de la empresa .....   | 81 |
| 10.2 Personal requerido y descripción de los puestos de trabajo.....                         | 82 |
| 10.3 Manual de funciones.....  | 84 |
| 10.4 Estructura salarial y tipo de contratación.....   | 84 |
| 11. Análisis legal .....   | 85 |
| 11.1 Régimen de constitución legal de la empresa .....                                       | 86 |
| 11.2 Protección de la propiedad intelectual: Homonimia y registro de marca .....             | 86 |
| 11.3 Actividad económica CIIU .....  | 88 |
| 11.4 Normatividad legal vigente para el desarrollo de la actividad económica .....           | 88 |
| 11.5 Trámites para la constitución legal de la empresa .....                                 | 89 |
| 11.6 Registro legal ante organismos regulatorios. ....                                       | 90 |
| 11.7 Permisos y licencias específicas para empresas registradas con el código CIIU 1081 .... | 90 |
| 11.8 Gastos de legalización.....   | 91 |
| 12. Análisis de responsabilidad social y ambiental .....                                     | 91 |
| 12.1 Impacto ambiental.....  | 92 |
| 12.2 Impacto social .....  | 94 |
| 13. Análisis financiero .....  | 95 |
| 13.1 Inversión inicial .....   | 95 |
| 13.1.1 Inversión fija .....  | 95 |
| 13.1.2 Inversión diferida.....   | 96 |
| 13.1.3 Capital de trabajo .....  | 96 |
| 13.1.4 Inversión total .....   | 97 |
| 13.2 Financiación.....   | 97 |
| 13.3 Costos fijos y variables .....  | 98 |
| 13.3.1 Costos fijos.....   | 98 |
| 13.3.2 Costos variables .....  | 98 |
| 13.4 Ingresos .....  | 99 |
| 13.5 Estados Financieros .....   | 99 |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|   |     |
|---|-----|
| 13.5.1 Estado de resultados.....                | 100 |
| 13.5.2 Balance general.....                     | 100 |
| 13.5.3 Flujo de caja.....                       | 101 |
| 13.6 Evaluación financiera.....                 | 102 |
| 13.6.1 Indicadores financieros .....            | 102 |
| 13.7 Evaluación financiera por escenarios.....  | 104 |
| 14. Análisis estratégico.....                   | 105 |
| 14.1 Misión .....                               | 105 |
| 14.2 Visión.....                                | 106 |
| 14.3 Política de calidad .....                  | 106 |
| 14.4 Valores corporativos .....                 | 106 |
| 14.5 Logo .....                                 | 107 |
| 14.6 Slogan .....                               | 108 |
| 14.7 Análisis DOFA.....                         | 108 |
| 14.7.1 Análisis de cuadrantes estratégicos..... | 109 |
| 14.8 Modelo CANVAS.....                         | 111 |
| 15. Conclusiones.....                           | 112 |
| 16. Recomendaciones .....                       | 113 |
| Referencias Bibliográficas .....                | 114 |

**Lista de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....   | 18 |
| Tabla 2. Habitantes de Bucaramanga por edades .....   | 44 |
| Tabla 3. Guía de participación de mercado .....   | 53 |
| Tabla 4. Proyección de la Demanda .....   | 54 |
| Tabla 5. Ficha técnica del Croissant supreme de Brunella´s Rolls.....                                     | 58 |
| Tabla 6. Requerimiento de materia prima para la elaboración de la masa croissant supreme .....            | 70 |
| Tabla 7. Requerimiento de materia prima para la elaboración del relleno a base de frutas tropicales ..... | 70 |
| Tabla 8. Requerimiento de materia prima para la elaboración del relleno a base de frutas tropicales ..... | 70 |
| Tabla 9. Requerimiento de maquinaria y equipo .....   | 71 |
| Tabla 10. Requerimientos de herramientas y utensilios .....   | 72 |
| Tabla 11. Requerimientos de muebles, enseres y equipo de oficina .....                                    | 73 |
| Tabla 12. Alternativas para la ubicación de la planta de producción .....                                 | 75 |
| Tabla 13. Ponderación de factores .....   | 76 |
| Tabla 14. Resultados de la ponderación .....  | 76 |
| Tabla 15. Distribución de Jornadas Laborales y Horarios del Personal .....                                | 79 |
| Tabla 16. Estructura salarial y tipo de contratación.....   | 84 |
| Tabla 17. Gastos de legalización de Brunella´s Rolls S.A.S .....  | 91 |
| Tabla 18. Inversión fija.....   | 95 |
| Tabla 19. Inversión diferida.....   | 96 |
| Tabla 20. Capital de trabajo .....  | 96 |
| Tabla 21. Inversión total .....   | 97 |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 22. Financiación.....  | 97  |
| Tabla 23. Costos fijos .....   | 98  |
| Tabla 24. Costos variables .....   | 99  |
| Tabla 25. Ingresos.....  | 99  |
| Tabla 26. Estado de resultados.....  | 100 |
| Tabla 27. Balance general.....   | 100 |
| Tabla 28. Flujo de caja.....   | 101 |
| Tabla 29. Valor Presente Neto .....  | 102 |
| Tabla 30. Tasa Interna de Retorno (TIR).....   | 103 |
| Tabla 31. Distribución porcentual para asignación de unidades de cada producto .....             | 104 |
| Tabla 32. Cálculo del punto de equilibrio general.....   | 104 |
| Tabla 33. Cálculo del punto de equilibrio por producto a partir de la distribución porcentual .. | 104 |
| Tabla 34. Indicadores financieros por escenarios .....   | 105 |
| Tabla 35. Matriz DOFA - Brunella's Rolls S.A.S .....   | 108 |

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**Lista de figuras**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Comportamiento del sector de elaboración de productos de panadería; ventas y producción real histórica 2016-2025 ..... | 21  |
| Figura 2. Tasa de cambio representativa del mercado 2014 – 2025 .....  | 32  |
| Figura 3. Inflación anual al consumidor 2014 - 2025 .....  | 33  |
| Figura 4. Tasa de desocupados 2021 - 2025 .....  | 34  |
| Figura 5. Factores sociales de la ciudad de Bucaramanga.....   | 35  |
| Figura 6. Diagrama de flujo del proceso productivo para la masa del croissant supreme.....                                       | 58  |
| Figura 7. Diagrama de flujo del proceso productivo para el relleno a base de frutas tropicales del croissant supreme.....        | 64  |
| Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de comercialización del croissant supreme de Brunella's Rolls .....                      | 66  |
| Figura 9. Distribución de la planta de producción.....   | 77  |
| Figura 10. Organigrama Brunella's Rolls S.A.S.....   | 82  |
| Figura 11. Consulta de Homonimia Cámara de Comercio de Bucaramanga .....   | 87  |
| Figura 12. Consulta de Signos distintivos en la Superintendencia de Industria y Comercio .....                                   | 87  |
| Figura 13. Logo Brunella's Rolls.....  | 108 |

**Lista de Apéndices**

“Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS”

Apéndice A. Metodología del proyecto Brunella's Rolls.

Apéndice B. Resultados de la encuesta aplicada.

Apéndice C. Cotización de requerimientos

Apéndice D. Manual de funciones Brunella's Rolls S.A.S

Apéndice E. Matriz de Leopold

Apéndice F. Escenario probable Brunella's Rolls S.A.S

Apéndice G. Escenario optimista Brunella's Rolls S.A.S

Apéndice H. Escenario pesimista Brunella's Rolls S.A.S

### Glosario

**Croissant supreme:** El Croissant Supreme, también llamado New York Roll, es un producto de panadería inspirado en el croissant tradicional, presentado en forma circular o espiral, con relleno cremoso y coberturas decorativas.

**Experiencia de servicio:** Conjunto de percepciones y sensaciones que el cliente obtiene al interactuar con una empresa durante el proceso de comercialización del producto, desde la preventa hasta la postventa, incluyendo la atención, la personalización del producto, la rapidez del servicio y el ambiente, con el objetivo de generar satisfacción y fidelidad.

**Personalización:** Proceso o acción de personalizar mediante el cual un producto, servicio o experiencia se adapta a las necesidades y preferencias del cliente, permitiendo que el consumidor participe en la configuración o selección de determinados elementos, con el objetivo de aumentar su satisfacción y mejorar su experiencia.

## Resumen

**Título:** Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de Croissant Supreme con relleno a base de frutas tropicales en Bucaramanga.<sup>1</sup>

**Autor:** Ana Julitsa Bautista Sanguino<sup>2</sup>

**Palabras clave:** Croissant supreme, Cliente, Experiencia de servicio, Personalización

**Descripción:** El presente trabajo de grado desarrolla un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de Croissant Supreme con relleno a base de frutas tropicales en Bucaramanga. El proyecto busca fortalecer el desempeño en ventas del sector panificador mediante la implementación de estrategias comerciales, centradas en la experiencia del cliente y respaldadas por el uso de herramientas tecnológicas.

Durante el desarrollo del proyecto se llevó a cabo un estudio del sector panificador en Colombia, utilizando el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, lo que permitió identificar aspectos clave para la implementación del negocio. Como parte del proceso de investigación, se desarrolló un análisis de mercado y un plan de mercadeo, en el que la aplicación de encuestas al público objetivo, como fuente primaria de información, facilitó la caracterización del mercado y la estimación de la demanda potencial del proyecto. Posteriormente, el análisis técnico y organizacional de la empresa aportó elementos fundamentales para el diseño de la estructura operacional, al evaluar de manera detallada las condiciones necesarias para garantizar una producción y operación eficientes, considerando aspectos claves como la mano de obra calificada y la maquinaria requerida para la estandarización de la producción. Adicionalmente, los análisis legal, social, ambiental y estratégico permitieron establecer los lineamientos fundamentales para el desarrollo del plan de negocios, garantizando su coherencia con las condiciones y exigencias del entorno económico en el que se llevará a cabo la actividad empresarial. Por último, todos los aspectos analizados se consolidaron en el análisis financiero, con el propósito de evaluar la viabilidad del proyecto.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Saida Mireya Gómez Archila. Magister en Ingeniería Industrial.

**Abstract**

**Title:** Business plan for the creation of a company producing and marketing Croissant Supreme with tropical fruit filling in Bucaramanga.<sup>3</sup>

**Author(s):** Ana Julitsa Bautista Sanguino<sup>4</sup>

**Key Words:** Supreme croissant, Service experience, Entrepreneurship, Personalization

**Description:** This thesis develops a business plan for the creation of a company producing and marketing Supreme Croissants with a tropical fruit filling in Bucaramanga. The project seeks to strengthen the sales performance of the baking sector by implementing commercial strategies focused on customer experience and supported by the use of technological tools.

During the development of the project, a study of the baking sector in Colombia was conducted using PESTEL analysis and Porter's Five Forces, which allowed us to identify key aspects for the implementation of the business. As part of the research process, a market analysis and a marketing plan were developed. Target audience surveys, as the primary source of information, facilitated market characterization and the estimation of potential demand for the project. Subsequently, the technical and organizational analysis of the company provided fundamental elements for the design of the operational structure, by thoroughly evaluating the conditions necessary to ensure efficient production and operations, considering key aspects such as skilled labor and the machinery required for production standardization. Additionally, the legal, social, environmental, and strategic analyses made it possible to establish the fundamental guidelines for developing the business plan, ensuring its consistency with the conditions and demands of the economic environment in which the business will operate. Finally, all the aspects analyzed were consolidated in the financial analysis, with the purpose of assessing the project's viability.

---

<sup>3</sup> Bachelor Thesis

<sup>4</sup> Faculty of Physical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Saida Mireya Gómez Archila. Master's degree in Industrial Engineering.

## Introducción

La industria panificadora se caracteriza por constantes procesos de innovación reflejados en una amplia gama de productos, que abarca desde las famosas recetas tradicionales hasta las últimas tendencias gastronómicas a nivel mundial; aunque esta diversificación de productos ha favorecido las dinámicas del sector, de acuerdo con la asociación nacional de panaderos en el año 2021 dejaron de funcionar 4.000 panaderías producto de la crisis económica del sector, en el mismo sentido las cifras publicadas por el DANE mostraron que las ventas reales del sector panificador en los últimos 3 años, incluido el primer semestre del 2025, no tuvieron un crecimiento significativo, atribuido entre otras razones, a estrategias comerciales con escasa capacidad de incentivar la demanda en el mercado. Lara (citado por La Barra, 2023) afirma que “el cambio de consciencia en la industria es fundamental para generar un punto de inflexión en la oferta de productos que influye directamente en el consumo de los colombianos”, lo que se puede traducir en la importancia de hacer más atractiva la oferta del mercado mediante estrategias que ofrezcan nuevas experiencias de servicio que aumenten el interés en los consumidores.

En el contexto actual, el sector panificador en Colombia enfrenta un escenario complejo, condicionado por factores como la inflación, la implementación del impuesto a los productos ultra procesados y el aumento en los costos de los servicios públicos. En este último aspecto, destaca el incremento del 36% en la tarifa del gas natural desde febrero de 2025 (Vanti, 2025). Estas circunstancias han generado una presión sobre los costos de producción que ha encarecido los productos de panadería y, en conjunto han afectado la demanda del mercado generando una reducción del 30% en el consumo de pan durante 2024 (Sectorial, 2024).

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Debido a la problemática relacionada con el bajo rendimiento de las ventas en la industria panificadora las cuales han disminuido aproximadamente un 20% desde marzo del 2023 a mayo del 2025 (DANE,2025), se identifica la oportunidad de formular un plan de negocios para la creación de Brunella's Rolls, una empresa productora y comercializadora de Croissant Supreme con relleno a base de frutas tropicales en la ciudad de Bucaramanga. El proyecto busca introducir un producto novedoso en el mercado local, por su relleno a base de frutas tropicales mediante una experiencia de autoservicio apoyada en el uso de herramientas tecnológicas que permitan al cliente interactuar en el proceso de elaboración de su producto; se busca fortalecer la oferta de la industria priorizando aquellas estrategias comerciales enfocadas a la diversificación de servicios como principal mecanismo para aumentar las ventas, rompiendo con la tendencia del sector, que de acuerdo con la investigación realizada por la revista de administración en el año 2021 logró identificar que “la innovación más común es la innovación en producto, seguido de la innovación en método comercial”.

El Croissant Supreme de Brunella's Rolls estará elaborado con una masa de hojaldre con textura crujiente por fuera y suave por dentro. El cliente podrá elegir el tamaño de croissant entre las diferentes opciones, elegir el relleno tipo ganache a base de frutas tropicales y, por último, elegir la cobertura y toppings de acuerdo con sus preferencias. El principal elemento de este proyecto con el que se busca fortalecer la oferta en la industria radica en la experiencia de servicio, con la cual el cliente podrá disfrutar de una experiencia de autoservicio poco conocida en el mercado de Bucaramanga al interactuar con una inyectora dosificadora de rellenos. El cliente tendrá la opción de realizar estas acciones personalmente o con ayuda de un colaborador de Brunella's Rolls; en cualquier caso, la metodología de uso de los dispensadores será explicada de manera didáctica para ofrecerle al cliente una experiencia entretenida y personalizada. De esta

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

manera se pretende mejorar el servicio al cliente mediante un novedoso método comercial que busca aumentar las ventas de la industria al hacer más atractiva la oferta en el mercado.

La metodología del proyecto comprendió el análisis del entorno, el análisis de mercado, el plan de mercadeo, el análisis técnico, el análisis organizativo, el análisis legal, el análisis social y ambiental, el análisis financiero y por último el análisis estratégico, para finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

**Tabla de cumplimiento de objetivos****Tabla 1.** *Cumplimiento de objetivos*

| <b>Objetivo</b>   | <b>Cumplimiento</b> |
|---|---------------------|
| Realizar un análisis del macroentorno y microentorno de la industria panificadora en Bucaramanga, mediante el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, con el fin de identificar y comprender las dinámicas competitivas, así como los factores externos que impactan en el sector. | Capítulo 6.         |
| Realizar un estudio de mercado en Bucaramanga para identificar la oferta y demanda posible del producto por medio de la recolección de información de fuentes primarias y secundarias.  | Capítulo 7.         |
| Diseñar un plan de mercadeo a partir de los resultados obtenidos en el análisis de mercado estableciendo estrategias comerciales con las cuales se logre dar un mayor alcance al modelo de negocio.   | Capítulo 8.         |
| Realizar un estudio técnico en donde se identifiquen los requerimientos óptimos del modelo de negocio en términos de procesos productivos, equipos y maquinarias, logística, ubicación y otros aspectos relevantes.   | Capítulo 9.         |
| Realizar un análisis organizacional, donde se defina el organigrama, la estructura salarial y manual de funciones detallando los cargos del equipo de trabajo.  | Capítulo 10.        |
| Realizar un análisis legal revisando las reglamentaciones y normativas pertinentes para la puesta en marcha de la empresa.  | Capítulo 11.        |
| Analizar el impacto social y ambiental que pueda ser generado a partir de la estructuración y funcionamiento del modelo de negocio.   | Capítulo 12.        |
| Realizar un análisis financiero con el objetivo de definir la estructura financiera de la empresa, evaluándola en diversos escenarios para determinar la viabilidad del proyecto y la rentabilidad esperada.  | Capítulo 13.        |
| Elaborar un análisis estratégico que describa el tipo de empresa, aspectos estratégicos e identifique los factores que puedan influir en su desempeño en el mercado mediante un análisis DOFA y el modelo CANVAS.   | Capítulo 14.        |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**1. Generalidades del proyecto****1.1 Título**

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de Croissant Supreme con relleno a base de frutas tropicales en Bucaramanga.

**1.2 Modalidad**

Práctica en creación de empresa

**1.3 Responsables****Autor**

**Nombre autor:** Ana Julitsa Bautista Sanguino

**E-mail autor:** ana2162369@correo.uis.edu.co

**Teléfono del autor:** 3182095602

**Firma autor:** \_\_\_\_\_

**Directora**

**Nombre directora:** Saida Mireya Gómez Archila

**E-mail y/o teléfono director:** saidamga@correo.uis.edu.co

**Firma directora:** \_\_\_\_\_

**1.4 Nombre de la Idea de Negocios**

El nombre asignado al presente plan de negocios es “Brunella’s Rolls”. Brunella proviene de la palabra latina “brunus” y la italiana “bruno”, que significan “moreno”, haciendo referencia al color dorado del croissant supreme. Rolls se deriva del nombre que se le da al croissant supreme en Estados Unidos, conocido como New York Rolls por su característica forma redonda.

## 2. Justificación de la idea de negocio

### 2.1 Análisis preliminar

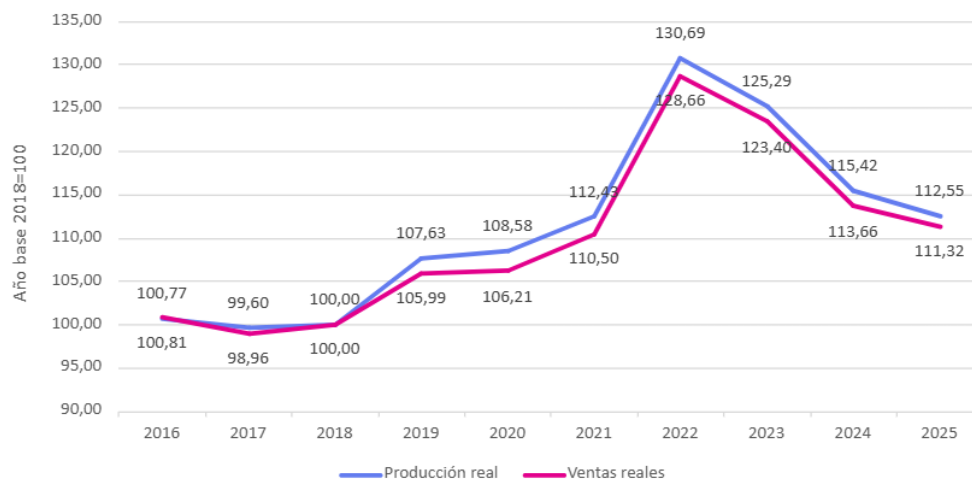
En las cifras publicadas por el DANE en la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET) se pudo observar el comportamiento que ha tenido la industria panificadora en la última década, identificando los retos que enfrenta en términos de ventas y la necesidad de implementar estrategias comerciales que impacten significativamente en el desempeño del sector. En lo que respecta al comportamiento de la actividad económica de elaboración de productos de panadería, la figura 1 muestra el comportamiento de la producción y las ventas reales las cuales presentaron una variación positiva entre el 2018 y 2022 de aproximadamente 29,91% y 28,11% respectivamente, estos resultados se determinaron tomando como año base de referencia el 2018. Si bien la tendencia de crecimiento de estos años fue importante, para el año 2023 se observó una contracción aproximadamente del 5% para las dos variables generado principalmente por la inflación y los altos costos de materias primas e insumos del sector panificador, el cual presenta un alto grado de importación de insumos como el trigo a precios que varían según la tasa de cambio. Esta tendencia a la baja continuó presentándose durante el año 2023, 2024 y lo corrido del año 2025 hasta el mes de junio. Este contexto se reflejó en las cifras del IPC de alimentos, el cual pasó de aproximadamente 5% en el año 2021 a aproximadamente 25% durante el año 2022 e inicios del 2023; durante el transcurso del último año y lo corrido del 2024 disminuyó significativamente llegando a cifras aproximadas del 4% (La República, 2024).

En el mismo informe del DANE a corte del mes de julio del 2025 se observó que en los últimos 12 meses la producción real presentó una variación negativa de 3,07% y las ventas reales una variación negativa del 4,25% (Encuesta Mensual Manufacturera, 2025), disminuyendo

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

significativamente la tendencia negativa en comparación a los 12 meses del periodo anterior, aun así, este comportamiento puede traducirse en la necesidad de fortalecer las capacidades del sector panificador para contrarrestar esta tendencia marcada a la baja desde el año 2022.

**Figura 1.** *Comportamiento del sector de elaboración de productos de panadería; ventas y producción real histórica 2016-2025*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de la EMMET, DANE.

Un aspecto importante por resaltar es la brecha entre la producción y ventas reales desde el año 2019, donde la producción real ha sido superior a las ventas que registra el sector, igualmente durante este tiempo ha existido un solo periodo, entre el año 2021 y 2022, en el cual las ventas de la industria panificadora presentaron una variación significativamente positiva en comparación a la tendencia de los años anteriores. A partir del 2023 hasta el mes de Julio de 2025 el comportamiento de estas 2 variables se ha caracterizado por una tendencia a la baja, afectando el desempeño económico del sector panificador en Colombia. Este fenómeno resalta la necesidad de fortalecer las estrategias para aumentar las ventas a largo plazo y fortalecer la economía del sector. Las principales estrategias utilizadas por la industria panificadora para fomentar el crecimiento en las ventas están enfocadas en mayor medida a la innovación de productos con

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

menos azúcar o artesanales; a pesar de esto, la innovación radical en productos son escasas en el sector (Revista Nacional de Administración, 2021) y están enfocadas a responder a las dinámicas de la demanda de los consumidores sin lograr crear cambios profundos en los hábitos y tendencias de consumo. Por otra parte, la innovación en el método comercial, que representa el segundo enfoque de la estrategia de ventas del sector, está orientado a facilitar el acceso a los productos mediante intermediarios como aplicativos móviles con el cual buscan crear una experiencia de servicio al cliente. Si bien este enfoque comercial ha contribuido al sector en algunas ciudades, no se logran evidenciar impactos significativos (Revista Nacional de Administración, 2021). Por estos motivos se propone cambiar el enfoque del método comercial hacia uno orientado a combinar la experiencia del producto y el servicio al cliente como principal estrategia para aumentar el interés de los consumidores.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se considera que el sector de panadería y repostería presenta la necesidad de diversificar su oferta en el mercado apoyado en estrategias comerciales que permitan aumentar el interés y las preferencias de los consumidores mediante el fortalecimiento de la experiencia del servicio, al involucrar sus pensamientos, actuaciones y sensaciones durante la interacción con el producto (Marcelo Barrios 2012).

Según las cifras del directorio estadístico de empresas del DANE y la cámara de comercio de Bucaramanga, se identificaron 100 empresas registradas con el código CIIU 1081 “elaboración de productos de panadería” en el departamento de Santander hasta el periodo 2025-1, en las cuales un común denominador es la panadería artesanal, que combina recetas de masas e ingredientes tradicionales, presentando un comportamiento rígido y poco diversificado de la industria local; con una capacidad limitada para atraer el interés de los consumidores.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Adicionalmente, se realizó una consulta en medios digitales enfocada en la caracterización de productos similares al Croissant Supreme de Brunella's Rolls el cual se define en el presente plan de negocios; en dicha consulta no se logró identificar una oferta similar en relleno y experiencia a la que se propone en la idea de negocios. Al consultar la oferta a nivel nacional para el año 2025 se identificaron 3 empresas que ofrecen el croissant supreme, Marmettina SAS en la ciudad de Medellín, Somos Melt SAS en la ciudad de Cartagena y Aura Pastelería en la ciudad de Bucaramanga. A pesar de esto, las empresas mencionadas no tienen una oferta de experiencia del producto y servicio al cliente similar a la que se ofrecerá con Brunella's Rolls, tampoco cuentan con los rellenos propuestos en este proyecto los cuales pretenden llamar el interés del consumidor por ser ingredientes propios de la región.

Dada la situación actual y con el interés de aprovechar una oportunidad de negocio en un mercado de larga tradición pero poco atractivo, se define el presente plan de negocios que aborda la problemática de una oferta con poca capacidad de aumentar significativamente el desempeño de las ventas mediante dos aristas; la diversificación de un producto poco conocido en la ciudad de Bucaramanga caracterizado por rellenos diferentes a la oferta tradicional del sector y, por otra parte, la oferta de una experiencia de producto y servicio al cliente que no es característico en el mercado local al involucrar al cliente en la elaboración de su producto mediante el uso de herramientas tecnológicas, contribuyendo a la satisfacción e interés en los consumidores, creando una oferta más atractiva y novedosa. De esta manera, el presente proyecto busca contribuir a la problemática mediante la diversificación de la oferta de servicios con el fin de fortalecer el mercado generando mayor valor agregado para los consumidores e impactando significativamente en el desempeño de las ventas del sector.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de Croissant Supreme con relleno a base de frutas tropicales en Bucaramanga.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Realizar un análisis del macroentorno y microentorno de la industria panificadora en Bucaramanga, mediante el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, con el fin de identificar y comprender las dinámicas competitivas, así como los factores externos que impactan en el sector.

Realizar un estudio de mercado en Bucaramanga para identificar la oferta y demanda posible del producto por medio de la recolección de información de fuentes primarias y secundarias.

Diseñar un plan de mercadeo a partir de los resultados obtenidos en el análisis de mercado estableciendo estrategias comerciales con las cuales se logre dar un mayor alcance al modelo de negocio.

Realizar un estudio técnico en donde se identifiquen los requerimientos óptimos del modelo de negocio en términos de procesos productivos, equipos y maquinarias, logística, ubicación y otros aspectos relevantes.

Realizar un análisis organizacional, donde se defina el organigrama, la estructura salarial y manual de funciones detallando los cargos del equipo de trabajo.

Realizar un análisis legal revisando las reglamentaciones y normativas pertinentes para la puesta en marcha de la empresa.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Analizar el impacto social y ambiental que pueda ser generado a partir de la estructuración y funcionamiento del modelo de negocio.

Realizar un análisis financiero con el objetivo de definir la estructura financiera de la empresa, evaluándola en diversos escenarios para determinar la viabilidad del proyecto y la rentabilidad esperada.

Elaborar un análisis estratégico que describa el tipo de empresa, aspectos estratégicos e identifique los factores que puedan influir en su desempeño en el mercado mediante un análisis DOFA y el modelo CANVAS.

### **4. Marco teórico**

A continuación, la recopilación contextual de los conceptos empleados en el planteamiento del proyecto.

#### **4.1 Análisis del entorno**

El análisis del entorno permite identificar factores internos y externos que afectan a una empresa. Proporciona una visión amplia de la situación actual, ayuda a anticipar amenazas y facilitando el desarrollo del negocio en el mercado. (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

#### **4.2 Análisis del mercado**

Este análisis revela la dinámica y peculiaridades del mercado al que se pretende ingresar, con el propósito de fundamentar decisiones estratégicas. Se exploran diversos aspectos como:

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

mercado objetivo, datos demográficos, análisis de la competencia e identificación del segmento de mercado. (Weinberger V. 2009).

### **4.3 Análisis financiero**

En el análisis financiero se estudia e interpreta la situación financiera de la empresa, a partir de la información económico-financiera del entorno en el que interactúa, se necesita de indicadores financieros los cuales son imprescindibles para introducir a la empresa exitosamente en el mercado actual y realizar proyecciones futuras. (Córdoba Padilla, 2014).

### **4.4 Análisis PEST**

El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica creada por Liam Fahey y V.K Narayanan para identificar el entorno externo sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, mediante seis factores que son: Factor político, factor económico, factor social, factor tecnológico, factor ecológico y factor legal. (Moreno Castro,2016).

### **4.5 Balance general**

Es un estado financiero que refleja la información económica y financiera de una empresa, compuesto por activos, pasivos y patrimonio de la empresa, los cuales ayudan a evaluar la liquidez, el valor de los activos y las deudas de la empresa en un momento determinado. (Fierro Martínez, 2011).

### **4.6 Cinco fuerzas de Porter**

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Es un análisis que define la estructura de una industria y estudia la interacción competitiva dentro de ella para comprender los factores que determinan la rentabilidad actual y especialmente a largo plazo. Este análisis se realiza mediante cinco fuerzas las cuales son: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos. (Porter, 2017).

### **4.7 Croissant supreme**

El Croissant Supreme, también conocido como New York Roll, es una combinación entre el croissant francés y el bombolini, un donut italiano sin agujero y con relleno.

### **4.8 Estados financieros**

Los estados financieros se conforman de información financiera y contable indispensable para evaluar el correcto desempeño financiero, administrativo y fiscal de la organización en el presente y estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo de la empresa, es útil para tomar decisiones de carácter económico, financiero, laboral, social y tributario, sobre la compañía. (Guerrero Reyes - Galindo Alvarado, 2015).

### **4.9 Estudio técnico**

El estudio o análisis técnico se enfoca en cuantificar y definir las características y recursos necesarios para producir un activo fijo, considerando aspectos como localización y distribución de la planta, maquinaria, herramienta y equipos necesarios en el proceso de producción. (Ortega, 2017).

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

### **4.10 Marco legal**

En el marco legal de un plan de negocios se pretende analizar las prohibiciones, incentivos y condiciones que regulan la instalación y funcionamiento del negocio, identificar aquellos organismos reguladores del sector al que pertenezca, conocer a qué constitución legal podría pertenecer y que tipos de impuestos estaría obligado a pagar. (Moreno, 2016).

### **4.11 Modelo CANVAS**

El modelo CANVAS es una herramienta que ayuda a definir un modelo de negocio y a hacer una representación visual del mismo (actividades clave), lo cual facilita su comunicación (Osterwalder & Pigneur, 2010), el lienzo de modelo de negocios está compuesto por nueve bloques que son: Propuesta de valor, segmento de clientes, canales, relación con los clientes, socios clave, actividades clave, recursos clave, estructura de costes y fuente de ingresos. (Puga, 2023).

### **4.12 Plan de mercadeo**

Un plan de mercadeo es un documento detallado que describe las estrategias y tácticas que una empresa utilizará en el área de marketing para alcanzar sus objetivos. Su función es proporcionar una guía clara para las actividades relacionadas con la comercialización del producto o servicio, considerando aspectos como la propuesta de valor, el mercado objetivo, la publicidad, las estrategias, entre otros. (Luther, 1985).

### **4.13 PRI**

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es la cantidad de tiempo que le toma a una empresa recuperar el costo de su inversión en un proyecto.

#### **4.14 TIR**

La Tasa Interna de Retorno es un indicador financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de proyectos o inversiones. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento requerida para aprobar una inversión, el proyecto es considerado rentable de lo contrario el proyecto no es viable desde el punto de vista financiero.

#### **4.15 VPN**

El valor presente neto es una herramienta financiera utilizada para evaluar la rentabilidad de una inversión o proyecto propuesto. Los proyectos con un VPN positivo son viables financieramente, mientras que aquellos con un VPN negativo no lo son.

### **5. Metodología**

**Ver apéndice A**

### **6. Análisis del sector**

#### **6.1 Análisis del macroentorno – *PESTEL***

A continuación, se describen los diferentes factores del macroentorno que tienen mayor influencia en este proyecto.

##### ***6.1.1 Factor político***

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Las relaciones comerciales de Colombia se han visto afectadas por inestabilidades políticas en países fronterizos como Venezuela y Ecuador, importantes para la exportación de productos de panadería, que en 2024 alcanzaron 26,4 y 17,3 millones de dólares, respectivamente (Trade Map, 2025). Actualmente Colombia vive un nuevo capítulo democrático al tener un gobierno enfocado en la transformación de la matriz energética, la inversión social, la reactivación comercial con Venezuela y el nuevo enfoque que se le ha dado a la atención en salud pública reflejado en el aumento de impuestos para productos que afecten la salud del consumidor. Este contexto genera incertidumbre en el panorama político y en las dinámicas del mercado, lo que exige evaluar la estrategia de negocio y la viabilidad del proyecto.

Con la entrada en vigor del gobierno de Gustavo Petro (2022-2026) se promulgó la Ley 2277 del 2022 de impuestos saludables, alineada con los objetivos de la Agenda 2030 de la ONU, para reducir muertes por enfermedades no transmisibles como diabetes, obesidad y sobrepeso. Con esta ley el gobierno aumentará gradualmente el costo de materias primas para productos ultra procesados con alto contenido de azúcares añadidos, sodio o grasas saturadas con el fin de disminuir la demanda en el mercado. El croissant supreme, por contener azúcar y grasas procesadas, podría estar sujeto a los impuestos de la ley 2277; lo que exige evaluar el incremento de costos y la utilidad real del producto. Aunque el aumento del precio puede reducir la demanda, enfocar la atención en la experiencia y el servicio puede hacer la oferta más atractiva para los consumidores.

Otro aspecto a tener en cuenta para la ejecución de este proyecto corresponde a la Ley 2466 de 2025, la reforma laboral sancionada el 25 de junio de 2025, cuya entrada en vigor está prevista a partir de diciembre del mismo año. Dentro de sus principales disposiciones se resalta el incremento de los recargos dominicales, que pasarán progresivamente del 75 % al 100 % sobre el

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

valor de la hora ordinaria, así como la ampliación de los días de licencia remunerada por enfermedad, maternidad y reuniones escolares (Congreso de la República de Colombia, 2025). Estos cambios afectan directamente a sectores cuyas dinámicas comerciales registran un mayor flujo de ventas en jornadas dominicales, festivos y horarios nocturnos, al generar un incremento significativo en el capital destinado a salarios.

### **6.1.2 Factor económico**

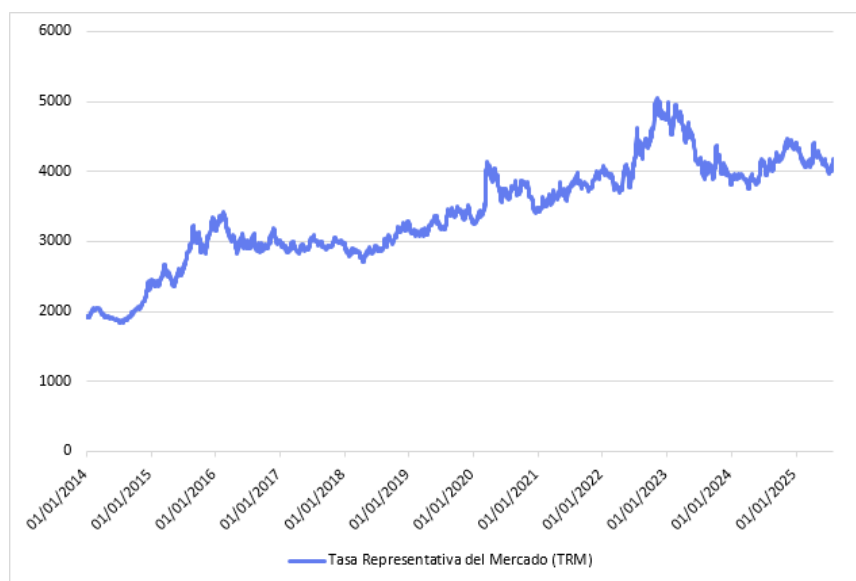
Los principales TLC de Colombia con EE. UU. y Canadá han generado una industria panificadora nacional altamente dependiente de insumos clave para la elaboración de productos de panadería y repostería; se estima que más del 96% del trigo consumido en Colombia es importado de estos países y tan solo un 1.7% aproximadamente proviene de Europa (Sectorial, 2022). Esto hace que la tasa de cambio sea una variable macroeconómica determinante ya que un aumento en el precio internacional del trigo y una TRM alta generaría afectaciones directas sobre los costos de las materias primas importadas, que junto a un aumento de los fletes impactarían negativamente el rendimiento del capital invertido. Todos estos factores mencionados se traducen en un aumento del precio por kilogramo de trigo; necesario para la elaboración del croissant supreme, contexto que debe tenerse en cuenta para los márgenes de utilidad que se esperan obtener con el proyecto.

De acuerdo con las cifras del Banco de la República, se observa en la figura 2 que la TRM para el periodo 2014 – 2024 y lo corrido del 2025 se ha caracterizado por una pendiente positiva, pasando de aproximadamente \$1960,41 pesos por cada dólar en el año 2014 a \$4179,59 pesos a Julio del 2025. Se resaltan ciclos de aumento superior a la media durante el periodo 2015-2016, un segundo periodo del 2020-2021 y el último en 2022-2023 donde la TRM llegó a máximos históricos con un valor superior a los \$4922,30 pesos colombianos por cada dólar estadounidense.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

En este periodo además de los efectos negativos generados por una alta tasa de cambio, la inestabilidad política generó un impacto negativo sobre las cadenas de transporte mundial, conocida como la crisis de los contenedores, que afectó gravemente el acceso a materias primas como el trigo y el maíz; aumentando su costo. Para una industria altamente dependiente a los precios internacionales de insumos como el trigo, la tasa de cambio se convierte en una importante variable para el análisis de costos y utilidades, en especial en lo corrido del presente año donde su valor oscila en los \$4100 pesos colombianos.

**Figura 2.** Tasa de cambio representativa del mercado 2014 – 2025



*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el Banco de la República; cálculos de referencia por la Superintendencia financiera de Colombia.

Otro aspecto tiene que ver con el aumento del costo vida reflejado por la variación de precios de los productos de la canasta básica familiar los cuales permiten determinar la demanda potencial que tenga el producto durante un periodo de tiempo. De acuerdo con la figura 3 en los últimos 10 años el Índice de Precios al Consumidor se ha caracterizado por cifras superiores a la meta base del 3% definida por el banco de la república, aunque desde junio del 2017 hasta junio del 2021 el IPC osciló alrededor de la meta base, después de este periodo aumentó hasta llegar a

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

niveles superiores al 12% entre octubre del 2022 y junio del 2023, donde empezó a disminuir progresivamente hasta noviembre del 2024 ubicándose en el 5,2% aproximadamente, manteniéndose estable hasta la fecha; siendo de 4,82% para Junio del 2025. Este indicador refleja la pérdida de poder adquisitivo de los clientes, entre mayor sea la cifra de este indicador y sin aumentar en la misma proporción los ingresos de la población, menor será la demanda de productos no esenciales por parte de los consumidores.

Adicionalmente existe un conjunto de ítems como servicios públicos, leche y huevos los cuales son importantes para la elaboración del croissant, por lo que el IPC también representa un indicador de la medida en que está aumentando el costo de producción para las empresas que se desenvuelven en el sector panificador. En conclusión, de acuerdo con el comportamiento histórico del IPC se espera que la tendencia del índice continúe a la baja hasta llegar a la meta del 3% estimada para la economía colombiana, lo cual permite proyectar un escenario favorable para los costos de producción y el volumen de la demanda del proyecto.

**Figura 3.** *Inflación anual al consumidor 2014 - 2025*

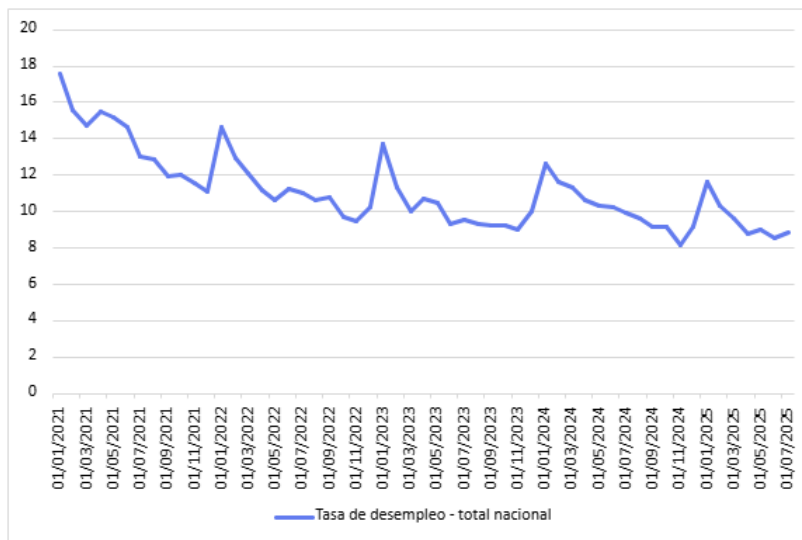


*Nota.* Tomado del Banco de la República a partir del cálculo realizado por el DANE.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Por otra parte, el análisis de factores que influyen en el comportamiento del consumo permite definir el nivel de ventas que puede tener el mercado en distintos periodos del año; identificando tendencias y potencial de la demanda. De acuerdo con las cifras publicadas por el DANE en la gran encuesta integrada de hogares (GEIH) la tasa de desocupados ha presentado un comportamiento favorable reflejado en una pendiente negativa en los últimos 4 años, en donde se ha caracterizado por picos de aumento en el primer trimestre de cada año que luego disminuye hasta llegar a cifras que oscilan en el 10% durante último trimestre de cada año. La tendencia se ha caracterizado por un pico cada vez menor que ha dado como resultado una tasa de desocupados entre 13% y 10% en lo corrido del presente año.

**Figura 4.** Tasa de desocupados 2021 - 2025



*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos publicados en la GEIH-DANE.

En conclusión, la tasa de desocupados ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos 4 años, lo que indica mayor capacidad de consumo. Sin embargo, su comportamiento cíclico durante el primer trimestre de cada año reduce temporalmente los ingresos de los hogares y, por ende, el consumo y las ventas en la economía. Por ello, es necesario ajustar las estimaciones de

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

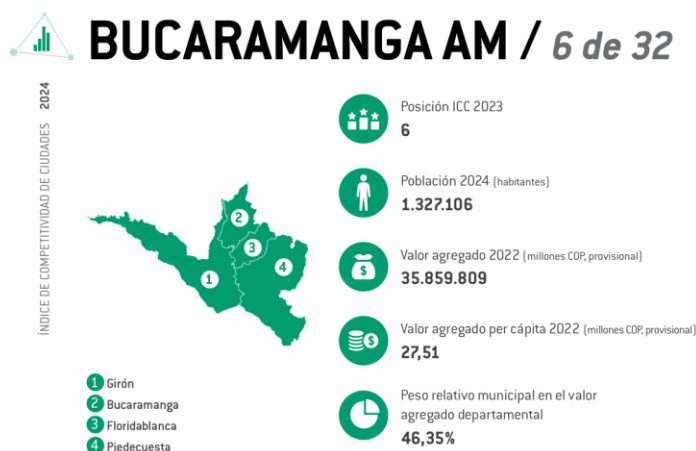
ventas para estos períodos y calcular el flujo de caja requerido para cubrir los gastos de operación, asegurando que el plan de negocios mantenga un nivel de rentabilidad óptimo y constante.

### 6.1.3 Factor socio – cultural

Un aspecto innovador del Croissant Supreme son sus rellenos elaborados con frutas locales de Bucaramanga y sus municipios cercanos. Esta estrategia aprovecha la disponibilidad y bajo costo de la piña, emblemática de Lebrija, y del banano, ampliamente cultivado en las zonas rurales limítrofes, especialmente en Rionegro, Santander. Además, al considerar las tradiciones y hábitos alimenticios del mercado objetivo, en los que estas frutas son habituales en las recetas, se logra familiarizar un producto nuevo con ingredientes regionales.

Según el índice de competitividad de ciudades (ICC) 2024, Bucaramanga A.M. (área metropolitana), es la sexta ciudad más competitiva de Colombia, destacándose por ubicarse en el tercer puesto en el pilar de educación superior y formación para el trabajo, así como una baja tasa de desempleo e importante dinamismo económico. Adicional este índice resaltó que la capital de Santander se ha fortalecido en generar entornos para los negocios y tamaño del mercado. En la figura 5 se relacionan datos importantes de factores sociales:

**Figura 5.** Factores sociales de la ciudad de Bucaramanga



*Nota.* La presente imagen fue tomada del Informe del ICC año 2024.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

En general, estos resultados son el reflejo de una ciudad con condiciones socioeconómicas de amplio potencial para este proyecto, por el tamaño de la población y su influencia con el área metropolitana, por el poder adquisitivo reflejado por la estabilidad laboral y por su dinamismo económico.

### ***6.1.4 Factor tecnológico***

La agenda actual del gobierno nacional busca descarbonizar la economía nacional, lo que obliga a la industria panificadora a considerar fuentes de energía alternativas para el horneado sin afectar drásticamente los costos. En la actualidad, la principal fuente de energía es el gas natural por sus bajos costos en comparación con la energía eléctrica, a pesar de esto el contexto actual de generación de gas natural a nivel nacional se encuentra en crisis, la agencia nacional de hidrocarburos informó en el 2 trimestre del 2024 que el país contaba con reservas probadas hasta el año 2027, de acuerdo con Montoya (2024) “la etapa inicial de la cadena de suministro se encuentra en estado crítico, debido a que las reservas de gas han presentado tendencias a disminuir”.

La industria panificadora tiene una amplia oferta de proveedores de hornos a base de gas y/o electricidad, que en términos de acceso a tecnologías para afrontar esta transición energética es bastante diversificada, el punto de inflexión está dado por la funcionalidad; calentamiento rápido y uniforme, costos operativos y constancia del flujo de energía que tenga la maquinaria implementada para hornear el croissant supreme a la escala que se necesita para satisfacer la demanda. Por ello, el proyecto debe evaluar la variación de costos al implementar hornos a gas, por el aumento proyectado a largo plazo, o a electricidad, debido a las limitaciones actuales en temperatura uniforme y estabilidad del producto.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Por otra parte, la experiencia de producto y el servicio al cliente; elementos que contribuyen al factor diferenciador de este proyecto, están estrechamente relacionados con el factor tecnológico. Si bien la industria panificadora en general cuenta con una oferta de equipos mecánicos especializados de inyectores/dispensadores de rellenos con precios asequibles inclusive para emprendedores y pequeños empresarios, es fundamental adquirir equipos fáciles de manipular, que permitan al cliente tener una experiencia satisfactoria, al igual que sean fáciles de limpiar y de abastecer sin la necesidad de restringir por largos periodos la prestación del servicio; adicionalmente se requiere de equipos con una presentación higiénica y atractiva para ser puestos a la vista del cliente, contribuyendo a la imagen del negocio y concepto de experiencia de servicio que se ofrecerá al consumidor.

Las tecnologías que permiten al cliente interactuar con la elaboración de su producto representa una importante herramienta para hacer más atractiva la oferta en modelos de negocio con atención directa al cliente. Aunque este tipo de servicios no es comúnmente utilizado en el sector de panadería y repostería, en la industria de alimentos; el sector de restaurantes específicamente cuenta con una oferta de proveedores de aplicaciones con interfaz personalizada de productos y servicios que permiten a las empresas ofrecer sus productos y a los clientes realizar sus pedidos; contribuyendo a la satisfacción del cliente. Estas empresas proveedoras de software, como Cluvi que funcionan mediante los quioscos de auto compra, cuentan con una oferta de servicios apoyada en el uso de inteligencia artificial que permite analizar la data generada con la interacción del cliente logrando identificar tendencias de consumo en el mercado objetivo. En conclusión, existe una oferta especializada en interfaz de interacción cliente-ventas que permite mejorar la experiencia del usuario y fidelizar al consumidor, estos proveedores cuentan con elementos que enriquecen el servicio al cliente que Brunella's Rolls quiere entregar a su público.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

### ***6.1.5 Factor ecológico***

En la actualidad, una de las tendencias más destacada a nivel mundial es la preservación y cuidado del medio ambiente mediante la reducción de desechos generados por la comercialización de productos, por ello el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible establece en la Ley 2232 de 2022 medidas para la reducción gradual de la producción y consumo de plásticos de un solo uso, con el propósito de preservar la vida, la salud y el goce de un ambiente sano para los habitantes del territorio nacional, exigiendo a la industria panificadora la sustitución gradual de envases y empaques para almacenaje, transporte y entrega de productos alimenticios para consumo inmediato. Adicionalmente, la resolución 1407 de 2018 “por la cual se reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio, metal y se toman otras determinaciones” demandó en la industria panificadora la implementación de estrategias en pro del correcto desecho de envases y empaques del producto final.

Esta normatividad ambiental representa 2 elementos importantes para este proyecto, el primero tiene que ver con su impacto sobre la estructura de costos ya que los empaques derivados de materias primas biodegradables tienen un costo más alto en comparación a los derivados de petroquímicos, también su proceso de almacenaje, empaque del producto y ciclo de vida exige incluir mayor espacio, capacitación en manipulación y planificación de las necesidades del empaque para su uso efectivo que en comparación a empaques de plástico son de fácil almacenaje, en su mayoría son de uso más práctico y tienen mayor resistencia a la manipulación y condiciones de humedad. El segundo elemento tiene que ver con el valor conceptual que aporta el uso de empaques biodegradables ya que permite enviar un mensaje al cliente de conservación y responsabilidad empresarial con el medio ambiente, lo que permite aumentar el interés por el consumo del producto en mercados con conciencia ambiental.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

En conclusión, se considera que el costo de oportunidad de no implementar el uso de empaques biodegradables desde el inicio de este proyecto generaría mayores costos al largo plazo ya que la normatividad existente es cada vez más exigente en la sustitución de empaques. Adicionalmente esta implementación representa, una oportunidad de captar un mayor margen de público interesado por el cuidado ambiental y entrega al cliente un mensaje de un producto tradicional y fresco contribuyendo a la imagen del producto.

### ***6.1.6 Factor legal***

Para la puesta en marcha de este proyecto existe un conjunto de requisitos legales establecidos por el ministerio de salud y protección social definidos en la resolución 2674 de 2013, la cual tiene como fin establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las empresas en términos de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas, así como los requisitos para obtener el registro sanitario de los alimentos, de acuerdo al riesgo en salud pública para la comercialización de alimentos en el territorio nacional con el fin de proteger la vida y la salud de las personas. Para que Brunella's Rolls pueda elaborar el croissant supreme en un punto físico ubicado en un centro comercial de la ciudad de Bucaramanga debe contar con el registro sanitario de alimentos expedido por Min Salud para realizar libremente su principal actividad económica CIIU 1081.

Adicionalmente, otro obstáculo que enfrenta este proyecto tiene que ver con la proporción del capital inicial que se debe destinar, específicamente, para el cumplimiento del Decreto 3075 el cual establece los requisitos para la industria de alimentos en cuestión de: buenas prácticas de manufactura, establecimientos y edificaciones adecuadas, equipos y utensilios en excelente estado, prácticas higiénicas y medidas de protección del personal manipulador de alimentos, con el fin de

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

evitar la contaminación de estos. Al estar expuesto al contacto y visualización del cliente, este factor legal representa un elemento importante de cumplimiento para evitar sanciones y restricción de actividad económica por malas prácticas. En conclusión, para que este proyecto pueda llegar a operar, se identifica que los principales retos legales están definidos por el marco de normatividad sanitaria y buenas prácticas en manipulación de alimentos.

### **6.2 Análisis del microentorno - Cinco fuerzas de Porter**

#### ***6.2.1 Poder de negociación de los clientes***

Según Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes), para el año 2023 alrededor del “98% de los colombianos consumen pan; 91% lo comen en el desayuno y 70% lo hacen de forma diaria”. Según cifras de Levapan en Colombia hay distribuidas cerca de 20.000 panaderías lo que crea una oferta bastante amplia que permite a los clientes elegir de acuerdo con sus preferencias. Si bien los clientes no tienen un amplio poder de negociación sobre los precios del mercado; que son altamente influenciados por variables macroeconómicas como la inflación, si tienen un alto poder de negociación sobre las tendencias y diversificación de productos que define a la oferta del mercado, entre las cuales se encuentran productos saludables, de tendencias internacionales y de tradiciones culturales. Con una estrategia enfocada a diversificar la oferta se busca influir en las preferencias de los consumidores y fortalecer el poder de negociación respecto a los mismos.

#### ***6.2.2 Poder de negociación de los proveedores***

En Colombia la inflación ha provocado una crisis en la industria panificadora que ha resultado en un aumento entre el 60% y 70% del precio final del producto de acuerdo con cifras de grandes empresas productoras como Bimbo y Comapan (Maldonado, 2023). Teniendo en cuenta esta información, las empresas deben implementar estrategias con el objetivo de mejorar la

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

rentabilidad de los negocios en un mercado caracterizado por una alta dependencia a la importación de materias primas, que se ha visto afectada por problemáticas a nivel mundial de orden geopolítico y alzas en los precios internacionales por la escasez. Debido a esta situación los proveedores de la industria panificadora tienen un alto poder de negociación en los precios de insumos, maquinarias y materias primas dado por la escasa oferta a nivel nacional que cumpla con los estándares de calidad y volumen de la demanda. Debido a la escala con la que se plantea iniciar este proyecto, los precios y disponibilidad de insumos, maquinaria y materias primas estará dado por los términos de los proveedores.

### ***6.2.3 La amenaza de los productos sustitutos***

Los productos sustitutos del Croissant Supreme hacen parte de la oferta de repostería tradicional que requiere de técnicas de elaboración que aportan texturas, sabores y rellenos al producto final, entre los cuales se encuentran los cupcakes rellenos, donas, mil hojas y aquellos de tendencias internacionales como los cannolis y los eclairs. En lo que respecta a la experiencia de productos similares, el mercado de panadería y repostería se caracteriza por comercializar productos estandarizados, siendo escasa la oferta de productos personalizados y en la cual el cliente pueda participar en la elaboración de su producto. En este contexto la amenaza de productos sustitutos es baja teniendo en cuenta que el producto ofrecido en el plan de negocios se caracteriza por un servicio diferenciador.

### ***6.2.4 Amenaza de los nuevos competidores***

La amenaza de nuevos competidores es moderada debido al elemento diferenciador de este proyecto caracterizado por un servicio al cliente y experiencia de producto apoyado en el uso de tecnologías interactivas, que, en conjunto, constituyen una identidad de marca que permite aumentar la fidelización del cliente y la diferenciación de la oferta en el mercado. Estos elementos

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

contribuyen a contrarrestar las bajas barreras de entrada que tiene la industria panificadora para implementar un proyecto similar al de Brunella's Rolls, ya que en el país existe una amplia oferta de maquinaria e insumos que pueden ser adquiridas sin grandes inversiones de capital.

### ***6.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes***

La competencia a nivel nacional entre empresas como Bimbo y Ramo, y a nivel local entre Aura Pastelería, Trillos y Fonce Pan hacen que el mercado tenga una alta rivalidad caracterizada por una relación precio-calidad. Adicionalmente existe una amplia oferta de productos importados que en conjunto les ofrece a los consumidores la oportunidad de elegir entre diversas opciones que le exigen a los competidores del mercado innovar constantemente. La estrategia de este plan de negocios tiene una ventaja competitiva sobre los competidores al generar valor agregado al cliente mediante la experiencia de producto y servicio.

## **7. Análisis del mercado**

Según Malhotra (2016), la investigación de mercados es el proceso de identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. Dicho en otras palabras, la investigación de mercados es un proceso que permite a las empresas comprender el comportamiento de los clientes, mejorar su posición en el mercado y encontrar oportunidades de negocio. Esto se logra mediante la adaptación de productos y servicios según la demanda del mercado.

### **7.1 Descripción del producto**

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

El croissant supreme es la fusión entre el croissant tradicional de la panadería francesa y el bombolini italiano, elaborado con una masa de hojaldre en forma redonda y relleno tipo ganache de diferentes sabores, representa una oferta innovadora de la industria panificadora a nivel internacional. Mediante Brunella's Rolls, se pretende ofrecer este concepto de croissant supreme en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, caracterizado por una experiencia de servicio que lo diferencia incluso de la oferta internacional, en la cual se involucra al cliente en la elaboración y personalización de su producto mediante el uso de herramientas tecnológicas. Inicialmente, por medio del quiosco de auto compra el cliente podrá personalizar su croissant al seleccionar el tamaño, el relleno tipo ganache; elaborado con ingredientes propios de la identidad gastronómica de la región como la piña y el banano, y seleccionar la cobertura y toppings de su preferencia. Una vez completado el proceso de personalización, el cliente tendrá la opción de participar de la elaboración de su producto mediante el uso de las máquinas inyectoras dosificadoras de rellenos de acuerdo con los ingredientes previamente seleccionados y, finalmente, con ayuda de un colaborador de Brunella's Rolls se adicionarán las coberturas y toppings elegidos por el cliente.

### **7.2 Segmentación del mercado**

La segmentación de mercados es considerada una estrategia de gran alcance en el desarrollo competitivo de una empresa dado que les permite identificar de manera importante las necesidades y preferencias de sus clientes. Según Porter (1980), la segmentación de mercados es fundamental para que las empresas puedan enfocar sus recursos y capacidades en aquellos nichos donde pueden alcanzar una ventaja competitiva, ya sea a través de la diferenciación, el liderazgo en costos o el enfoque en un segmento particular. En este sentido, comprender y realizar una correcta

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

segmentación de mercados puede no solo mejorar el desempeño en el mercado, sino que también puede fortalecer el posicionamiento estratégico frente a la competencia.

### *7.2.1 Perfil de los clientes*

Personas residentes en la ciudad de Bucaramanga que consumen habitualmente productos de la industria panificadora en su vida cotidiana.

### *7.2.2 Mercado potencial*

El mercado potencial de Brunella's Rolls S.A.S. está compuesto por aquellos residentes de Bucaramanga que consumen productos de panadería o repostería, cuentan con un poder adquisitivo medio o alto, y tienen interés por opciones artesanales, innovadoras y de calidad; Incluyendo a consumidores que buscan experiencias gastronómicas diferenciadas.

### *7.2.3 Mercado objetivo*

El mercado objetivo de Brunella's Rolls S.A.S. se centra en habitantes de Bucaramanga está conformado por personas entre 15 y 64 años, que de acuerdo con el Registro Estadístico Base de Población (REBP) del DANE (2024), este grupo representó un total de 483.917 habitantes.

**Tabla 2.** *Habitantes de Bucaramanga por edades*

| <b>Edad</b>  | <b>Población</b> |
|--------------|------------------|
| 15 a 19 años | 48.096           |
| 20 a 24 años | 62.321           |
| 25 a 29 años | 63.161           |
| 30 a 34 años | 55.968           |
| 35 a 39 años | 50.841           |
| 40 a 44 años | 45.620           |
| 45 a 49 años | 40.914           |
| 50 a 54 años | 42.256           |
| 55 a 59 años | 41.318           |
| 60 a 64 años | 33.422           |
| <b>Total</b> | <b>483.917</b>   |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

*Nota.* Elaboración propia con base en datos del Geovisor del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2025).

### **7.3 Diseño de la investigación de mercados**

Para evaluar la viabilidad del plan de negocios de Brunella's Rolls S.A.S. en la ciudad de Bucaramanga, se realizará un análisis de fuentes secundarias sobre el sector panificador en Colombia. Posteriormente se presentan los resultados de la investigación en fuentes primarias con base al segmento del mercado objetivo, lo que permitirá obtener información directa sobre la aceptación del Croissant Supreme y la disposición de compra, fortaleciendo así el lanzamiento del producto.

#### ***7.3.1 Investigación en fuentes secundarias***

**7.3.1.1 Análisis de la demanda.** Con el objetivo de evaluar la viabilidad del plan de negocios en relación con la demanda, se empieza por analizar el mercado objetivo de Brunella's Rolls el cual está compuesto por la población de la ciudad de Bucaramanga con un total de 625.114 habitantes (Asocapitales, 2024). Si bien la ciudad cuenta con una importante influencia económica de los municipios cercanos, se estima que el ingreso per cápita para el año 2023 fue de \$1.364.643, aumentando un 33,9% en comparación a la cifra del año 2021 (Bucaramanga como vamos, 2024), lo que refleja mayor poder adquisitivo en los últimos 3 años. Respecto al IPC, en octubre del presente año disminuyó 3,76% y 6,24% en comparación a octubre del año 2023 y 2022 respectivamente, en específico, el IPC de alimentos ha disminuido significativamente en los últimos 3 años pasando de 15,89% en octubre del 2021 a 1,89% en octubre del año 2024 (La República, 2024), a pesar de estas cifras, Bucaramanga es la ciudad con la inflación más alta en los últimos 12 meses con un promedio anual del 6,95% en comparación al total nacional de 5,81%

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

(Vanguardia liberal, 2024). Adicionalmente, el desempleo de la ciudad se destaca entre los más bajos a nivel nacional con un 8,3% entre agosto y octubre del 2024 en el cual se resalta la reducción de la brecha de género (El frente, 2024), este contexto económico muestra a Bucaramanga como un mercado con dinámicas económicas de alto interés, que, a pesar de las cifras de inflación, presenta importantes avances en términos de demanda potencial para el presente proyecto.

Respecto al contexto nacional, durante el tercer trimestre del 2023 la industria panificadora experimentó una contracción del 2% en su PIB (eInforma, 2024), atribuida al aumento en los precios en insumos esenciales como harina, huevos y mantequilla; el informe también menciona que la importación de trigo a precios elevados y la inflación afectaron la estructura de costos y disminuyeron la demanda de productos panificados. Este contexto, ha sido influenciado por las dinámicas del comercio internacional colombiano generando una alta dependencia a la importación de trigo con cifras superiores al 99% (Infobae, 2022) y, por otra parte, la variación de la TRM en los últimos 6 años la cual ha aumentado un 34% (Banco de la república, 2024).

Con relación a la demanda nacional, “los productos de panadería, repostería, molinería y afines representaron cerca del 20,3% de la elaboración de alimentos en Colombia durante el año pasado. Traducido a otras cifras, en 2023, la producción de pan y repostería representó \$4,75 billones. En el primer semestre de 2024 fue de \$2.2 billones” (La República, 2023), estas cifras, de acuerdo con el artículo, ubican en tercer lugar el gasto de los hogares en productos del sector panificador, después de los huevos y la carne. Para ofrecer una perspectiva de la tendencia de la demanda, el consumo per cápita de pan aumentó un 48% en los últimos 4 años, pasando de 11,4 kg en el año 2019 (Semana, 2019) a 22 kg en el año 2023 (La república, 2024), lo que ofrece un panorama de crecimiento para el sector panificador en los próximos años gracias a la tendencia de consumo de los colombianos.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Sumado a lo anteriormente expuesto, las principales tendencias de consumo en el sector están determinadas por 3 factores; productos de panadería funcional, revalorización de ingredientes locales y la personalización de productos (Buen gusto, 2024), lo que convierte a este plan de negocio en una propuesta que atiende a 2 de las 3 principales tendencias del sector ya que se busca integrar la personalización de productos con ingredientes propios de la región, contribuyendo a la satisfacción del cliente. Adicionalmente, analizando la tendencia de los tipos de pan; principal producto del sector panificador, se logró identificar una característica fundamental en cada referencia de este producto, de acuerdo con Levapan (2024) el pan más consumido en cada región del país está estrechamente relacionado con las costumbres e identidad gastronómica de su población. De acuerdo con la revista Pan caliente (2022) en las costumbres del departamento de Santander sobresale la mogolla mestiza; elaborada con panela, salvado y chicharrón, ingredientes propios de la región.

A partir de los datos expuestos se observa que la demanda del sector de panadería y repostería está determinada por las principales tendencias de consumo que obedecen a la identidad gastronómica de la población y el valor agregado que percibe el cliente mediante la funcionalidad y personalización del producto. Aunque la demanda en los últimos 3 años se ha visto afectada por factores macroeconómicos como la inflación y el IPC, el panorama en el último trimestre del 2023 y lo corrido del año 2024, en especial para el mercado de Bucaramanga, muestra un contexto favorable que puede aportar a la dinámica económica del sector.

**7.3.1.2 Análisis de la oferta.** El croissant supreme de Brunella's Rolls se podría diferenciar entre los productos de panadería y repostería por su relleno a base de frutas tropicales propias de la región, diferente a los rellenos tradicionales, caracterizados por ingredientes como el chocolate, arequipe, chantilly y crema pastelera. Adicionalmente, ofrece una experiencia de autoservicio

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

personalizada, permitiendo al cliente participar en la elaboración de su producto. Esta propuesta hace que la oferta de Brunella's Rolls sea una opción atractiva y competitiva en el mercado.

El sector de panadería y repostería se caracteriza por su alto grado de innovación, reflejado en un amplio portafolio de productos que se actualizan según hábitos y preferencias de los consumidores. A partir de las cifras publicadas por el diario La República, se estima que la panadería artesanal constituye hasta el 85% de los negocios en este sector. En el mismo artículo, Levapan calcula que hay 20.000 panaderías distribuidas alrededor de Colombia, siendo Cali y Bogotá las ciudades con más establecimientos (La República, 2024).

Por tal motivo, es importante analizar la oferta directa e indirecta, ya que el mercado se caracteriza por una amplia gama de productos, lo que genera ventajas competitivas para algunos actores. Entre las principales empresas líderes del mercado se encuentran Bimbo, Ramo y Comapan, que han logrado su reconocimiento gracias a la producción a escala, el posicionamiento de marca y su presencia en diversos puntos de venta.

Aunque las empresas mencionadas anteriormente lideran el mercado, sus productos se caracterizan por ser estandarizados y su oferta no incluye el croissant supreme. A su vez, debido a sus mecanismos de comercialización, estas empresas no tienen contacto directo con el cliente. En contraste, existen 3 empresas que se consideran competencia para este proyecto por comercializar el croissant supreme, a pesar de esto, ninguna incorpora al cliente en la personalización del producto, lo que constituye el principal diferenciador de este proyecto. Dichas empresas son:

Somos Melt es un emprendimiento de la ciudad de Cartagena, el cual se destaca por su producto insignia, el croissant supreme conocido como “melto”, que se comercializa con un precio aproximado de \$21.000 por unidad; Marmettina ubicada en la ciudad de Medellín, tiene en su

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

oferta productos de repostería, chocolatería y coctelería de alta cocina, entre los que se encuentra el croissant supreme con rellenos tradicionales y presentación estándar que no hace posible la personalización del producto, por un valor aproximado de \$25.000 por unidad y Aura Pastelería Francesa a finales del año 2024, incorporó a su menú de fines de semana los New York Rolls, también conocidos como croissant supreme, disponibles en sabores tradicionales como chocolate y pistacho, con un precio promedio de \$25,000.

De acuerdo con las marcas anteriormente expuestas, se consideran competencia directa para Brunella's Rolls; sin embargo, se observa que la mayoría de sus rellenos están basados en ingredientes tradicionales del mercado de panadería y repostería, como también se identifica que ofrecen al cliente una presentación estándar de todos sus productos, sin opciones de personalización del croissant ni la posibilidad de ofrecer una experiencia en la que el cliente participe de la elaboración de su producto.

A partir del análisis de la oferta, se debe considerar a largo plazo la posibilidad de expandir la gama de productos en Brunella's Rolls. Esta expansión debe contemplar la inclusión del servicio y valor agregado que se entrega al cliente mediante la experiencia de producto propuesta en el presente proyecto.

### ***7.3.2 Investigación con fuentes primarias***

La investigación con fuentes primarias para Brunellas Roll's S.A.S se centra en recolectar datos directamente de los consumidores o clientes potenciales, mediante la aplicación de la encuesta como instrumento de recolección de la información para obtener datos concretos sobre el perfil del consumidor, sus hábitos de compra, preferencias y la aceptación del Croissant Supreme. Esta información permitirá tomar decisiones fundamentadas para diseñar estrategias de producto, precio, distribución y promoción ajustadas al mercado objetivo.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**7.3.2.1 Tamaño de la muestra y tipo de muestreo.** La muestra seleccionada para la encuesta hace parte del mercado objetivo definido en el plan de negocios, el cual abarca residentes de Bucaramanga entre 15 y 64 años. Este grupo incluye una amplia diversidad de características, como nivel socioeconómico, cultura, costumbres y hábitos de vida. Dado que la población supera los 10.000 habitantes, se considera infinita para efectos del cálculo muestral. Por ello, el tamaño de la muestra se determinará utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2}$$

n: Tamaño de la muestra

Z: Parámetro estadístico relacionado con el nivel de confianza

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: Margen de error muestral

Se determina dejar las variables de probabilidad de éxito y fracaso con un 50% de exactitud, con un nivel de confianza del 95% para un  $Z=1.96$  y un margen de error del 5%, obteniendo una muestra de:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2} = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} = 384.16 \approx 384$$

**7.3.2.2 Análisis de los datos recolectados, conclusiones y limitaciones.** Debido a la practicidad de la recolección de datos, se utilizó Microsoft forms para aplicar la encuesta como herramienta cuantitativa, con el objetivo de analizar la viabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de croissant supreme en la ciudad de Bucaramanga. Esta encuesta

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

permitió identificar aspectos claves de la población encuestada como el rango de edad, nivel de ingresos, demanda potencial de producto y aspectos importantes relacionados con tendencias de consumo. El periodo de aplicación de la encuesta fue de 45 días, con una etapa previa en la que se realizó una prueba piloto con 15 encuestados con el interés de conocer su percepción a cerca de la facilidad en el diligenciamiento, la claridad en la información y opiniones acerca de la misma; información que se tuvo en cuenta para corregir errores de la estructura de la encuesta y poder aplicar efectivamente a la población de la muestra. La encuesta final fue compartida en compañeros de clase, familiares y conocidos para tener una población diversa. Los resultados obtenidos y su respectivo análisis se presentan en el Apéndice B.

**7.3.2.2.1 Conclusiones y limitaciones de la investigación de mercados.** La encuesta de mercado tuvo como propósito recopilar información clave para la elaboración del plan de negocios en tres aspectos: características de la población objetivo, demanda potencial y variables específicas del proyecto. En la prueba piloto se identificó la necesidad de incluir un texto introductorio que explicara el objetivo de la encuesta, la importancia de la participación y el proceso de registro. La muestra estuvo conformada por un 66% de mujeres, un 33% de hombres y un 1% al género no binario, predominando personas entre los 15 y 45 años, lo que refleja una población principalmente joven y adulta. En cuanto al nivel de ingresos, el 79% se ubicó entre \$1.500.000 y \$3.000.000, mientras que el 21% registró ingresos inferiores a \$1.500.000, datos relevantes para definir el precio comercial del producto.

Adicionalmente, los resultados de la encuesta sobre la demanda potencial muestran que solo el 1% de los encuestados manifestó no consumir productos de panadería y repostería, mientras que el 58% indicó que los consume frecuentemente. Al consultar sobre las preferencias entre siete opciones de productos de panadería y repostería, los preferidos fueron los elaborados con masa de

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

hojaldre, específicamente el mil hojas y el pan hojaldrado. En cuanto a los factores de compra se destacó la calidad (27%), la frescura (24%) y la experiencia de servicio (11%). Estos resultados representan una ventaja para el negocio, ya que su enfoque de producción y comercialización está alineado con estas preferencias, lo que potencializa la aceptación del producto en el mercado objetivo. Sin embargo, aunque existe una demanda considerable sustentada en las costumbres y tendencias de consumo ya establecidas, también existe un segmento que consume con menor frecuencia o no incluye este tipo de productos en sus elecciones, lo cual limita la demanda inicial y plantea la necesidad de estrategias específicas para aumentar su interés y frecuencia de consumo, ampliando así la participación en el mercado.

Por último, la encuesta evidenció que el 45% de los encuestados estaría dispuesto a comprar el producto entre una y dos veces por semana, el 33% entre una y dos veces al mes y solo el 3% no lo compraría, lo que indica la necesidad de estrategias para transformar la compra ocasional en frecuente y potenciar la viabilidad del plan de negocios. En cuanto a los rellenos, aunque inicialmente se propuso banano y piña, los resultados mostraron una mayor preferencia por la mora (24%), la fresa (23%), la piña (16%) y el coco (11%), lo que resalta la importancia de diversificar la oferta. Respecto al lugar de compra, el 54% manifestó preferir una tienda física en la ciudad y el 34% en centros comerciales, sumando un 88% de las preferencias; sin embargo, esto implica retos financieros, en términos de costos asociados a la instalación y operación del punto de venta. En lo relacionado con el precio, se identificó un rango mínimo de \$10.000 y máximo de \$25.000 donde el 51% de la población está dispuesta a pagar entre \$10.000 y \$15.000, lo cual condiciona la estructura de costos del proyecto en su etapa inicial.

En conclusión, se identifica una demanda potencial respaldada por la frecuencia de compra y la preferencia por productos similares en el mercado. Para fortalecerla será necesario diversificar

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

la oferta de rellenos, garantizar calidad y frescura, y ampliar la presencia del producto en otras zonas de la ciudad. Estos aspectos implican consideraciones financieras que deberán evaluarse en el análisis de viabilidad económica para asegurar decisiones estratégicas sostenibles.

**7.3.2.4 Estimación de la demanda.** De acuerdo con Sampieri (2018), una sola pregunta bien diseñada puede ser suficiente para recolectar datos sobre una variable específica. Una pregunta clara, sencilla y comprensible facilita la medición de variables clave para la toma de decisiones. En este caso, la variable analizada fue la frecuencia de compra, la cual resulta esencial para estimar la demanda potencial en el mercado.

La formulación empleada permitió proyectar el consumo mensual a partir de categorías de respuesta previamente definidas (diaria, semanal o mensual), mediante el uso de métodos directos de estimación de la demanda, los cuales se apoyan en encuestas para identificar la intención de compra de los consumidores y traducirla en proyecciones cuantificables (Kotler & Keller, 2016). Para la estimación de la demanda mensual proyectada de Brunella's Rolls, se estableció un supuesto de consumo promedio de una unidad por compra, lo que arrojó inicialmente una demanda general de 3.116,55 unidades al mes.

No obstante, considerando la participación en el mercado estimada a partir de la guía de Entrepreneur representada en la tabla 3, que para el caso de Brunella's Rolls se ubica en un rango entre 0 % y 0,5 %, se ajustó la demanda teniendo en cuenta la presencia de competidores consolidados, la existencia de otros actores en el sector y la similitud de productos sustitutos. Con base en este criterio, en los resultados obtenidos en la encuesta con base en la frecuencia de compra y en la distribución porcentual de cada tamaño, se proyectó una demanda mensual de 4.404 unidades para el croissant en tamaño pequeño y 1.829 unidades para el tamaño mediano.

**Tabla 3.** *Guía de participación de mercado*

|    | ¿Qué tan grandes son tus competidores? | ¿Qué tantos competidores tienes? | ¿Qué tan similares son sus productos a los suyos? | ¿Cuál parece su porcentaje? |
|----|--|----------------------------------|---|-----------------------------|
| 1  | Grande                                 | Muchos                           | Similares   | 0% - 0.5%                   |
| 2  | Grande                                 | Algunos                          | Similares   | 0% - 0.5%                   |
| 3  | Grande                                 | Uno                              | Similares   | 0.5% - 5%                   |
| 4  | Grandes                                | Muchos                           | Diferentes  | 0.5% - 5%                   |
| 5  | Grandes                                | Algunos                          | Diferentes  | 0.5% - 5%                   |
| 6  | Grandes                                | Uno                              | Diferentes  | 10% - 5%                    |
| 7  | Pequeños                               | Muchos                           | Diferentes  | 5% - 10%                    |
| 8  | Pequeños                               | Algunos                          | Diferentes  | 10% - 5%                    |
| 9  | Pequeños                               | Muchos                           | Diferentes  | 10% - 5%                    |
| 10 | Pequeños                               | Algunos                          | Diferentes  | 20% - 30%                   |
| 11 | Pequeños                               | Uno                              | Diferentes  | 30% - 50%                   |
| 12 | Pequeños                               | Uno                              | Diferentes  | 40% - 80%                   |
| 13 | Sin competencia                        | Sin competencia                  | Diferentes  | 80% - 100%                  |

*Nota. Tomado de Entrepreneur(2011). Guía de aproximaciones de porcentajes de participación de mercado*

**7.3.2.5 Proyección de la demanda.** Para la proyección de la demanda se plantea un incremento de ventas anual del 2% durante 5 años, a continuación, en la tabla 4 se presenta la demanda estimada:

**Tabla 4.** *Proyección de la Demanda*

| Tiempo                   | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Croissant pequeño</b> | 52.844 | 53.901 | 54.979 | 56.078 | 57.200 |
| <b>Croissant mediano</b> | 21.953 | 22.393 | 22.840 | 23.297 | 23.763 |

## 8. Plan de mercadeo

A partir de los resultados del análisis de mercado, se presenta este plan de mercadeo basado en la estrategia del marketing mix, incorporando cinco enfoques clave para poner en marcha el

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

plan de negocios. Con ello se busca resaltar la propuesta de valor y definir las acciones que permitirán participar de forma activa en el mercado local.

### **8.1 Propuesta de valor**

Brunella's Rolls S.A.S ingresará al mercado de panadería y repostería de Bucaramanga con una propuesta diferenciada basada en la experiencia de servicio. Su valor radica en ofrecer al cliente una vivencia inmersiva, donde puede personalizar y rellenar su croissant supreme según sus preferencias, utilizando herramientas tecnológicas como el quiosco de autocompra y las inyectoras dosificadoras. Con estos elementos se espera aumentar el interés de los consumidores, lo que favorecerá la generación de demanda en el mercado local.

### **8.2 Modelo de las 5P del marketing**

El modelo de las 5P del marketing permite formular un plan de marketing más efectivo, ya que incluye elementos claves para la puesta en marcha de la estrategia comercial. En especial, este modelo es de gran importancia por considerar a las personas como elementos fundamentales del análisis estratégico comercial. A continuación, se describe cada uno de estos enfoques para el presente plan de negocios.

#### ***8.2.1 Producto***

Brunella's Rolls ofrece un croissant supreme elaborado con relleno de frutas tropicales propias de la región, acompañado de coberturas de chocolate y una variedad de toppings, disponible en dos tamaños. El producto se caracteriza, por un lado, por ingredientes de alta calidad y frescura, y por otro, por permitir al cliente personalizar y participar activamente en su elaboración, convirtiendo la compra en una experiencia interactiva y altamente satisfactoria.

#### ***8.2.2 Precio***

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de mercado, se estableció el precio para cada presentación del producto. Según las respuestas obtenidas, los encuestados están dispuestos a pagar entre \$10.000 y \$25.000, por lo que se fijó un precio de \$10.800 para el croissant supreme pequeño y \$23.400 para el croissant mediano.

Al comparar el precio del croissant supreme de Brunella's Rolls con productos similares o sustitutos del mercado local, se evidencia una alta competitividad gracias a su favorable relación precio-calidad, sustentada tanto en la calidad de los ingredientes como en la experiencia de servicio al cliente.

### **8.2.3 Plaza**

Dado el enfoque comercial de Brunella's Rolls, orientado a ofrecer experiencias de servicio en las que el cliente participe activamente en la personalización y elaboración de su producto, resulta fundamental contar con un punto físico de atención al público. Por ello, la elección de la plaza se basó en las preferencias manifestadas por los encuestados, quienes destacaron como opciones principales un local en cualquier zona de la ciudad o una burbuja ubicada en el interior de un centro comercial.

Como resultado, se decidió comercializar el croissant supreme en una burbuja dentro del centro comercial Cacique ya que es una de las plazas con más alto flujo de compradores en la ciudad de Bucaramanga, lo que permitirá aumentar la visibilidad de la marca entre quienes transitan por este sector y atender el mercado objetivo.

### **8.2.4 Promoción**

La estrategia de promoción de Brunella's Rolls estará orientada en destacar la experiencia de servicio, en la cual el cliente participará activamente en la elaboración de su producto al personalizarlo y rellenarlo según sus preferencias. Esta participación apoyada en el uso de

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

herramientas tecnológicas hace que la experiencia de compra sea innovadora y dinámica. A su vez, se reforzará con campañas publicitarias en redes sociales que destaquen el proceso interactivo del consumidor, con el objetivo de impulsar el posicionamiento de la marca y fortalecer la fidelización del cliente.

### **8.2.5 Personas**

Un pilar clave de la propuesta comercial de Brunella's Rolls es garantizar la satisfacción del cliente durante su experiencia de compra, lo que es un factor diferenciador frente a la oferta tradicional del mercado. La marca no solo busca ofrecer un croissant supreme de alta calidad con ingredientes y rellenos frescos, sino también la participación del cliente en el proceso de relleno, lo que permite activar sus sentidos en el proceso de personalización del producto.

Para alcanzar este objetivo, resulta esencial contar con personal altamente capacitado, no solo en los procesos de producción y comercialización, sino también en la atención integral al cliente, alineada con la filosofía, valores corporativos y visión de la empresa.

## **9. Análisis técnico**

En el estudio técnico se definen y cuantifican los recursos y características necesarias para la creación de la empresa. Este análisis permite evaluar la viabilidad técnica del proyecto, considerando aspectos como la evaluación de bienes, el análisis de procesos y la factibilidad técnica del proyecto.

### **9.1 Descripción técnica del producto**

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

En la tabla 5 se describe la ficha técnica del producto, la cual contiene información acerca de las características del croissant supreme de Brunella's Rolls tomando como referencia el Formato Único de Alimentos que proporciona el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) en Colombia.

**Tabla 5.** *Ficha técnica del Croissant supreme de Brunella's Rolls*

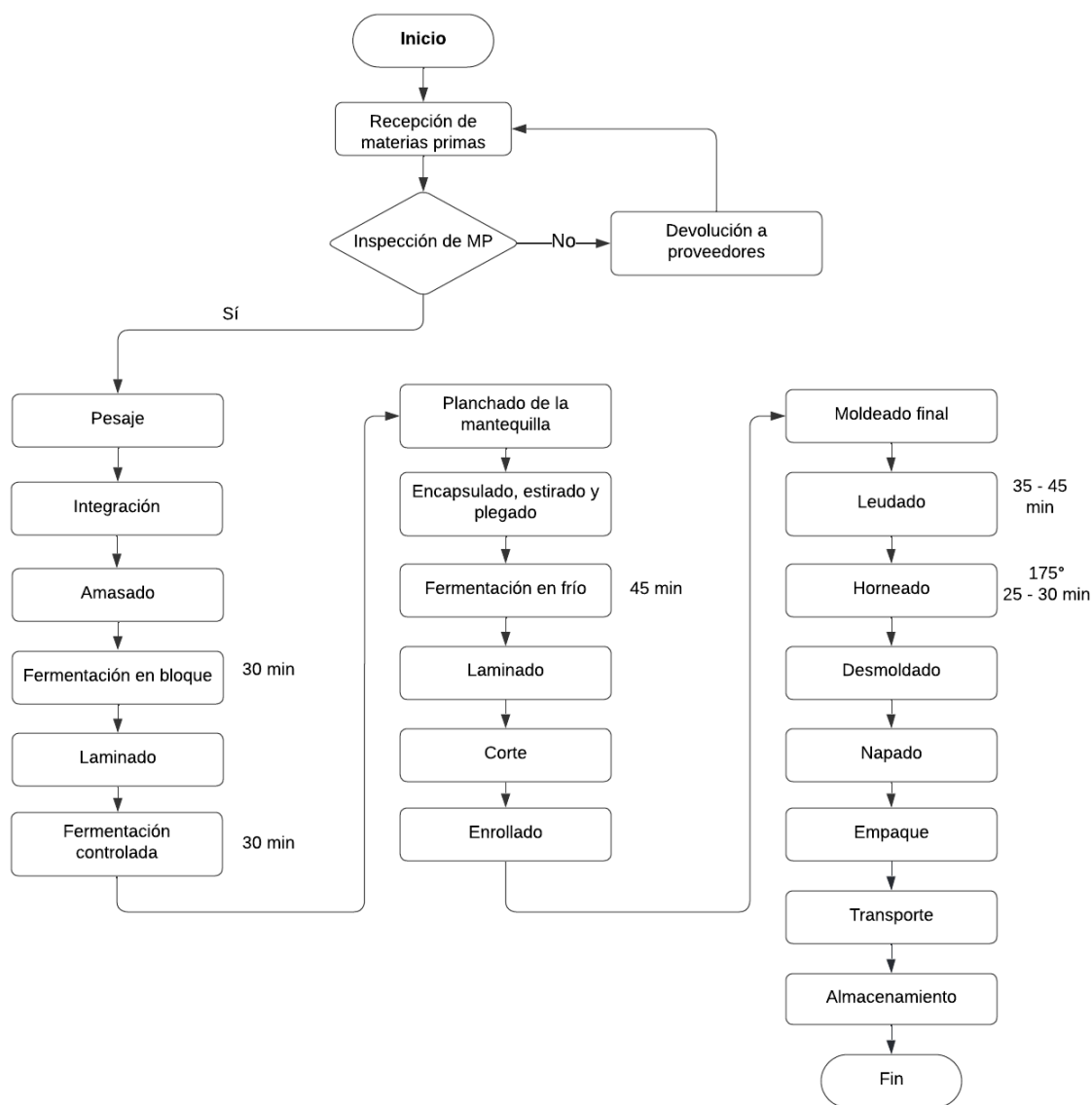
| <b>Ficha técnica</b>                            |  |
|---|--|
| Croissant supreme de Brunella's Rolls           |  |
| <b>Nombre del producto</b>                      | Croissant supreme relleno de ganache a base de frutas tropicales.  |
| <b>Lugar de elaboración</b>                     | Bucaramanga, Santander   |
| <b>Ingredientes</b>                             | Harina de trigo, agua, azúcar, mantequilla, levadura fresca, miel, sal.<br>Chocolate blanco, crema de leche, fruta.<br>Forma: Espiral. |
| <b>Características físicas y organolépticas</b> | Textura: Crujiente por fuera, suave por dentro.<br>Color: Dorado.<br>Sabor: A mantequilla y fruta.                                     |
| <b>Presentación comercial</b>                   | Pequeño: 3cm de alto x 8cm de diámetro.<br>Mediano: 4cm de alto x 10cm de diámetro.  |
| <b>Tipo de envase</b>                           | Caja individual y hasta por 3 unidades.  |
| <b>Material de envase</b>                       | Empaque de cartón primario<br>Resolución 2674 de 2013  |
| <b>Requisitos y normatividad</b>                | Decreto 3075 de 1997 (Ministerio de Salud y Protección Social).  |

### 9.2 Proceso de producción de la masa del croissant supreme

En relación con el proceso productivo del croissant supreme de Brunella's Rolls, a continuación, se presenta el diagrama de flujo en la figura 6, el cual detalla el proceso de elaboración de la masa del croissant supreme.

**Figura 6.** *Diagrama de flujo del proceso productivo para la masa del croissant supreme*

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME



### 9.2.1 Recepción de materias primas

El proceso productivo inicia con el abastecimiento de insumos, seleccionando proveedores que garanticen estándares de calidad y seguridad. Las entregas se programan en horarios de menor movimiento, lo que permite una inspección adecuada y asegura el mantenimiento de las propiedades de los productos.

### 9.2.2 Inspección de materias primas

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Se verifica la calidad de los insumos mediante apariencia, frescura, olor y temperatura, registrando proveedor, fecha y observaciones. Luego, se desinfectan los empaques y se almacenan en condiciones óptimas para conservar su calidad hasta su uso.

### ***9.2.3 Pesaje***

En la industria panificadora, el pesaje preciso de ingredientes garantiza la calidad y consistencia del producto. Para ello, se calibran las balanzas y se siguen las cantidades específicas de cada receta, optimizando también la gestión de inventarios.

### ***9.2.4 Integración***

Se inicia incorporando agua fría y levadura fresca en la batidora. Mezcla ambos ingredientes hasta que se integren por completo, luego incorpora gradualmente harina, azúcar, miel, mantequilla y, al final, la sal, asegurando la correcta integración de cada insumo antes de añadir el siguiente.

### ***9.2.5 Amasado***

Una vez incorporados todos los ingredientes en la batidora, se mezclan hasta obtener una masa homogénea, suave y manejable, con la elasticidad necesaria para facilitar su estirado.

### ***9.2.6 Fermentación en bloque***

La masa se envuelve en papel film y se deja reposar en condiciones de temperatura controlada durante aproximadamente 30 minutos, hasta alcanzar el doble de su volumen. Este proceso de fermentación garantiza el desarrollo adecuado del gluten y optimiza la textura de la masa para las etapas posteriores de laminado.

### ***9.2.7 Laminado***

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Tras el reposo y duplicación de volumen, la masa se estira en forma de rectángulo con dimensiones específicas según el tamaño de croissant deseado, procurando que la masa quede bien pareja y uniforme.

### ***9.2.8 Fermentación controlada***

Una vez que la masa ha sido estirada en forma de rectángulo, se cubre con papel film y se deja reposar en condiciones controladas de temperatura y humedad, permitiendo la fermentación necesaria para lograr la textura ligera y aireada del croissant supreme.

### ***9.2.9 Planchado de la mantequilla***

Durante el reposo de la masa, se prepara la mantequilla fría en bloque, estirándola con rodillo hasta formar una capa delgada.

### ***9.2.10 Encapsulado, estirado y plegado***

Tras retirar la masa de la nevera, se coloca la mantequilla laminada en el centro y se cubre plegando los bordes hacia adentro. Posteriormente, mediante estirados y pliegues en libro sucesivos, se forman las capas del hojaldre, manteniendo un control adecuado de la temperatura para evitar que la mantequilla se derrita y se integre con la masa, lo que comprometería la formación de las capas.

### ***9.2.11 Fermentación en frío***

Una vez que la masa ha alcanzado las capas y el tamaño deseado, se cubre con papel film y se refrigera entre 45 minutos y 2 horas. Este reposo final permite que la masa se relaje, facilitando el formado de los croissants y garantizando capas bien definidas.

### ***9.2.12 Laminado***

Tras el reposo final de la masa de hojaldre en el refrigerador, se retira el papel film y se estira por última vez hasta obtener un rectángulo con las dimensiones y grosor deseado.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

### ***9.2.13 Corte***

Una vez que la masa ha alcanzado las dimensiones deseadas en el rectángulo, se cortan tiras con la mitad del ancho del aro que se utilizará como molde para dar forma al croissant supreme.

### ***9.2.14 Enrollado***

Una vez que las tiras están cortadas con un grosor uniforme, cada una se debe enrollar cuidadosamente en forma de espiral, sin ejercer presión sobre la masa. Es importante hacerlo con un movimiento suave y controlado para mantener la integridad de las capas, permitiendo que el croissant desarrolle su textura aireada y hojaldrada al hornearse.

### ***9.2.15 Moldeado final***

Una vez formados los rolls con la masa, se deben colocar cuidadosamente en moldes circulares de metal o acero previamente engrasados con mantequilla, asegurándose de cubrir bien las superficies para evitar que se peguen durante el horneado.

### ***9.2.16 Leudado***

Después de haber enrollado la masa, se realiza el leudado final colocando los rolls en moldes cubiertos con silpat y una bandeja con peso para conservar su forma. Se dejan reposar entre 35 y 45 minutos a 24–28 °C en ambiente cálido y húmedo, hasta duplicar su tamaño y asegurar una textura ligera y aireada al finalizar el horneado.

### ***9.2.17 Horneado***

Mientras los croissants completan el leudado, se precalienta el horno a 170 °C. Luego se hornean a 185 °C durante 10–12 minutos y a 175 °C por 10–15 minutos más, hasta lograr una corteza dorada y crujiente con interior suave y aireado.

### ***9.2.18 Desmoldado***

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Una vez finalizado el tiempo de horneado, se retiran los croissants del horno y se dejan reposar unos minutos antes de desmoldarlos, después con la ayuda de un utensilio plano y realizando movimientos suaves se desmoldan cuidadosamente y se colocan sobre una rejilla para que se enfríen completamente.

### ***9.2.19 Napado***

Aun cuando los croissants estén tibios, con un pincel de repostería, aplica una capa fina y uniforme del almíbar, sobre las superficies del croissant supreme.

### ***9.2.20 Empaque***

Finalmente, una vez que los croissants se hayan enfriado completamente, se colocan cuidadosamente en una bandeja de plástico con tapa hermética para garantizar su frescura y protección durante el transporte al punto de comercialización.

### ***9.2.21 Transporte***

Una vez que los croissants supreme estén horneados y empacados debidamente, se procede a su transporte hacia el punto de venta.

### ***9.2.22 Almacenamiento***

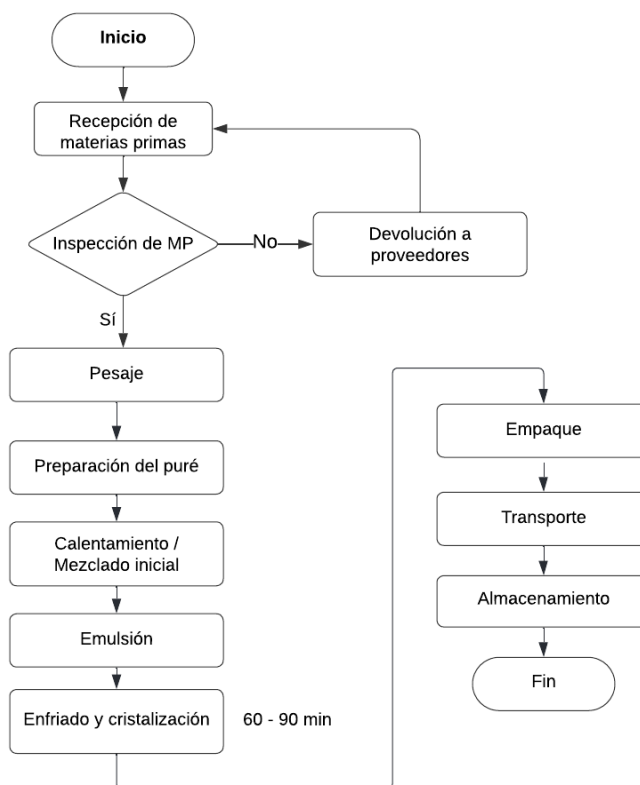
Una vez que los productos llegan al punto de comercialización, se almacenan adecuadamente en sus respectivos espacios y equipos, para dar inicio al proceso de venta.

## **9.3 Proceso de producción del relleno a base de frutas tropicales del croissant supreme.**

A continuación, y en continuidad con el proceso productivo de Brunella's Rolls S.A.S., se presenta en la figura 7 el diagrama de flujo correspondiente a la elaboración de los rellenos a base de frutas tropicales, destinados al croissant supreme.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**Figura 7.** Diagrama de flujo del proceso productivo para el relleno a base de frutas tropicales del croissant supreme



### 9.3.1 Recepción de materias primas

En la recepción de materias primas para los rellenos, se priorizan alianzas con productores locales que cumplan estándares de calidad e inocuidad. Las entregas deben programarse en horarios de baja actividad para facilitar la inspección y asegurar la frescura y conservación de las frutas.

### 9.3.2 Inspección de materias primas

En la inspección de materias primas, se garantiza la calidad mediante la verificación de aspectos clave, como apariencia, frescura, olor y temperatura. Posteriormente, se desinfectan los empaques y se almacenan en condiciones óptimas. En el caso de las frutas, se revisa que no

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

presenten daños, se desinfectan y se conservan a temperaturas controladas entre 10 °C y 15 °C para mantener su frescura y propiedades.

### ***9.3.3 Pesaje de los ingredientes***

En el proceso de pesaje, es fundamental asegurarse de que las frutas no estén congeladas, ya que esto incrementa su peso y altera la cantidad real necesaria para la receta. Además, es crucial calibrar las balanzas antes de iniciar el pesaje. Este paso garantiza precisión en las proporciones, lo que resulta esencial para obtener rellenos de textura y consistencia ideales, adecuadas para el correcto relleno del croissant supreme.

### ***9.3.4 Preparación del puré***

Para preparar el puré de la fruta seleccionada, primero se debe lavar adecuadamente y, si aplica, pelar. A continuación, se corta en trozos pequeños o se procesa hasta obtener la pulpa. Una vez lista, la pulpa se cuece junto con azúcar, ajustando el nivel de acidez y dulzura según los requerimientos de la receta.

### ***9.3.5 Calentamiento / Mezclado inicial***

A continuación, se prepara la mezcla inicial calentando la crema para batir a una temperatura de entre 80 y 85 °C, sin permitir que hierva. Una vez caliente, se vierte sobre los trozos de chocolate y se mezcla de forma envolvente hasta que el chocolate se funda por completo, logrando una mezcla homogénea.

### ***9.3.6 Emulsión***

Una vez obtenida la mezcla de chocolate blanco y crema para batir, se incorpora el puré de fruta vertiéndolo sobre la mezcla. A continuación, se utiliza una batidora de inmersión para mezclar de manera uniforme, asegurando una emulsión perfecta y una textura homogénea, libre de grumos.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

### ***9.3.7 Enfriado y cristalización***

Una vez que la mezcla sea completamente homogénea, se deja enfriar a temperatura ambiente para pasarla a un recipiente cubierto con papel film. Finalmente, se refrigera durante 1-2 horas, o hasta que la mezcla alcance una textura cremosa y manejable.

### ***9.3.8 Empaque***

Finalmente, una vez que el relleno esté listo, debe envasarse en un recipiente hermético para garantizar su frescura y calidad durante el transporte al punto de comercialización.

### ***9.3.9 Transporte***

Una vez que los croissants supreme horneados y el relleno de frutas tropicales están debidamente empacados, se procede a su transporte hacia el punto de comercialización.

### ***9.3.10 Almacenamiento***

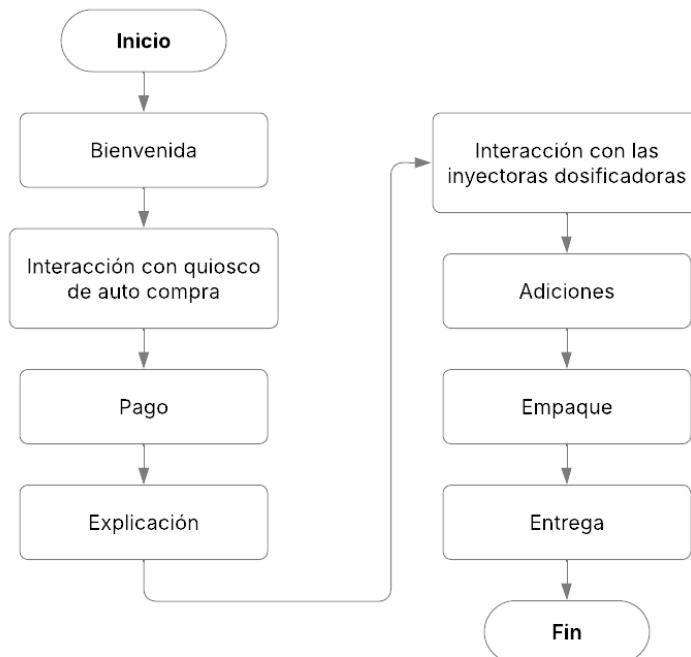
Una vez que los productos llegan al punto de comercialización, se almacenan adecuadamente en sus respectivos espacios y equipos, para dar inicio al proceso de comercialización.

## **9.4 Proceso de comercialización del croissant supreme con relleno a base de frutas tropicales**

El proceso de comercialización de los productos de Brunella's Rolls S.A.S. está diseñado para ofrecer una experiencia de servicio atractiva, con el objetivo de incentivar el consumo dentro de la industria panificadora. En la figura 8, se encuentra el diagrama de flujo de proceso de comercialización del producto en el punto de venta.

**Figura 8.** *Diagrama de flujo del proceso de comercialización del croissant supreme de Brunella's Rolls*

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME



#### 9.4.1 Bienvenida

En el proceso de atención al cliente durante la comercialización del producto, se comienza dando la bienvenida al cliente y brindándole un saludo cordial para que se sienta cómodo. Además, se le guía hacia el primer paso del proceso de compra.

#### 9.4.2 Interacción con quiosco de auto compra

Como primer paso del proceso de compra está la personalización del producto mediante el quiosco de autocompra, en donde el cliente seleccionará entre las diferentes opciones su croissant supreme de acuerdo con sus gustos y preferencias, eligiendo el tamaño deseado entre pequeño, mediano y grande, el sabor de relleno que desee, así como la cobertura y toppings para complementar su croissant supreme.

#### 9.4.3 Pago

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Una vez que el cliente haya personalizado su croissant supreme, el sistema generará un código de barras, que servirá para procesar el pago de su pedido. Este código podrá ser escaneado en la caja o en el quiosco de autocompra según sea su método de pago, agilizando el proceso de compra y garantizando una experiencia rápida y eficiente.

### ***9.4.4 Explicación***

Tras completar el pago, el cliente recibirá la base de su croissant supreme, junto con una explicación didáctica sobre el uso de las inyectoras dosificadoras para rellenarlo. Podrá optar por realizar el proceso por sí mismo o, si lo prefiere, solicitar la asistencia de un colaborador de Brunella's Rolls para que lo haga por él.

### ***9.4.5 Interacción con las inyectoras dosificadoras***

Con su croissant supreme en mano, el cliente vivirá una experiencia interactiva al participar en la elaboración de su producto mediante el uso de inyectoras dosificadoras para rellenarlo, siguiendo las instrucciones proporcionadas previamente. Para garantizar al cliente una experiencia de servicio fluida y satisfactoria, un colaborador de Brunella's Rolls estará siempre disponible para brindar asistencia, responder preguntas y ayudar a quienes lo requieran, asegurando que cada croissant quede perfecto y al gusto del cliente.

### ***9.4.6 Adiciones***

Para culminar la experiencia de personalización, después de rellenar su croissant supreme, un colaborador de Brunella's Rolls se encargará de aplicar cuidadosamente la cobertura y los toppings elegidos por el cliente en el primer paso. Este toque final no solo realza el sabor y la presentación del producto, sino que también garantiza que cada croissant sea una creación única y personalizada. De esta manera, el cliente concluye su experiencia de compra con un producto a su medida, disfrutando de un servicio atento y satisfactorio.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

### ***9.4.7 Empaque***

Una vez que el croissant supreme esté completamente personalizado, será cuidadosamente colocado en un empaque de cartón de alta calidad, diseñado con recubrimientos especiales para preservar su frescura, textura y presentación. Este empaque no solo garantiza que el producto llegue en perfectas condiciones, sino que también realza la experiencia del cliente, brindándole un toque sofisticado y práctico para disfrutar su croissant donde prefiera.

### ***9.4.8 Entrega***

Finalmente, se realiza la entrega del croissant supreme, asegurando que cada detalle esté perfecto para que el cliente disfrute de su elección. Como cierre de la experiencia, se le brinda un agradecimiento personalizado por su compra.

## **9.5 Requerimientos**

A continuación, se detallan los requerimientos esenciales para la puesta en marcha del proyecto. En el Apéndice C se incluye la cotización de dichos requerimientos, necesarios para la producción y gestión de la marca.

### ***9.5.1 Materia prima***

Como insumos primordiales para la elaboración del croissant supreme, se requiere trabajar con proveedores que cumplan con los estándares de calidad necesarios para garantizar la excelencia del producto. En particular, para los proveedores de frutas, se buscará colaborar con agricultores (horticultores) de la ciudad de Bucaramanga, su área metropolitana y municipios aledaños del departamento de Santander. Esta elección no solo asegura la frescura y calidad de los ingredientes, sino que además contribuye al fortalecimiento de la economía local. En la tabla 6, se detalla la materia prima requerida para la elaboración de la masa, en la tabla 7, se detalla la materia

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

prima requerida para la elaboración del relleno a base de frutas tropicales y en la tabla 8, se detalla la materia prima requerida para la cobertura y toppings del croissant supreme.

**Tabla 6.** *Requerimiento de materia prima para la elaboración de la masa croissant supreme*

| Materia prima                 | Masa de hojaldre       |         |
|-------------------------------|------------------------|---------|
|                               | Cantidad (gr) / unidad |         |
|                               | Pequeño                | Mediano |
| Azúcar                        | 2,0                    | 4,0     |
| Harina de trigo para hojaldre | 21,0                   | 42,0    |
| Sal                           | 0,4                    | 0,8     |
| Miel                          | 0,8                    | 1,6     |
| Mantequilla                   | 1,7                    | 3,3     |
| Mantequilla para hojaldre     | 10,8                   | 21,6    |
| Levadura fresca               | 0,8                    | 1,6     |

**Tabla 7.** *Requerimiento de materia prima para la elaboración del relleno a base de frutas tropicales*

| Materia prima    | Relleno a base de frutas tropicales |         |
|------------------|-------------------------------------|---------|
|                  | Cantidad (gr) / unidad              |         |
|                  | Pequeño                             | Mediano |
| Chocolate blanco | 6                                   | 10      |
| Crema para batir | 2,5                                 | 5       |
| Fruta            | 2,5                                 | 5       |
| Azúcar           | 0,2                                 | 0,4     |

**Tabla 8.** *Requerimiento de materia prima para la elaboración del relleno a base de frutas tropicales*

| Materia prima | Cantidad (gr) / unidad |         |
|---------------|------------------------|---------|
|               | Pequeño                | Mediano |
| Cobertura     | 5,0                    | 8,0     |
| Toppings      | 3,0                    | 5,0     |

### 9.5.2 Maquinaria y equipos

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Para garantizar la consistencia del producto en cuanto a sus propiedades organolépticas, es fundamental utilizar maquinaria que asegure un control preciso en cada etapa del proceso productivo. En respuesta a esta necesidad, en la tabla 9, se detallan los equipos y maquinaria requeridos para lograr un cumplimiento eficiente y de alta calidad en la elaboración del producto.

**Tabla 9.** *Requerimiento de maquinaria y equipo*

| Producto   | Cantidad | Especificaciones   |
|--|----------|--|
| Aire acondicionado                                 | 2        | Aire acondicionado minisplit dual cool inverter 11000 Btu. |
| Batidora industrial                                | 2        | Batidora 10 litros económica EM10B                         |
| Cámara de fermentación Unox                        | 1        | Cámara de fermentación Unox 12 Bandejas 60×40 cm           |
| Congelador horizontal extendido dos puertas EXH-60 | 1        | Congelador horizontal extendido dos puertas 153cm          |
| Escabiladero                                       | 2        | Escabiladero 18 latas.                                     |
| Estufa de Sobreponer 4 puestos                     | 1        | Estufa de Sobreponer 4 puestos EXH-24                      |
| Horno Air Fryer                                    | 1        | Horno Air Fryer 23 litros                                  |
| Horno Unox   | 2        | Horno Unox Bakerlux gas 6 bandejas 40×60 XB613G            |
| Inyectora rellenadora manual                       | 4        | Inyectora rellenadora de crema antigoteo.                  |
| Soporte para 4 inyectoras                          | 1        | Soporte para inyectora rellenadora.                        |
| Laminadora de masa                                 | 1        | Laminadora de masa para panadería de mesa                  |
| Licuada de inmersión                               | 2        | Licuada de inmersión de 2 velocidades KitchenAid           |
| Mesón refrigerado                                  | 1        | Mesón refrigerado dos puertas uso comercial 153cm          |
| Kiosco de autocompra                               | 1        | Kiosco para atención autoservicio al público               |

### 9.5.3 Herramientas y utensilios

En la tabla 10, se detallan las herramientas y utensilios necesarios para la elaboración y comercialización de croissant supreme con relleno a base de frutas tropicales.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**Tabla 10.** *Requerimientos de herramientas y utensilios*

| <b>Producto</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Especificaciones</b>   |
|--|-----------------|---|
| Bandejas de fermentación                                   | 12              | De acero inoxidable o aluminio.   |
| Bandejas de horneado                                       | 24              | De acero inoxidable con un tamaño aproximado de 65 x 45 cm.   |
| Bandejas para toppings                                     | 12              | Bandejas de acero inoxidable para exhibir toppings.   |
| Barra de toppings  | 1               | Barra de exhibición en acero inoxidable para ofrecer toppings.  |
| Bowl   | 3               | De acero inoxidable con capacidad de 3 a 4 litros.  |
| Cucharas dosificadoras - set                               | 1               | Cucharas de acero para añadir toppings.   |
| Cucharas medidoras - set                                   | 1               | Incluyen 3 cucharas de 1,2 y 5 ml y 3 cucharadas de 1, 2 y 5 cucharadas   |
| Cuchillo de cocina   | 3               | De acero inoxidable con hoja de 20cm  |
| Espátula de silicona - set                                 | 2               | Espátulas planas de silicona  |
| Moldes circulares pequeño de acero inoxidable              | 280             | Moldes de acero inoxidable de 8 cm de diámetro x 3 cm de alto   |
| Moldes circulares mediano de acero inoxidable              | 150             | Moldes de acero inoxidable de 10 cm de diámetro x 4 cm de alto.<br>Capacidad máxima: 10 kg (22 libras).   |
| Nicewell Báscula de cocina digital                         | 2               | Unidades de medida: gramos, kilogramos, libras, onzas, mililitros y onzas líquidas.<br>Dimensiones: 21.5 cm de largo x 15 cm de ancho x 2.3 cm de alto. |
| Juego de sartenes  | 1               | En acero inoxidable   |
| Envoltura de plástico para alimentos                       | 5               | Resistente  |
| Brocha de pastelería                                       | 3               | Brocha de silicona para pastelería.   |
| Contenedor de almacenamiento con tapa hermética            | 8               | Aptos para almacenar rellenos o ingredientes.   |
| 6 cuencos de vidrio para alimentos                         | 2               | Recipientes pequeños en vidrio, para preparar y organizar los ingredientes antes de usar.   |
| Rejilla de enfriamiento / Estante de enfriamiento apilable | 2               | Estante de 5 niveles de acero inoxidable para enfriamiento de los croissants.   |
| Rodillo de pastelería                                      | 2               | De madera o silicona, longitud de 50 cm.  |
| Tabla de cortar  | 4               | De acero inoxidable.  |
| Tapetes de silicona x2                                     | 5               | De silicona.  |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**9.5.4 Muebles, enseres y equipo de oficina**

La empresa Brunella's Rolls S.A.S. requiere mobiliario, enseres y equipos de oficina que optimicen sus procesos y fomenten un entorno laboral eficiente y adecuado. A continuación, se detallan en la tabla 11.

**Tabla 11.** *Requerimientos de muebles, enseres y equipo de oficina*

| <b>Producto</b>                                  | <b>Cantidad</b> | <b>Especificaciones</b>   |
|--|-----------------|---|
| Archivadores                                     | 1               | Archivador Papelero 180x92x45cm   |
| Computador de oficina y punto de venta           | 2               | Computador All In One LENOVO IdeaCentre AIO 27"                         |
| Computador gerencia                              | 1               | MacBook Air de 15"  |
| Celular corporativo para publicidad              | 1               | iPhone 16 Pro-Max 256 GB  |
| Celular corporativo para administración y ventas | 2               | Celular SAMSUNG Galaxy S24FE 256GB                                      |
| Escritorio                                       | 3               | Escritorio ejecutivo de 116.5 cm largo x 151.5 cm ancho x 76.5 cm alto. |
| Impresora multifuncional                         | 1               | Impresora Multifuncional EPSON Ecotank L5590                            |
| Mesa de reunión                                  | 1               | Mesa rectangular de madera con capacidad para 6 personas.               |
| Silla ergonómica                                 | 3               | Silla ergonómica con soporte lumbar ajustable y asiento acolchado.      |
| Sillas de reunión                                | 4               | Sillas apilables de plástico o polipropileno.                           |
| Vitrina  | 1               | Vitrina mostradora al clima para panadería y cafetería 1 metro.         |

**9.5.5 Mano de obra**

La ejecución de Brunella's Rolls S.A.S requiere de personal en tres áreas principales. A continuación, se detalla la mano de obra requerida por área para el óptimo funcionamiento del negocio:

**Área de producción:** Esta área demanda personal especializado para garantizar la calidad del producto. Se requiere de un profesional en panadería y pastelería, responsable de la preparación

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

de la masa, laminado, fermentación, horneado y control de calidad del croissant. Asimismo, es indispensable contar con un auxiliar de cocina, quien apoyará en la preparación de rellenos, asistencia en el proceso productivo, mantenimiento del orden y limpieza del área de trabajo.

**Área de comercialización y atención al cliente:** Para la operación en la isla comercial, se necesita un equipo capacitado en servicio al cliente. Se contará con dos vendedores, encargados de asesorar a los clientes, guiarlos en el proceso de relleno con las máquinas inyectoras, gestionar la reposición de productos y mantener la limpieza y organización del punto de venta.

**Área administrativa y de gestión:** El correcto funcionamiento del negocio requiere un gerente, quien se encargue de la planificación estratégica, gestión de compras, control de inventarios, optimización de procesos y toma de decisiones operativas. Adicionalmente, se necesita un profesional en marketing, responsable de diseñar estrategias comerciales, gestionar redes sociales, desarrollar campañas publicitarias y fortalecer la imagen de la marca. Finalmente, es fundamental contar con un contador, quien se ocupará del manejo de finanzas, cumplimiento de obligaciones tributarias y registro contable del negocio.

Este equipo de trabajo garantizará la producción eficiente, una experiencia de compra satisfactoria para los clientes y una adecuada gestión administrativa de Brunella's Rolls S.A.S.

### 9.6 Localización

Teniendo en cuenta que Brunella's Rolls S.A.S iniciará su operación en una isla comercial dentro del Centro Comercial El Cacique, se han evaluado tres alternativas estratégicas para la ubicación de la planta de producción. La selección de la mejor opción estará basada en criterios de eficiencia operativa, optimización de procesos y costos, asegurando así una gestión empresarial efectiva.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

A continuación, en la tabla 12 se presentan las tres opciones consideradas para el desarrollo del proyecto:

**Tabla 12.** *Alternativas para la ubicación de la planta de producción*

| Factores  | Barrio  |   |   |
|---|---|---|---|
|   | Comuneros   | Campo Hermoso   | Álvarez   |
| Canon de arrendamiento (mensual)                | Aproximado de:<br>\$ 1'600.000 a<br>\$ 1'900.000  | Aproximado de:<br>\$ 1'900.000 a<br>\$ 2'200.000  | Aproximado de:<br>\$ 2'200.000 a<br>\$ 2'600.000  |
| Servicios públicos                              | Energía eléctrica: Entre \$500 y \$700 por kWh.<br>Agua Potable y Alcantarillado: Entre \$2,500 y \$3,500 por m <sup>3</sup> .<br>Gas Natural: Entre \$2,500 y \$3,500 por m <sup>3</sup> .<br>Recolección de Basuras: Entre \$20,000 y \$30,000 mensuales. | Energía eléctrica: Entre \$500 y \$700 por kWh.<br>Agua Potable y Alcantarillado: Entre \$2,500 y \$3,500 por m <sup>3</sup> .<br>Gas Natural: Entre \$2,500 y \$3,500 por m <sup>3</sup> .<br>Recolección de Basuras: Entre \$20,000 y \$30,000 mensuales. | Energía eléctrica: Entre \$700 y \$900 por kWh.<br>Agua Potable y Alcantarillado: Entre \$4,000 y \$5,000 por m <sup>3</sup> .<br>Gas Natural: Entre \$3,500 y \$5,000 por m <sup>3</sup> .<br>Recolección de Basuras: Entre \$30,000 y \$50,000 mensuales. |
| Ubicación respecto al traslado de materia prima | Ubicado al norte de Bucaramanga cerca de la ruta 45A, conecta con Rionegro y otros municipios caracterizados por economías agrícolas, lo que favorece la compra de frutas en la región.   | Ubicado cerca de la salida hacia Girón y la Central de Abasto, lo que facilita el acceso a los principales centros de comercio de materias primas.  | Ubicado cerca a importantes vías de acceso, que facilita el traslado de materia prima a la planta de producción.  |
| Ubicación respecto al traslado de               | Conexión con importantes arterias viales de la ciudad que   | Conexión con importantes arterias viales de la ciudad que   | Conexión con importantes arterias viales de la ciudad que   |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|                    |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|
| producto terminado | facilitan el traslado de producto terminado al punto de venta.<br><b>Distancia:</b> 7 km. | facilitan el traslado de producto terminado al punto de venta.<br><b>Distancia:</b> 6 km. | facilitan el traslado de producto terminado al punto de venta.<br><b>Distancia:</b> 4 km. |
|--------------------|---|---|---|

Con el objetivo de identificar la opción más favorable para el desarrollo del proyecto, se lleva a cabo una evaluación de alternativas utilizando el método de ponderación de factores. En este proceso, a cada criterio se le asigna un peso porcentual dentro del rango de 0 % a 100 %, según su relevancia en la decisión. Posteriormente, cada alternativa recibe una puntuación en una escala de 1 a 10 para cada factor, permitiendo así una comparación objetiva y fundamentada.

**Tabla 13.** *Ponderación de factores*

| Factores   | % Ponderación | Comuneros | Barrio        |         |
|--|---------------|-----------|---------------|---------|
|  |               |           | Campo Hermoso | Álvarez |
| Canon de arrendamiento (mensual)                     | 40%           | 9         | 7             | 7       |
| Servicios públicos                                   | 30%           | 7         | 7             | 5       |
| Ubicación respecto al traslado de materia prima      | 10%           | 8         | 9             | 6       |
| Ubicación respecto al traslado de producto terminado | 20%           | 8         | 6             | 10      |

**Tabla 14.** *Resultados de la ponderación*

| Factores  | % Ponderación | Comuneros | Barrio        |         |
|---|---------------|-----------|---------------|---------|
|   |               |           | Campo Hermoso | Álvarez |
| Canon de arrendamiento (mensual)                | 40%           | 3.6       | 2.8           | 2.8     |
| Servicios públicos                              | 30%           | 2.1       | 2.1           | 1.5     |
| Ubicación respecto al traslado de materia prima | 10%           | 0.8       | 0.9           | 0.6     |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|  |             |            |          |            |
|--|-------------|------------|----------|------------|
| Ubicación respecto al traslado de producto terminado | 20%         | 1.6        | 1.2      | 2          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100%</b> | <b>8.1</b> | <b>7</b> | <b>6.9</b> |

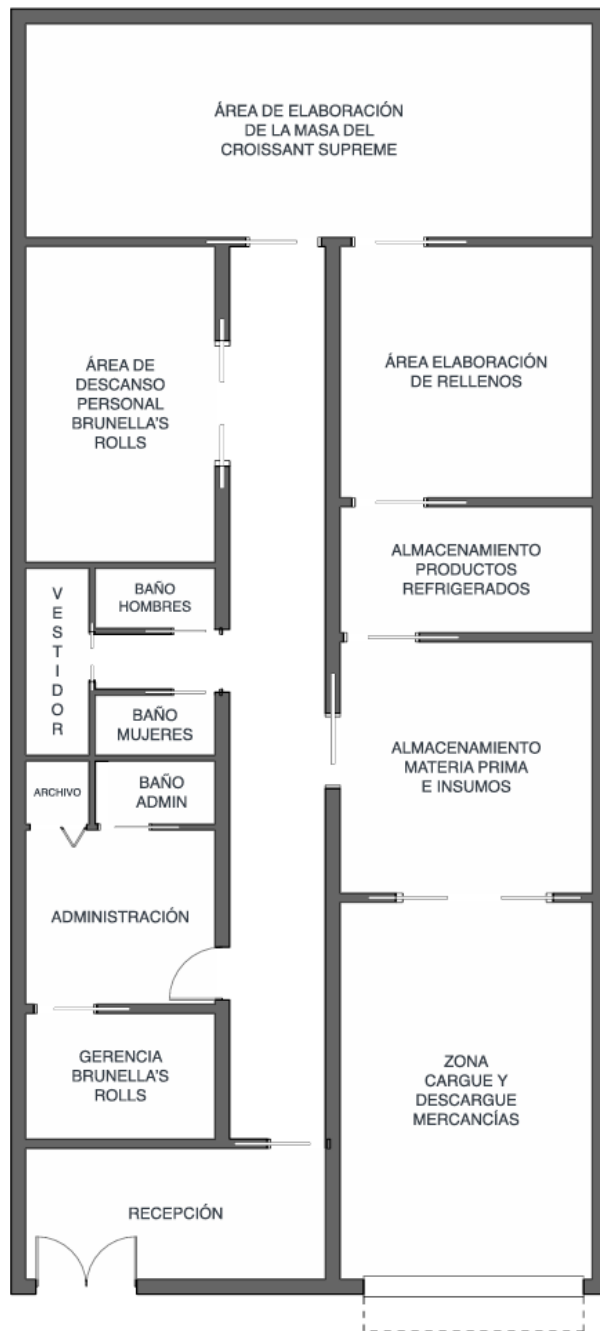
Según los resultados obtenidos mediante el método de ponderación de factores, se determinó que la alternativa del barrio Comuneros es la más favorable para el desarrollo del proyecto. Esta elección se debe a que el costo de arrendamiento y servicios es accesible, lo que resulta conveniente para la empresa en su etapa inicial, considerando que operará en una casa antigua con suficiente espacio para las adecuaciones necesarias. Además, su ubicación estratégica, con acceso a vías principales, facilita tanto el abastecimiento de materia prima como la distribución del producto terminado al punto de venta, lo que contribuye a la reducción de costos de producción y a la optimización del proceso productivo.

### 9.7 Distribución de la planta

Para garantizar un flujo de trabajo eficiente entre las diferentes áreas operativas, se establece una distribución estratégica del espacio para la planta de producción de Brunella's Rolls S.A.S. Este diseño se enfoca en la optimización del uso del espacio y la reducción de tiempos de proceso, permitiendo una mayor productividad y minimizando desplazamientos innecesarios. Asimismo, se prioriza la creación de un ambiente higiénico, seguro y funcional, alineado con las normativas legales y sanitarias vigentes en la industria alimentaria. Esta distribución también favorece la ergonomía del personal, el control de calidad en cada etapa de producción y una gestión eficiente de los insumos y productos terminados.

**Figura 9.** *Distribución de la planta de producción*

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME



### 9.8 Plan de producción

Brunella's Rolls contará con operaciones tanto en el punto de producción como en el punto de venta, cada uno con personal asignado en turnos estratégicos para garantizar la eficiencia

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

operativa y la calidad del producto final. A continuación, se detallan los cargos, días laborales y horarios establecidos:

**Tabla 15.** *Distribución de Jornadas Laborales y Horarios del Personal*

| <b>Cargo</b>                   | <b>Días laborables</b>  | <b>Horario</b>         |
|--------------------------------|---|------------------------|
| Jefe de Producción 1           | Lunes a sábado  | 6:00 a.m. – 1:20 p.m.  |
| Jefe de Producción 2           | Lunes a sábado  | 9:40 a.m. – 5:00 p.m.  |
| Auxiliar de Producción 1       | Lunes a sábado  | 6:00 a.m. – 1:20 p.m.  |
| Auxiliar de Producción 2       | Lunes a sábado  | 9:40 a.m. – 5:00 p.m.  |
| Gerente                        | Lunes a sábado  | 9:00 a.m. – 4:20 p.m.  |
| Jefe de Marketing y Publicidad | Lunes a sábado  | 9:00 a.m. – 4:20 p.m.  |
| Contador                       |   | Obra labor             |
| Auxiliar Contable              | Lunes a sábado  | 9:00 a.m. – 4:20 p.m.  |
| Jefe de venta                  | Lunes a sábado  | 11:00 a.m. – 6:20 p.m. |
| Vendedor(a) 1                  | Lunes a domingo (Un día de descanso semanal, dos domingos al mes) | 10:00 a.m. – 5:20 p.m. |
| Vendedor(a) 2                  | Lunes a domingo (Un día de descanso semanal, dos domingos al mes) | 1:40 p.m. – 9:00 p.m.  |

Todos los colaboradores de Brunella's Rolls cumplirán una jornada laboral semanal de 44 horas, en conformidad con la normativa laboral vigente. Los turnos han sido diseñados estratégicamente para cubrir de manera eficiente las funciones operativas, administrativas y comerciales de la empresa, asegurando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el área de producción, la jornada diaria se organiza en dos bloques principales. El primero, con una duración de cinco (5,8) horas, se destina a labores de producción directa, como el laminado de masa, horneado y relleno de productos. El segundo bloque, que comprende aproximadamente 1,5 horas, está orientado al tiempo ocioso y a actividades complementarias, como la recepción y almacenamiento de materias primas, la organización del producto terminado y la limpieza e higiene de las áreas de trabajo, en cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

La implementación de dos turnos diarios en el área de producción responde a la necesidad de asegurar la disponibilidad continua del croissant supreme en el punto de venta. Esta estructura operativa permite alcanzar una capacidad instalada de aproximadamente 303 unidades por día entre los dos tamaños, garantizando así el cumplimiento de los estándares de frescura y calidad exigidos por Brunella's Rolls. Dado que el producto tiene una vida útil limitada a dos días bajo condiciones de refrigeración, la división en turnos también facilita una rotación eficiente del inventario y contribuye significativamente a la reducción del desperdicio.

La decisión de establecer doble turno también se justifica por la ubicación estratégica del punto de venta en el Centro Comercial Cacique, un espacio con alta afluencia de clientes durante todo el día. Esta dinámica comercial exige mantener una oferta constante de productos frescos, lo que hace indispensable la operación escalonada tanto en el área de producción como en la de ventas, garantizando así la eficiencia operativa y una experiencia satisfactoria para el cliente.

### **9.9 Capacidad de la planta**

Para el cálculo de la capacidad de producción se consideró una jornada laboral de 9,5 horas y un tiempo de ciclo de 565 minutos, lo que permite realizar aproximadamente 1 ciclo diario con los dos hornos disponibles (12 bandejas por día). Cada bandeja tiene una capacidad nominal de 35 unidades de croissant pequeño o 24 unidades de croissant mediano. Al aplicar un índice de rendimiento del 80% en el uso de las bandejas, la capacidad efectiva por bandeja corresponde a 28 unidades de croissant pequeño y 19 unidades de croissant mediano.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

De acuerdo con la distribución de la producción (70,65% croissant pequeño y 29,35% mediano), la asignación diaria de bandejas es de 8 para producto pequeño y 4 para producto mediano, lo que representa una producción diaria de 237 croissants pequeños y 66 medianos. A nivel anual, considerando 288 días laborables, la capacidad teórica equivale a 68.256 unidades de croissant pequeño y 19.008 de croissant mediano. Sin embargo, al aplicar un índice de eficiencia de línea del 80%, la capacidad real o efectiva se reduce a 54.605 unidades de croissant pequeño y 15.206 de croissant mediano por año, valores que reflejan las condiciones operativas efectivas frente a la capacidad teórica.

### **10. Análisis organizacional**

Este análisis facilita la identificación y diseño de la estructura organizacional de la empresa Brunella's Rolls S.A.S a través de la elaboración del organigrama, la definición de los puestos de trabajo y la determinación del personal necesario. Asimismo, incluye la creación del manual de funciones detallado para cada cargo, el establecimiento de la estructura salarial y la selección del tipo de contratación más adecuado. Todo ello con el objetivo de optimizar la distribución de responsabilidades, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

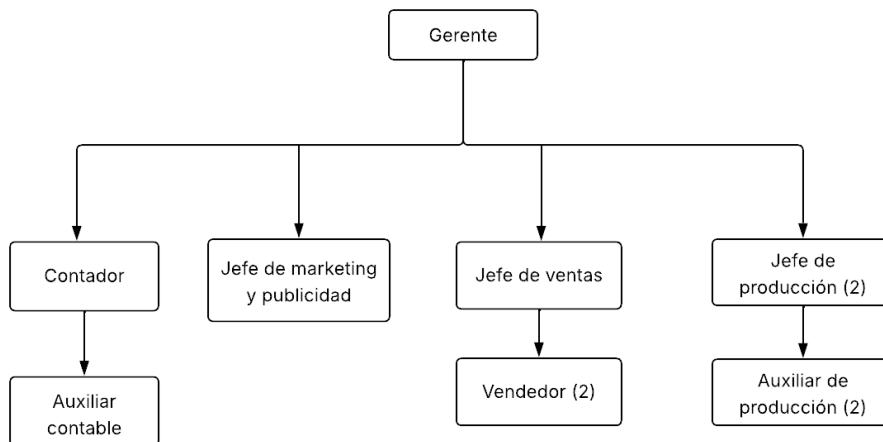
#### **10.1 Organigrama de la empresa**

En Brunella's Rolls S.A.S., una estructura organizativa sólida es clave para optimizar la gestión interna. Esta permite definir claramente las responsabilidades según las competencias específicas de cada área, facilitando la delegación de tareas y agilizando la toma de decisiones en

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

cada proceso. Como resultado, se mejora la productividad y se impulsa el cumplimiento de los objetivos empresariales, garantizando un funcionamiento eficiente y alineado con la estrategia comercial de la compañía.

**Figura 10.** Organigrama Brunella's Rolls S.A.S



### 10.2 Personal requerido y descripción de los puestos de trabajo

La gerente de Brunella's Rolls tendrá la responsabilidad de garantizar los valores corporativos, la filosofía empresarial, el enfoque social y ambiental, así como los estándares de calidad, sanidad e inocuidad de los procesos de acuerdo con los lineamientos internos de la empresa. Para tal fin, gestionará las operaciones clave como la administración de proveedores de materia prima y maquinaria, asegurando el cumplimiento del marco legal y normativo aplicable a la empresa. Del mismo modo, supervisará y coordinará el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico y de negocios, con el trabajo en equipo de profesionales en marketing, mercadeo y producción/logística, a quienes delegará responsabilidades según sus perfiles.

El jefe de marketing y publicidad será responsable de diseñar e implementar estrategias de marketing eficientes que permitan posicionar la marca de Brunella's Rolls en el mercado, mediante

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

el uso estratégico de los distintos canales digitales, publicidad tradicional y otras herramientas de comunicación que logren captar y fidelizar al mercado objetivo.

El jefe de ventas será responsable de diseñar y ejecutar estrategias que aseguren el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio y la experiencia del cliente de acuerdo con el enfoque del modelo de negocio de Brunella's Rolls S.A.S. Para ello, gestionará los mecanismos necesarios para optimizar el proceso de ventas, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas del área, así como la satisfacción y atención directa al cliente.

Para contribuir al cumplimiento de los objetivos del área de ventas, el auxiliar de ventas apoyará al jefe de ventas en el cumplimiento de las necesidades logísticas y operacionales que demanda el área, como lo son asegurar la disponibilidad de los inventarios en el punto de venta y garantizar un servicio de calidad a todos los clientes.

El jefe de producción será responsable de coordinar, operar y supervisar todas las etapas del proceso productivo del croissant supreme, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y la entrega oportuna del producto final, para despacho al punto de venta. Su rol será clave en la optimización de recursos, la comunicación oportuna con las demás dependencias de la organización empresarial y la coordinación de las actividades que se relacionan con el área de producción y el cargo.

En apoyo a las funciones del jefe de producción, el auxiliar de panadería cumplirá las labores delegadas por su superior, las cuales cumplen un rol logístico y operativo en las distintas etapas de producción. Su labor contribuirá al cumplimiento de los estándares de calidad y salubridad definidos por la empresa y la normativa legal, asegurando la correcta manipulación de los insumos y el óptimo desarrollo de la producción.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Con el interés de garantizar la viabilidad financiera del plan de negocios y el desarrollo sostenible de la labor comercial de Brunella's Rolls, el contador con el apoyo del auxiliar contable será el responsable de evaluar y monitorear el desempeño financiero de cada área de la empresa, de manera que permita identificar acciones de mejora y así cumplir los objetivos económicos y la estabilidad financiera del plan de negocios en cada una de sus etapas, facilitando la toma de decisiones estratégicas de manera oportuna. Asimismo, velará por el cumplimiento normativo, especialmente en materia tributaria y salarial, garantizando que la empresa opere conforme a la legislación vigente.

### **10.3 Manual de funciones**

Las funciones asignadas a los cargos han sido diseñadas en función de las necesidades propias de la etapa de conformación de la empresa y el inicio del plan de negocios, garantizando un desempeño eficiente de las responsabilidades encomendadas, dichas funciones se encuentran consignadas en el manual de funciones en el Apéndice D.

### **10.4 Estructura salarial y tipo de contratación**

La estructura salarial y el tipo de contratación en Brunella's Rolls brindarán al plan de negocios la flexibilidad laboral necesaria durante esta etapa inicial de implementación. Por ello, se han definido los siguientes rangos salariales para cada perfil de cargo y su modalidad de vinculación con la empresa. Para facilitar el proceso de selección de personal y su contratación, se utilizarán los servicios de una bolsa de empleo que se adapte a las necesidades de la empresa.

**Tabla 16.** *Estructura salarial y tipo de contratación*

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

| <b>Cargo</b>                   | <b>Tipo de contratación</b>   | <b>Salario base</b> | <b>Auxilio de transporte</b> | <b>Factor prestacional</b>              | <b>Salario total</b> |
|--------------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---|----------------------|
| Gerente                        | Contrato a término fijo       | \$ 4.500.000        | \$ -                         | \$ 2.734.620                            | \$ 7.234.620         |
| Contador                       | Contrato por obra o labor     | \$ 2.000.000        | \$ -                         | \$ -                                    | \$ 2.000.000         |
| Auxiliar contable              | Contrato a término indefinido | \$ 1.800.000        | \$ 200.000                   | \$ 1.143.181                            | \$ 3.143.181         |
| Jefe de marketing y publicidad | Contrato a término indefinido | \$ 2.300.000        | \$ 200.000                   | \$ 1.447.028                            | \$ 3.947.028         |
| Jefe de ventas                 | Contrato a término fijo       | \$ 2.000.00         | \$ 200.000                   | \$ 1.607.111<br>(Domingales + festivos) | \$ 3.807.111         |
| Vendedor (2)                   | Contrato a término indefinido | \$ 1.600.000        | \$ 200.000                   | \$ 1.295.556<br>(Domingales + festivos) | \$ 3.095.556         |
| Jefe de producción (2)         | Contrato a término indefinido | \$ 2.800.000        | \$ 200.000                   | \$ 1.750.874                            | \$ 4.750.874         |
| Auxiliar de producción (2)     | Contrato a término indefinido | \$ 1.600.000        | \$ 200.000                   | \$ 1.021.643                            | \$ 2.821.643         |

### 11. Análisis legal

Un factor clave para la puesta en marcha del plan de negocio es el marco legal y normativo que regirá su actividad económica: elaboración y comercialización de productos de panadería y repostería. Para ello, es fundamental evaluar aspectos como los requisitos para la constitución legal

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

de la empresa, la protección de la propiedad intelectual y la normatividad legal vigente que deben cumplir las empresas de sectores de alimentos.

### **11.1 Régimen de constitución legal de la empresa**

Para atender las necesidades propias del plan de negocios en esta etapa, se decidió optar por la constitución bajo el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), debido a las ventajas que ofrece. Este tipo de régimen brinda mayor flexibilidad en la administración, menores costos de formalización y operación, adaptabilidad al régimen tributario, responsabilidad limitada del propietario, facilidad para transferir acciones, opciones flexibles para repartir utilidades y la posibilidad de constitución unipersonal. En este contexto, el plan de negocios se constituirá legalmente como Brunella's Rolls SAS.

El régimen de constitución de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una opción muy común en Colombia para operar empresas PYMES, debido a su facilidad de creación mediante documento privado, lo que reduce los costos de constitución y funcionamiento. Además, permite la flexibilidad para definir los estatutos internos de la empresa, lo que facilita la agilidad en la operación interna.

### **11.2 Protección de la propiedad intelectual: Homonimia y registro de marca**

Para asegurar el derecho al uso de la razón social con la que se registrará el plan de negocios ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se realizó la consulta de homonimia. Este proceso garantiza la originalidad y exclusividad del nombre comercial, previene conflictos jurídicos y protege la identidad corporativa una vez sea registrada Brunella's Rolls SAS ante los organismos

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

regulatorios. El resultado obtenido indica que no existe registro previo de nombre Brunella's Rolls ante la cámara de comercio de Bucaramanga.

**Figura 11.** Consulta de Homonimia Cámara de Comercio de Bucaramanga

The screenshot shows the website of the Cámara de Comercio de Bucaramanga. The header includes the logo and the text 'CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA Creemos en Santander'. Navigation links include 'Inicio', 'Como Ser Empresario', and 'Consulta de Documentos'. The main section is titled 'Consulta de Homonimia' and contains instructions for users. Below this, there are two search buttons: 'Buscar Por Nombre' and 'Buscar Por Palabra Clave'. The search criteria are set to 'Razón Social' with the text 'BRUNELLA'S ROLLS' entered in the input field. A 'Buscar' button is next to the input. The search results indicate that the name 'BRUNELLA'S ROLLS' does not exist and that the name will be subject to a subsequent review by the Chamber of Commerce. A final message states: 'La consulta de homonimia no encontró coincidencias.'

**Figura 12.** Consulta de Signos distintivos en la Superintendencia de Industria y Comercio

The screenshot shows the website of the Superintendencia de Industria y Comercio. The header includes the logo and the text 'Superintendencia de Industria y Comercio' and 'Comercio, Industria y Turismo'. Navigation links include 'INICIO >' and 'Buscar Signos Distintivos'. The main section contains instructions for searching by expedient number or advanced search. Below this, there is a search criteria dropdown menu set to 'Número de expediente'. The search criteria are set to 'Número de expediente', 'Certificado de Registro N°', and 'Denominación'. The text 'Brunella's Rolls' is entered in the 'Denominación' field. A search button is next to the input. The search results indicate that the search did not produce any results. A message states: 'Su búsqueda no produjo resultados.' A 'Tenga en cuenta' box provides additional information: 'ejemplo: LIMÓN AND VERDE o QUESO AND LECHE AND CHOCOLATE. Resultados de la búsqueda se mostrarán con los caracteres AND entre cada palabra que desea buscar. Por ejemplo la búsqueda LIMÓN OR VERDE mostrará resultados que incluyan LIMÓN OR VERDE. Ejemplo: "LIMÓN VERDE" mostrará como resultado LIMÓN VERDE únicamente si se encuentran incluidos o acompañados de otras palabras buscadas así se encuentren incluidos o acompañados de otras palabras buscadas.'

De igual manera, se llevó a cabo la consulta de signos distintivos ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Este proceso garantiza que, una vez registrada ante la SIC, la empresa obtenga los derechos legales que protegen sus activos intangibles, como la marca, el logotipo y los secretos comerciales. El resultado obtenido indica que no existen registros de empresas con el nombre Brunella's Rolls.

### **11.3 Actividad económica CIU**

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), y considerando la actividad económica y el sector en el cual se desarrollará este plan de negocios, el código correspondiente es 1081: elaboración de productos de panadería y repostería.

El código CIIU, supervisado en Colombia por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es esencial para identificar los aspectos fiscales, financieros y normativos que deben cumplir las empresas según su actividad económica. Además, facilita el acceso a estadísticas sobre la oferta de productos y servicios en mercados específicos, proporcionando información útil sobre la competencia y el posicionamiento en el mercado.

### **11.4 Normatividad legal vigente para el desarrollo de la actividad económica**

El marco legal que regula a las empresas registradas bajo el código CIIU 1081 está definido por instituciones como el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el Ministerio de Salud y Protección Social, las secretarías de salud locales y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Realizar un análisis detallado y proyectar los impactos generados por este marco legal resulta fundamental en esta etapa del proyecto, ya que permite cuantificar los costos asociados en el plan de negocios. Las principales normas y leyes que rigen esta actividad económica son:

La resolución 2674 de 2013, establece requisitos sanitarios para la fabricación, almacenamiento, transporte y comercialización de alimentos.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

La ley 9 de 1979, constituye el código sanitario nacional en el cual se establecen las disposiciones generales sobre producción y comercialización de alimentos. Esta ley ha sido actualizada en la resolución 4684 de 2006, que regula las condiciones de los establecimientos de panadería, y el decreto 1076 de 2015, que refuerza las medidas de control sanitario en todas las actividades alimenticias.

La resolución 719 de 2015, define las condiciones de almacenamiento y transporte para mantener la calidad e inocuidad de los alimentos.

Por último, la Norma Técnica Colombiana (NTC) 267, define estándares específicos para productos de panadería, como características físicas, químicas y microbiológicas que deben cumplir en sus procesos.

### **11.5 Trámites para la constitución legal de la empresa**

Una vez definida la figura jurídica y el código de la actividad económica, y tras verificar la exclusividad de la razón social con la que se formalizará el plan de negocios, se procede a llevar a cabo los trámites correspondientes para la constitución legal de la empresa, conforme al marco normativo vigente en Colombia y el municipio de Bucaramanga.

En esta etapa inicial, es necesario redactar y formalizar los estatutos de la empresa, en los que se especificaran los aspectos mencionados anteriormente respecto a la razón social, el objeto social (especificando que la empresa se dedicará a la producción y comercialización de alimentos), y la duración de la sociedad, la cual, al tratarse de una SAS puede constituirse por término indefinido. Asimismo, se designará al representante legal, cargo que será asumido por la autora de

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

este plan de negocios. El documento de los estatutos internos de Brunella's Rolls SAS será presentado ante una notaría para avalar su autenticación.

### **11.6 Registro legal ante organismos regulatorios.**

Ante la DIAN, se obtendrá el Registro Único Tributario (RUT) de la empresa, donde se asignará el NIT y se clasificará la actividad económica con el código CIU 1081, correspondiente a las empresas que elaboran productos de panadería y repostería.

Los estatutos internos autenticados serán registrados ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, donde se incluirán las cláusulas y condiciones correspondientes a la formalización. Una vez completado el proceso de registro, se obtendrá la matrícula mercantil.

Con el RUT de la empresa, se procederá a abrir una cuenta bancaria empresarial, a través de la cual se podrán llevar a cabo todas las operaciones financieras relacionadas con la actividad económica y comercial de la empresa.

Como parte de los requisitos del sistema de seguridad social, se procederá a registrar la empresa y sus empleados en la Entidad Promotora de Salud, la Administradora de Riesgos Laborales, el fondo de pensiones y la caja de compensación familiar. Este registro asegura que la empresa cumpla con los estándares establecidos por el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Adicionalmente, conforme al Decreto 2242 de 2015, las empresas deben registrarse en el sistema de facturación electrónica regulado por la DIAN para emitir facturas de forma legal.

### **11.7 Permisos y licencias específicas para empresas registradas con el código CIU 1081**

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Una de las principales instituciones reguladoras del sector alimentario es el INVIMA. No obstante, debido al modelo de comercialización propuesto en este plan de negocios, enfocado en la producción y venta del croissant supreme al consumidor final, no será necesario obtener el registro sanitario expedido por el INVIMA. En su lugar, se deberá cumplir con los requisitos sanitarios locales establecidos por la secretaría de salud, así como obtener el certificado de manipulación de alimentos. Además, el permiso otorgado por la secretaría de salud local autoriza la realización de actividades relacionadas con la producción y comercialización de alimentos en el establecimiento.

### 11.8 Gastos de legalización

En paralelo al cumplimiento de los factores legales mencionados anteriormente, es imprescindible cuantificar los valores económicos asociados a la adquisición de los registros, permisos y derechos necesarios para la producción y comercialización del croissant supreme. A continuación, en la tabla 17 se detallan los rubros correspondientes:

**Tabla 17.** *Gastos de legalización de Brunella's Rolls S.A.S*

| TRÁMITES  | VALOR               |
|---|---------------------|
| Registro matricula mercantil                        | \$ 510.000          |
| Inscripción del RUT                                 | \$ -                |
| Registro de la marca                                | \$ 928.000          |
| Derechos de registro en Cámara de Comercio          | \$ 46.000           |
| Autenticación de estatutos en notaria               | \$ 25.000           |
| Estampillas de administración local y departamental | \$ 160.000          |
| Gastos de papelería                                 | \$ 65.000           |
| <b>TOTAL, GASTOS DE LEGALIZACIÓN</b>                | <b>\$ 1.734.000</b> |

## 12. Análisis de responsabilidad social y ambiental

### **12.1 Impacto ambiental**

Con el propósito de evaluar los posibles impactos ambientales derivados del plan de negocios de Brunella's Rolls, se aplica la matriz de Leopold, herramienta que permite identificar y valorar los efectos de un proyecto sobre el medio ambiente. Mediante la asignación de valores cuantitativos, esta metodología facilita la priorización de acciones de mitigación en función del nivel de impacto generado. La matriz correspondiente se encuentra en el Apéndice E.

La aplicación de la matriz de Leopold en Brunella's Rolls muestra resultados positivos en factores clave para el desarrollo sostenible del plan de negocios. Sin embargo, también revela impactos negativos en aspectos fundamentales para la producción del croissant supreme conforme a los estándares establecidos en el plan. Las actividades con mayor impacto ambiental incluyen el uso de maquinaria y equipos en la producción y comercialización, así como la adquisición de materias primas para la masa, especialmente el trigo, cuyo cultivo demanda grandes cantidades de agua y superficie. Además, el transporte de materias primas hacia la planta genera emisiones de CO<sub>2</sub>. Aunque estas actividades presentan un impacto ambiental bajo en general, el uso de maquinaria alcanza un nivel medio, por lo que es fundamental planificar estrategias para mitigar los efectos negativos.

Con relación al consumo de energía, tanto eléctrica como de gas natural, se presenta una alta demanda en los procesos de elaboración de la masa y el relleno, así como en la conservación y almacenamiento de los productos. Asimismo, el consumo de agua a lo largo de toda la etapa productiva genera una demanda considerable de este recurso, tanto en el proceso productivo como comercial dado el uso de productos derivados del papel como lo son los empaques en los que se entregará el croissant supreme, el uso de servilletas y la facturación. De igual forma, la calidad del

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

aire puede verse afectada por las emisiones de CO<sub>2</sub> derivadas de las actividades de transporte de materia prima y producto terminado, así como del uso de hornos y calentadores. Estas acciones no solo generan gases contaminantes, sino que también contribuyen a la contaminación acústica, lo que impacta negativamente en la calidad del aire.

Para contrarrestar los aspectos anteriormente mencionados, se proponen distintas actividades en la ejecución del proyecto:

Implementar el uso de fuentes de energía renovable, como el uso de paneles solares, especialmente en la planta de producción, ya que la infraestructura permitiría hacer estas adecuaciones, reduciendo el consumo de energía eléctrica suministrada por servicios públicos, generando mayor autonomía energética de la planta de producción y garantizando el consumo de energía limpia.

Diseñar un plan de transporte de mercancías que optimice las distancias y los kilómetros recorridos en cada etapa de la producción y comercialización del croissant supreme, con el fin de reducir el consumo de combustibles y, en consecuencia, las emisiones de gases contaminantes y de efecto invernadero.

Adquirir equipos y maquinarias de última tecnología, diseñados para un consumo eficiente de energía eléctrica y gas, permitiría reducir la demanda de estos recursos, así como la generación de gases y residuos contaminantes asociados a su uso.

Fomentar el uso de empaques biodegradables, elaborados con un bajo consumo de agua, contribuiría significativamente a la reducción de desechos en la etapa de comercialización del croissant supreme y el consumo excesivo de agua.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Garantizar la correcta disposición de los desechos generados en la etapa productiva, en especial las cascaras de frutas, de manera que sean aprovechadas lo mejor posible por organizaciones de manejo de desechos biodegradables.

### **12.2 Impacto social**

Para resaltar el impacto social que puede generar la implementación del presente plan de negocios, se consideran aspectos clave como la actividad económica de Brunella's Rolls, así como los principios y valores corporativos que orientarán sus acciones para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. En este sentido, la empresa se compromete a liderar prácticas comerciales sostenibles que reduzcan significativamente su impacto negativo en el medio ambiente y fortalezcan el tejido social dentro de su mercado de interés:

Se dará prioridad a la adquisición de materia prima local, especialmente frutas para el relleno del croissant supreme. Esta iniciativa impulsará la comercialización de los productores locales y garantizará a los clientes un producto elaborado con frutas locales de excelente calidad, como piña, banano y maracuyá.

Se promoverá la identidad gastronómica local a través de una propuesta innovadora que diversifique el uso de frutas autóctonas y revalorice la repostería tradicional de Bucaramanga, incorporándolas en nuevas aplicaciones y experiencias de producto.

A través de un modelo de servicio al cliente poco convencional, se contribuirá a la diversificación y renovación de las prácticas comerciales en el sector de panadería y repostería de la ciudad de Bucaramanga.

De este modo, se aspira a construir una marca profundamente arraigada en la cultura, las tradiciones, la identidad gastronómica y la diversidad de la ciudad de Bucaramanga.

### 13. Análisis financiero

El análisis financiero de Brunella's Rolls S.A.S se desarrolla con el propósito de evaluar la viabilidad económica del proyecto. Para ello, se identifican y analizan las inversiones requeridas, los costos operativos, los ingresos proyectados y los principales indicadores financieros. Este análisis permite obtener una visión cuantitativa del desempeño esperado del negocio, facilitando la toma de decisiones estratégicas. El Apéndice F contiene a detalle el estudio financiero del proyecto, lo que permite evaluar el comportamiento económico proyectado de la empresa.

#### 13.1 Inversión inicial

La inversión inicial de Brunella's Rolls S.A.S corresponde al capital necesario para la puesta en marcha del proyecto. Esta incluye la adquisición de activos fijos, inversión en maquinaria y equipos, capital de trabajo, y otros costos asociados al inicio de operaciones. Su correcta estimación es fundamental para proyectar el punto de equilibrio, el flujo de caja y la rentabilidad del negocio.

##### 13.1.1 Inversión fija

La inversión fija de Brunella's Rolls S.A.S comprende los activos tangibles adquiridos para el funcionamiento operativo de la empresa, los cuales representan una parte fundamental del capital requerido para la puesta en marcha del negocio.

**Tabla 18.** *Inversión fija*

| CONCEPTO | VALOR |
|----------|-------|
|----------|-------|

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| Maquinaria y Equipos | \$ 145.008.600        |
| Muebles y enseres    | \$ 14.218.700         |
| Equipos de oficina   | \$ 32.967.790         |
| Herramientas         | \$ 5.200.600          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>\$ 197.395.690</b> |

**13.1.2 Inversión diferida**

La inversión diferida de Brunella's Rolls S.A.S agrupa los gastos previos al inicio de operaciones comerciales, tales como registros legales que son fundamentales para garantizar el correcto funcionamiento inicial del negocio.

**Tabla 19. Inversión diferida**

| CONCEPTO  | VALOR               |
|---|---------------------|
| Autenticación de estatutos en notaria               | \$ 25.000           |
| Derechos de registro en Cámara de Comercio          | \$ 46.000           |
| Estampillas de administración local y departamental | \$ 160.000          |
| Gastos de papelería                                 | \$ 65.000           |
| Registro matrícula mercantil                        | \$ 510.000          |
| Registro INVIMA                                     | \$ 247.904          |
| Registro de marca                                   | \$ 928.000          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 1.981.904</b> |
| <b>Valor Amortización Anual (Por cinco años)</b>    | <b>\$ 396.381</b>   |

**13.1.3 Capital de trabajo**

El capital de trabajo de Brunella's Rolls S.A.S corresponde a los recursos financieros necesarios para cubrir los gastos operativos durante los primeros meses de funcionamiento. Este rubro asegura la continuidad de las operaciones mientras el negocio alcanza su punto de equilibrio.

**Tabla 20. Capital de trabajo**

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                                   | <b>VALOR MES</b>           | <b>VALOR A NECESITAR</b>     |
|---|----------------------------|------------------------------|
| Costos del producto   | \$ 46.742.148              | \$ 140.226.445               |
| Gastos de Administración y Ventas                           | \$ 32.515.446              | \$ 97.546.337                |
| Gastos Financieros  | \$ 5.587.235               | \$ 11.099.826                |
| Gravamen del 4 x 1.000<br>(Depreciaciones y amortizaciones) | \$ 361.475<br>\$ 2.114.555 | \$ 1.084.424<br>\$ 6.343.665 |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 83.091.749</b>       | <b>\$ 243.613.367</b>        |

**13.1.4 Inversión total**

La inversión total inicial de Brunella's Rolls S.A.S corresponde a la suma de la inversión fija, la inversión diferida y el capital de trabajo requerido para garantizar el inicio y continuidad de las operaciones durante los primeros meses.

**Tabla 21. Inversión total**

| <b>INVERSIÓN TOTAL</b>          | <b>VALOR</b>          |
|---------------------------------|-----------------------|
| Inversión Fija                  | \$ 197.395.690        |
| Inversión Diferida              | \$ 1.981.904          |
| Inversión en Capital de Trabajo | \$ 243.613.367        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$ 442.990.961</b> |

**13.2 Financiación**

La financiación del proyecto provendrá de un préstamo bancario con un monto de \$ 332.243.221 que representa el 75% de la inversión total necesaria para la puesta en marcha del negocio, dicho préstamo se pagará en un plazo de 4 años con una tasa de interés efectiva anual del 23,58%. A continuación, se presenta la amortización del saldo a solicitar.

**Tabla 22. Financiación**

| <b>AÑO</b> | <b>PAGOS</b> | <b>INTERESES</b> | <b>ABONO A CAPITAL</b> | <b>SALDO</b> |
|------------|--------------|------------------|------------------------|--------------|
|------------|--------------|------------------|------------------------|--------------|

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|              |                          |                          |                          |                   |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| 0            |                          |                          |                          | \$ 332.243.221    |
| 1            | \$ 124.231.001,84        | \$ 65.430.473,92         | \$ 58.800.527,91         | \$ 273.442.692,89 |
| 2            | \$ 124.231.001,84        | \$ 51.565.114,09         | \$ 72.665.887,75         | \$ 200.776.805,14 |
| 3            | \$ 124.231.001,84        | \$ 34.430.256,33         | \$ 89.800.745,50         | \$ 110.976.059,64 |
| 4            | \$ 124.231.001,84        | \$ 13.254.942,19         | \$ 110.976.059,64        | \$ -              |
| <b>TOTAL</b> | <b>\$ 496.924.007,34</b> | <b>\$ 164.680.786,54</b> | <b>\$ 332.243.220,80</b> |                   |

### 13.3 Costos fijos y variables

Para establecer el costo unitario del producto en función de la demanda mensual proyectada, es necesario evaluar los costos fijos y variables asociados al proceso productivo. A continuación, se detallan los principales costos fijos y variables del negocio.

#### 13.3.1 Costos fijos

Los costos fijos corresponden a aquellos gastos que Brunella's Rolls debe cubrir de forma periódica, independientemente del nivel de producción o ventas. Entre ellos se incluyen la mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación, así como los gastos administrativos y de ventas.

**Tabla 23.** *Costos fijos*

| <b>COSTOS FIJOS</b>               | <b>VALOR ANUAL</b>    |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Mano de Obra Directa MOD          | \$ 181.740.408        |
| Costos Indirectos Fijos           | \$ 146.886.023        |
| Gastos de administración y ventas | \$ 390.185.347        |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>\$ 718.811.778</b> |

#### 13.3.2 Costos variables

Los costos variables son aquellos que cambian en función del volumen de producción o ventas. En Brunella's Rolls S.A.S, estos incluyen principalmente los requerimientos de materia

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

prima como harina, mantequilla, frutas y otros materiales que se utilizan directamente en la elaboración de cada croissant, así como los costos indirectos variables.

**Tabla 24.** *Costos variables*

| <b>COSTOS VARIABLES</b>     | <b>VALOR ANUAL</b>    |
|-----------------------------|-----------------------|
| Materia Prima               | \$ 114.760.466        |
| Costos Indirectos Variables | \$ 31.068.192         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>\$ 145.828.658</b> |

### 13.4 Ingresos

La estimación de los ingresos operativos y la definición del precio de venta se basan en los resultados obtenidos en la investigación de mercado. Este análisis sugiere un crecimiento proyectado del 2% en la demanda promedio anual, sostenido a lo largo de un período de cinco años. A continuación, se presenta el desglose correspondiente para la proyección de ingresos esperados.

**Tabla 25.** *Ingresos*

|  | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Unidades a vender croissant pequeño</b> | 52.844           | 53.901           | 54.979           | 56.078           | 57.200           |
| <b>Unidades a vender croissant mediano</b> | 21.953           | 22.393           | 22.840           | 23.297           | 23.763           |
| <b>Ingresos Operacionales por ventas</b>   | \$ 1.084.423.813 | \$ 1.150.065.083 | \$ 1.221.112.060 | \$ 1.293.592.508 | \$ 1.371.827.393 |

### 13.5 Estados Financieros

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Con base en la información recopilada en el análisis financiero, se elaboran los estados financieros proyectados con el objetivo de evaluar el desempeño económico esperado de Brunella's Rolls S.A.S. Estos estados incluyen el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja del proyecto a lo largo de un período de cinco años, los cuales se encuentran a detalle en el Apéndice F.

**13.5.1 Estado de resultados**

En la siguiente tabla se presentan las utilidades proporcionadas durante los cinco años de operación de la empresa proyectados.

**Tabla 26.** *Estado de resultados*

|                     | Año         |             |             |             |             |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                     | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           |
| <b>Utilidad</b>     | \$          | \$          | \$          | \$          | \$          |
| <b>Bruta</b>        | 609.968.723 | 659.548.363 | 713.949.576 | 769.177.927 | 829.531.320 |
| <b>Utilidad</b>     | \$          | \$          | \$          | \$          | \$          |
| <b>operacional</b>  | 219.783.377 | 245.951.896 | 275.537.320 | 304.460.937 | 336.931.310 |
| <b>Utilidad</b>     | \$          | \$          | \$          | \$          | \$          |
| <b>Antes de</b>     | 150.015.208 | 189.786.522 | 236.222.616 | 286.031.624 | 331.444.000 |
| <b>Impuestos</b>    | \$          | \$          | \$          | \$          | \$          |
| <b>Utilidad</b>     | 97.509.885  | 123.361.239 | 153.544.700 | 185.920.556 | 215.438.600 |
| <b>Neta</b>         | \$          | \$          | \$          | \$          | \$          |
| <b>Utilidad del</b> | 87.758.896  | 111.025.115 | 138.190.230 | 167.328.500 | 193.894.740 |
| <b>Ejercicio</b>    |             |             |             |             |             |

**13.5.2 Balance general**

A continuación, se presenta la composición del activo, pasivo y patrimonio de Brunella's Rolls, con el propósito de ofrecer una visión clara y general de su situación financiera.

**Tabla 27.** *Balance general*

|  | Año |   |   |   |   |
|--|-----|---|---|---|---|
|  | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|                            |            |            |            |            |            |              |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| <b>Total</b>               | \$         | \$         | \$         | \$         | \$         | \$           |
| <b>Activo</b>              | 243.613.36 | 360.202.70 | 450.192.67 | 555.563.92 | 673.316.23 | 930.023.820  |
| <b>Corriente</b>           | 7          | 6          | 5          | 2          | 0          |              |
| <b>Total</b>               | \$         | \$         | \$         | \$         | \$         | \$           |
| <b>Activo Fijo</b>         | 197.395.69 | 172.417.41 | 147.439.13 | 122.460.85 | 97.482.578 | 72.504.300   |
| <b>Neto</b>                | 0          | 2          | 4          | 6          |            |              |
| <b>Activo Diferido</b>     | \$         | \$         | \$         | \$         | \$         | \$ -         |
| <b>Neto</b>                | 1.981.904  | 1.585.523  | 1.189.142  | 792.762    | 396.381    |              |
| <b>Activo Total</b>        | \$         | \$         | \$         | \$         | \$         | \$           |
|                            | 442.990.96 | 534.205.64 | 598.820.95 | 678.817.54 | 771.195.18 | 1.002.528.12 |
| <b>Total</b>               | 1          | 1          | 2          | 0          | 9          | 0            |
| <b>Total</b>               | \$         | \$         | \$         | \$         | \$         | \$           |
| <b>Pasivo</b>              | 58.800.528 | 125.171.21 | 156.226.02 | 193.653.97 | 100.111.06 | 116.005.400  |
| <b>Corriente</b>           |            | 0          | 8          | 5          | 9          |              |
| <b>Pasivo</b>              | \$         | \$         | \$         | \$         | \$         | \$           |
| <b>Total</b>               | 332.243.22 | 325.948.01 | 267.202.08 | 193.653.97 | 100.111.06 | 116.005.400  |
|                            | 1          | 6          | 8          | 5          | 9          |              |
| <b>Patrimonio total</b>    | \$         | \$         | \$         | \$         | \$         | \$           |
|                            | 110.747.74 | 208.257.62 | 331.618.86 | 485.163.56 | 671.084.12 | 886.522.720  |
|                            | 0          | 5          | 4          | 5          | 0          |              |
| <b>Total</b>               | \$         | \$         | \$         | \$         | \$         | \$           |
| <b>Pasivo + Patrimonio</b> | 442.990.96 | 534.205.64 | 598.820.95 | 678.817.54 | 771.195.18 | 1.002.528.12 |
|                            | 1          | 1          | 2          | 0          | 9          | 0            |

**13.5.3 Flujo de caja**

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja proyectado para los cinco años de operación de la empresa Brunella's Rolls S.A.S, el cual incluye el detalle del flujo de caja operacional bruto, el flujo de caja libre y el flujo de caja neto.

**Tabla 28. Flujo de caja**

|   | Año         |            |             |            |            |            |
|---|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
|   | 0           | 1          | 2           | 3          | 4          | 5          |
| <b>Flujo de caja operacion al bruto</b> |             | \$         | \$          | \$         | \$         | \$         |
|   |             | 626.453.43 | 676.033.073 | 730.434.28 | 785.662.63 | 846.016.03 |
|   |             | 3          |             | 6          | 7          | 0          |
| <b>Flujo de caja libre</b>              | \$ -        | \$         | \$          | \$         | \$         | \$         |
|   | 442.990.961 | 245.158.03 | 218.821.232 | 234.486.69 | 247.157.68 | 262.194.90 |
|   |             | 6          |             | 7          | 0          | 0          |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

|                           |             |            |             |             |             |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Flujo de caja neto</b> | \$          | \$         | \$          | \$          | \$          |
|                           | 116.589.339 | 89.989.970 | 105.371.247 | 117.752.308 | 256.707.590 |

**13.6 Evaluación financiera**

Para evaluar la viabilidad financiera de la empresa, se emplearon los indicadores Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI). A continuación, se exponen las conclusiones derivadas del análisis de estos indicadores bajo un escenario considerado como el más probable.

**13.6.1 Indicadores financieros**

**13.6.1.1 Valor Presente Neto (VPN).** En base a los flujos de caja libre proyectados para los primeros cinco años de actividad de Brunella's Rolls S.A.S, y al pronóstico de inflación basado en las previsiones proporcionadas por el Banco de la República, así como al incremento en el costo de materia prima por productos importados y por cargas fiscales internas como el impuesto saludable, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 18,77% se determina el valor presente neto a continuación.

**Tabla 29.** *Valor Presente Neto*

| AÑO                        |   | FLUJO ESPERADO  | TASA DE DESCUENTO | FACTOR DE DESCUENTO | VALOR ACTUAL          |
|----------------------------|---|-----------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| Año                        | 0 | \$ -442.990.961 | 18,77%            | 1,000000            | \$ -442.990.961       |
| Año                        | 1 | \$ 245.158.036  | 18,77%            | 0,841989            | \$ 206.420.364        |
| Año                        | 2 | \$ 218.821.232  | 18,77%            | 0,708945            | \$ 155.132.315        |
| Año                        | 3 | \$ 234.486.697  | 18,77%            | 0,596924            | \$ 139.970.796        |
| Año                        | 4 | \$ 247.157.680  | 18,77%            | 0,502604            | \$ 124.222.350        |
| Año                        | 5 | \$ 262.194.900  | 18,77%            | 0,423187            | \$ 110.957.401        |
| <b>VALOR PRESENTE NETO</b> |   |                 |                   |                     | <b>\$ 293.712.265</b> |

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

De acuerdo con el resultado del Valor Presente Neto (VPN), se concluye que la ejecución del presente plan de negocios es financieramente viable, ya que genera un retorno superior al costo de capital. El VPN positivo de \$293.712.265 indica que el proyecto no solo es rentable, sino que además contribuye a la creación de valor para los inversionistas.

**13.6.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).** Con base en la proyección del flujo de caja libre para los primeros cinco años de operación, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) anualizada del 45,55%, indicador que confirma la sólida viabilidad financiera del proyecto. Esta elevada rentabilidad es resultado de la implementación de una estrategia operativa eficiente, que integra tecnología avanzada como quioscos de autocompra y estaciones de relleno manual, así como de una propuesta comercial innovadora enfocada en la co-creación del producto por parte del cliente. Esta dinámica contribuye significativamente a la generación de valor agregado y a la diferenciación competitiva en el mercado, asegurando ventajas sostenibles a mediano y largo plazo.

**Tabla 30.** *Tasa Interna de Retorno (TIR)*

|            |                 |
|------------|-----------------|
| Año 0      | \$ -442.990.961 |
| Año 1      | \$ 245.158.036  |
| Año 2      | \$ 218.821.232  |
| año 3      | \$ 234.486.697  |
| Año 4      | \$ 247.157.680  |
| Año 5      | \$ 262.194.900  |
| <b>TIR</b> | <b>45,55%</b>   |

**13.6.1.3 Período de Recuperación de la Inversión (PRI).** De acuerdo con el análisis financiero detallado en el Apéndice F, el Período de Recuperación de la Inversión para el presente plan de negocios es de aproximadamente 1 año y 1 mes, lo que evidencia la viabilidad económica del proyecto.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**13.6.1.4 Punto de equilibrio.** A continuación, se presenta la cantidad óptima de unidades que *Brunella's Rolls S.A.S.* debe vender, calculada mediante la metodología de punto de equilibrio multiproducto, la cual considera la participación de croissants pequeños y medianos con precios y costos diferenciados. Con un costo fijo total de \$718.811.778 y un margen de contribución ponderado de \$3.389,39, se estableció que la empresa debe vender aproximadamente 212.077 unidades (111.300 croissants pequeños y 100.700 croissants medianos) para cubrir los costos y gastos proyectados durante el primer año de operación.

**Tabla 31.** *Distribución porcentual para asignación de unidades de cada producto*

| <b>Producto</b>   | <b>Distribución porcentual</b> |
|-------------------|--------------------------------|
| Croissant Pequeño | 52,51%                         |
| Croissant Mediano | 47,49%                         |

**Tabla 32.** *Cálculo del punto de equilibrio general*

| <b>Concepto</b>               |                |
|-------------------------------|----------------|
| Costos Fijos                  | \$ 718.811.778 |
| Margen contribución ponderado | \$ 3.389,39    |
| <b>P.E</b>                    | 212.077        |

**Tabla 33.** *Cálculo del punto de equilibrio por producto a partir de la distribución porcentual*

| <b>Producto</b>   | <b>Unidades asignadas</b> |
|-------------------|---------------------------|
| Croissant Pequeño | 111.300                   |
| Croissant Mediano | 100.700                   |

### 13.7 Evaluación financiera por escenarios

Para la evaluación financiera del proyecto se consideraron tres escenarios posibles: probable, pesimista y optimista, analizando los indicadores financieros de Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI). Las

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

variables evaluadas incluyeron la participación en el mercado, el costo de materia prima y el crecimiento anual proyectado en ventas durante los primeros cinco años de operación. El análisis financiero detallado de cada escenario se encuentra en los Apéndices F, G y H.

**Tabla 34.** *Indicadores financieros por escenarios*

|            | Escenario      |                |                |
|------------|----------------|----------------|----------------|
|            | Pesimista      | Probable       | Optimista      |
| <b>VPN</b> | \$ 190.412.544 | \$ 293.712.265 | \$ 347.212.095 |
| <b>TIR</b> | 39,23%         | 45,55%         | 48,75%         |
| <b>PRI</b> | 1 año, 29 días | 1 año, 27 días | 1 año, 25 días |

El análisis de los escenarios financieros evidencia que el proyecto es viable y rentable en todas las condiciones evaluadas. Tanto el valor presente neto como la tasa interna de retorno se mantienen en niveles positivos y superiores al costo de oportunidad, mientras que el período de recuperación de la inversión se presenta en un plazo corto y estable. Esto refleja que el proyecto no solo genera valor para los inversionistas, sino que también mantiene solidez y resiliencia ante variaciones en el entorno.

## 14. Análisis estratégico

### 14.1 Misión

En Brunella's Rolls, entregamos a nuestros clientes una experiencia de servicio diferenciadora a la oferta tradicional del mercado de panadería y repostería en la ciudad de Bucaramanga. A través del uso de aplicativos tecnológicos y la participación de nuestros clientes en la personalización y elaboración de sus productos, integramos la diversidad gastronómica de

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

nuestra región. Garantizamos productos frescos y un servicio de alta calidad que contribuyan a la satisfacción de nuestros clientes y genere valor agregado a la industria panificadora.

### 14.2 Visión

En los próximos 10 años, **Brunella's Rolls S.A.S** se consolidará como empresa líder en el sector de panadería y repostería en Bucaramanga, destacándose por la conservación de la identidad gastronómica mediante el uso de ingredientes propios de la agricultura local y generando valor agregado para sus clientes gracias a la innovación de nuevas experiencias de servicio que impactan positivamente la competitividad y diversificación de productos de la industria panificadora en Colombia.

### 14.3 Política de calidad

Brunella's Rolls se compromete a elaborar sus productos con ingredientes frescos y de alta calidad priorizando el trabajo con proveedores locales, a su vez se compromete a entregarle al cliente un producto inocuo y una experiencia de servicio integral en todo momento.

### 14.4 Valores corporativos

Los valores corporativos de Brunella's Rolls representan la guía de comportamiento y las relaciones con sus empleados y con el cliente.

**Calidad:** Nuestros productos y servicios serán de alta calidad, reflejando la impecabilidad en cada proceso y etapa del producto.

**Compromiso:** Nuestro principal compromiso es con nuestros clientes y proveedores, garantizando nuestro mayor esfuerzo en cumplir con lo pactado.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

**Comunicación asertiva:** Como pilar de las relaciones entre empleados y con el cliente, la comunicación es herramienta clave del desarrollo de nuestras actividades.

**Honestidad:** La calidad, el uso de ingredientes locales y la salubridad en nuestros procesos son fundamentales para garantizar una imagen de honestidad con lo ofrecido al cliente.

**Lealtad:** Nuestros clientes y proveedores son la razón de ser de Brunella's Rolls S.A.S, por tal motivo debemos ser íntegros y leales en nuestras prácticas y compromisos pactados.

**Respeto:** El respeto será por igual para todas las personas que participan en nuestra labor misional, sin importar credo, raza, situación económica o ideología política.

**Solidaridad:** El trabajo en equipo parte de la solidaridad con nuestros proveedores y colaboradores, creemos en el éxito de nuestro proyecto trabajando en conjunto.

**Sostenibilidad:** Las buenas prácticas, enfocadas en una economía circular y la conservación del ecosistema garantiza la sostenibilidad de nuestros procesos y el futuro próspero del modelo de negocio.

### 14.5 Logo

El logo de Brunella's Rolls busca representar, de manera elegante y simbólica, la esencia de nuestro producto insignia: el croissant supreme. Las líneas concéntricas, en tonos dorados y con textura artesanal, evocan visualmente las capas hojaldradas y el perfil curvo característico de un croissant recién horneado, la elección del dorado transmite calidez, calidad y ese brillo apetitoso que sugiere un producto recién salido del horno. Por su parte, la tipografía sobria y sofisticada refuerza el carácter artesanal y auténtico de la marca, mientras que el eslogan "Croissantería Artesanal" reafirma nuestro compromiso con la tradición, la dedicación al detalle y la auténtica experiencia de cada creación.

**Figura 13.** Logo Brunella's Rolls

#### 14.6 Slogan

“**Croissantería Artesanal, hecha a tu manera**”. El slogan de Brunella's Rolls refleja nuestro compromiso con la calidad y la centralidad del cliente en cada detalle del servicio. Nuestro propósito es ofrecer una experiencia de servicio inmersiva, en la que cada consumidor pueda elegir, combinar e integrar ingredientes y sabores a su gusto, creando un producto único que represente su estilo y preferencia.

#### 14.7 Análisis DOFA

**Tabla 35.** Matriz DOFA - Brunella's Rolls S.A.S

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de herramientas tecnológicas.</li> <li>- Apoyo a agricultores locales.</li> <li>- Producto de alta calidad.</li> <li>- Servicio al cliente diferenciador.</li> <li>- Personalización del producto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión inicial alta.</li> <li>- Participación en el mercado.</li> <li>- Poder de negociación con proveedores.</li> </ul> |
| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |

- Generación de valor agregado.
- Alianzas institucionales.
- Actualizaciones tecnológicas.
- Imitación de la idea de negocio.
- Alza de precios.
- Capacidad de compra de los consumidores.
- Tendencias de consumo.

---

Nota. En la elaboración de la matriz DOFA se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la creación de una empresa productora y comercializadora de croissant supreme con relleno a base de frutas tropicales en Bucaramanga relacionando estos aspectos en el contexto interno y externo de la empresa.

#### ***14.7.1 Análisis de cuadrantes estratégicos***

##### **Estrategias FO (fortalezas + oportunidades)**

El uso de herramientas tecnológicas aplicado en el proceso de servicio al cliente contribuye a la generación de valor agregado percibido por el cliente con la compra del croissant supreme.

El apoyo a agricultores locales mediante alianzas con instituciones locales fortalece las relaciones comerciales y la eficiencia en los procesos de adquisición de materias primas.

Un producto de alta calidad se garantiza gracias al aprovechamiento de las actualizaciones tecnológicas en equipos de producción y de servicio al cliente más eficientes.

##### **Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)**

Debido al bajo poder de negociación con los proveedores y el alza de precios en el mercado, es necesario implementar estrategias de optimización y eficiencia en el uso de materias primas e insumos.

Dada la baja participación en el mercado, caracterizado por nuevas tendencias de consumo, es indispensable la implementación de fuertes estrategias de marketing y mercadeo que aumenten el interés del consumidor en el producto.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Incurrir en una inversión inicial alta dificulta la posibilidad de ofrecer el producto a precios que se encuentren dentro de la capacidad de compra del consumidor, por lo cual es importante implementar un plan financiero que permita atender las obligaciones crediticias sin afectar la estructura de costos.

### **Estrategias DO (debilidades + oportunidades)**

La generación de valor agregado hace más atractiva la oferta para el consumidor lo que puede contribuir a un aumento de la demanda en el mercado y a su vez generar mayores ingresos. Este contexto favorece el retorno de la inversión inicial.

El fortalecimiento de las alianzas institucionales contribuye a aumentar el poder de negociación con los proveedores gracias a estrategias comerciales con otros compradores, así como el relacionamiento con productores de precios justos y competitivos.

El aprovechamiento de las actualizaciones tecnológicas permite el desarrollo de estrategias en marketing y publicidad que contribuyen al posicionamiento de marca, así como al fortalecimiento de la participación de la empresa en el mercado.

### **Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)**

El uso constante de herramientas tecnológicas como la implementación de inyectoras dosificadoras genera ventajas competitivas que limitan la capacidad de la competencia de imitar la idea de negocio.

La alianza con agricultores locales permite tener estabilidad de precios en materias primas importantes para la elaboración del producto, lo cual contrarresta el alza de precios en el mercado.

Tener un producto diferenciado como lo es el croissant supreme y brindar al cliente la experiencia de servicio inmersiva permite a la empresa estar a la vanguardia de las tendencias de consumo en el mercado.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Contar con la personalización del producto permite tener un rango de precios al alcance de la capacidad de compra del consumidor.

14.8 Modelo CANVAS



### Conclusiones

Durante el desarrollo del proyecto se evidenció la limitada oferta existente de croissant supreme en el mercado objetivo, así como la ausencia de modelos de negocio que integren activamente al cliente en el proceso de elaboración de su producto. Este hallazgo resalta la oportunidad para ingresar al mercado con una propuesta diferenciada, sustentada en la innovación y en la vivencia personalizada del consumidor. De esta manera, el proyecto no solo plantea una ventaja competitiva para Brunella's Rolls, sino que también abre la posibilidad de contribuir a la diversificación del sector panificador.

Con respecto a la investigación de mercados, se evidenció una amplia aceptación del producto por parte del público objetivo. Este ejercicio permitió identificar coincidencias entre la idea inicialmente propuesta y las preferencias de los encuestados, particularmente en lo relacionado con los rellenos a base de frutas tropicales, destacándose mora y fresa como sabores a incluir en la puesta en marcha del plan. De igual forma, la elección de la ubicación geográfica para la comercialización del producto coincidió con las respuestas obtenidas, lo que respalda la pertinencia de implementar el plan en un espacio tipo burbuja al interior de un centro comercial.

Con relación al análisis técnico, se concluye que el uso de maquinaria especializada, como cámaras de fermentación y laminadoras de masa, asegura la producción de croissants supreme con calidad constante y fresca, generando una base sólida para el funcionamiento eficiente de la empresa y el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Por último, de acuerdo con el análisis financiero, la puesta en marcha del proyecto refleja un panorama favorable. Esto se sustenta en un Valor Presente Neto (VPN) de \$311.794.006, una

**PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME**

Tasa Interna de Retorno (TIR) del 48,32%, y un periodo de recuperación de la inversión de 1,07 años. En conjunto, estos resultados evidencian que el proyecto es financieramente viable.

**Recomendaciones**

Se recomienda vincular las actividades comerciales de Brunella's Rolls con las iniciativas impulsadas por el gremio panificador en la ciudad de Bucaramanga, de manera que se fortalezca la oferta del sector y se estimule el crecimiento de las ventas en el mercado.

De manera complementaria, resulta pertinente implementar campañas de promoción de la marca que resalten la experiencia de servicio al cliente como elemento diferenciador, lo cual permitirá contribuir al alcance la demanda estimada, generar recordación en el consumidor y posicionar a Brunella's Rolls como una alternativa con valor agregado en el sector panificador.

En el mismo sentido, se considera importante contemplar la posibilidad de ampliar el mercado objetivo aprovechando la conexión y cercanía con las economías del área metropolitana de Bucaramanga. Esta estrategia no solo contribuiría al logro de las metas financieras y comerciales del proyecto, sino que también permitiría diversificar la base de clientes y reducir la dependencia de un único mercado.

Finalmente, con base en los resultados de la investigación de mercados, se recomienda implementar estrategias de ventas y comunicación dirigidas al público femenino, ajustando la oferta de productos a las necesidades y preferencias de este segmento.

**Referencias Bibliográficas**

- Acosta, C. (2024). El consumo per cápita de pan de los colombianos asciende hasta los 22 kilogramos. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-pan-en-colombia-3977301>.
- ADEPAN. (2023). Más de 500 actores de la industria panadera discuten sobre los retos y el futuro del sector en la Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/personas-empresarias-de-la-industria-panadera-discuten-sobre-los-retos-y-el-futuro-del-sector>.
- Aguilar, A. Howlet, P. Gutiérrez, M. Ramos, C. López, S. (2019). Método para elaborar un plan de mercadotecnia: Una herramienta de gestión del conocimiento para emprendedores. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1308–1320.
- Banco de la República de Colombia. (2024). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Banco de la República. Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar) | Banco de la República ([banrep.gov.co](http://banrep.gov.co)).
- Banco de la República de Colombia. (2024). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Banco de la República. Índice de precios al consumidor (IPC) | Banco de la República.
- Banco de la República. (2025, 4 de agosto). *Informe de Política Monetaria – julio de 2025*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/julio-2025>

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Buen Gusto. (2024). Panadería en Colombia: cambios en el consumo y modelos de negocio para 2025. Buen Gusto. <https://www.buengusto.co/panaderia-en-colombia-cambios-en-el-consumo-y-modelos-de-negocio-para-2025/>.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Tarifas 2025 – Servicios registrales*. Cámara de Comercio de Bucaramanga. <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/servicios-registrales/tarifas-2025>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Consulta de tarifas – Plataforma Cámara Directa*. Cámara de Comercio de Bucaramanga. <https://www.camaradirecta.com/sedevirtual/ConsultaTarifas/Tarifas>

Código CIIU. 2024. Código CIIU 1081 Actividad Económica. DIAN. ▷ Código de Actividad Económica CIIU 1081 - 2024 (código ciiu.com).

Compite. (2023). Informe ICC 2024. <https://compite.com.co/wp-content/uploads/ICC-2024.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2025, 25 de junio). *Ley 2466 de 2025: por medio de la cual se modifica parcialmente normas laborales y se adopta una Reforma Laboral para el trabajo decente y digno en Colombia* [PDF]. Diario Oficial. [https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS\\_COMPLETOS/7\\_LEYES/LEYES%202025/LEY%202466%20DE%202025.PDF](https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_LEYES/LEYES%202025/LEY%202466%20DE%202025.PDF)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet>.

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Gran Encuesta Integrada de Hogares. DANE. DANE - Mercado Laboral Históricos.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Geovisor Directorio de Empresas 2024-I*. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/>

Decreto 3075 de 1997 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Diciembre 23 de 1997.

Einforma. (2024). Informe sectorial de la industria panificadora. Einforma. <https://www.einforma.co/informes-sectoriales/sector-industria-panificadora>

Entrepreneur. (s. f.). *Guía de participación en el mercado*. Entrepreneur Media.

Fierro A. (2011) Contabilidad general. <https://elibronet.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/96907?page=1>.

Garzón, C. (2023). Panaderías no subirán precios de productos en diciembre y aumentarán ventas 25%. <https://www.larepublica.co/consumo/las-panaderias-no-subiran-precios-en-diciembre-y-aumentaran-25-sus-ventas-3769026>.

Gomila, A. (2022). Plan de negocios para la implementación de la cadena de cafeterías “Mi croissantería”. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Guerrero, J. Galindo A. (2015) Contabilidad para administradores. <https://elibronet.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/39381?page=60>.

Grupo Vanti. (2025, 05 de febrero). *Incrementos en tarifas reguladas de gas natural para 2025* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://grupovanti.com/conocenos/de-tu->

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

interes/comunicados-prensa/boletin-incrementos-en-tarifas-reguladas-de-gas-natural-para-2025-v

Infobae. (2022). Colombia importa el 99,7% de harina de trigo para la producción nacional.

Infobae. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/04/12/colombia-importa-el-997-de-harina-de-trigo-para-la-produccion-nacional/>

La República. (2024). Bucaramanga. *La República*. <https://www.larepublica.co/indicadores-economicos/macro/ipc/bucaramanga>

Ley 2277 de 2022. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras disposiciones. Diciembre 13 de 2022.

Ley 2232 de 2022. Por la cual se establecen medidas tendientes a la reducción gradual de la producción y consumo de ciertos productos plásticos de un solo uso y se dictan otras disposiciones. Julio 7 de 2022.

Maldonado, D. (2023). Así es el panorama actual de las panaderías en Colombia. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/panorama-actual-de-las-panaderias-en-colombia>

Moreno, C. (2016) Emprendimiento y plan de negocio. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/67489?page=95>.

Organización Mundial de la Salud. (16 de septiembre de 2023). Enfermedades no transmisibles. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Porter, M. (2017). Ser competitivo. Deusto.

[https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros\\_contenido/arxius/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/35/34984_Ser_competitivo.pdf34984_Ser_competitivo.pdf) (cdnstatics2.com).

Pulido, C. (2020). Plan de negocios para la creación de la panificadora start break. (Tesis de pregrado). Universidad Santo Tomás, Colombia.

Resolución 1407 de 2018 [Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible]. Por la cual se reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio, metal y se toman otras determinaciones. Julio 26 de 2018.

Resolución 2674 de 2013 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Julio 22 de 2013.

Revista Pan Caliente. (2022). Santander y Villa de Leyva: El pan de mi región. *Revista Pan Caliente*. <https://www.revistapancaliente.co/santander-y-villa-de-leyva-el-pan-de-mi-region/>

Sabogal L. y Rojas, S. Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición - Revisión Sistemática de Literatura, 16(1). Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición - Revisión Sistemática de Literatura (redalyc.org)

Sectorial. (2024, 19 de diciembre). *Consumo de pan en Colombia se redujo un 30%*. Sectorial. <https://sectorial.co/informativa-industria-panificadora-y-de-pastas/consumo-de-pan-en-colombia-se-redujo-un-30/>

## PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CROISSANT SUPREME

Semana. (2019). Así consumen pan los colombianos. Semana.

<https://www.semana.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/habitos-de-consumo-de-pan-en-el-pais/274254/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2025). *Registro de marcas: tarifas y procedimiento.*

Superintendencia de Industria y Comercio. <https://www.sic.gov.co/node/82>

La directora ejecutiva de la cámara de la Federación Nacional de Molinero. (2022). El 96 % de las importaciones de trigo de Colombia provienen de Canadá y Estados Unidos. El 96% de las importaciones de Trigo de Colombia Proviene de Canadá y Estados Unidos - Sectorial.

TradeMap. (2024). *Country / Product trade data* [Base de datos en línea]. Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c1905%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c1905%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1)

Universidad Nacional de Colombia (2019). Colombia afrontaría escasez de gas natural en 2024.

Colombia afrontaría escasez de gas natural en 2024 (unal.edu.co).

Vanguardia. (2024). Santander huele a pan: Un evento para reactivar la industria de la panadería.

*Vanguardia.* <https://www.vanguardia.com/economia/local/2024/05/16/santander-huele-a-pan-un-evento-para-reactivar-la-industria-de-la-panaderia/>

Veléz I. (2021, abril). Innovación en producto y método comercial en el sector panificador:

Lecciones de las MiPymes de Cali, Colombia, 2018. Revista Nacional de Administración.(PDF) Innovación en producto y método comercial en el sector panificador: Lecciones de las Mipymes de Cali, Colombia, 2018.