

Plan de negocio para la creación de una empresa repostera productora y comercializadora
de postres en la ciudad de Bogotá D.C.

Christyan Giovanni Alape Díaz

David Andrés Pineda Matiz

Universidad La Gran Colombia

Especialización En Gerencia

Fundamentación Investigativa

Bogotá D.C.

2018

Plan de negocio para la creación de una empresa repostera productora y comercializadora
de postres en la ciudad de Bogotá D.C.

Christyan Giovanni Alape Díaz

David Andrés Pineda Matiz

Proyecto de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia

Dirigido Por:

MBA Alba Lucy Garzón Vanegas

Universidad La Gran Colombia

Especialización En Gerencia

Fundamentación Investigativa

Bogotá D.C.,

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Observaciones

Firma Director Trabajo de Grado

Firma del presidente jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., 8 de septiembre de 2018.

Línea de Investigación

Desarrollo Económico y Calidad de Vida

Sublínea de Investigación

Estrategia Empresarial

Agradecimientos

A todos nuestros seres queridos por brindarnos su amor, ejemplo y apoyo incondicional, los cuales se constituyeron en nuestra motivación para lograr avanzar un peldaño más en nuestra formación profesional y personal, como también a nuestros maestros y amigos quienes nos ofrecieron su consejo, orientación y ayuda en momentos estratégicos.

Dedicatoria

A DIOS, quien me ha permitido alcanzar este objetivo y lograr llegar a este punto de mi formación académica y personal, resultado del cumplimiento de una de sus promesas.

A mi esposa, quien me acompaño y apoyó con sus ideas y tiempo, contribuyendo activamente en la elaboración del presente trabajo.

A mi madre, mi tía y mi abuela, quienes han sido ejemplo de constancia, motivación y esfuerzo a lo largo de mi vida.

Christyan Giovanny Alape Díaz

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia especialmente a mi madre y mi tía por ser fuente de inspiración y soporte en todo lo que me propongo, brindándome apoyo, confianza y acompañamiento para mi formación

A mi madre quien con paciencia, tolerancia y mucho amor siempre está a mi lado de manera incondicional y sincera le ofrezco mis triunfos y mis éxitos.

A las personas que en este momento de mi vida me han ofrecido su apoyo y amor incondicional les dedico todos mis logros.

Los quiero mucho.

David Andrés Pineda Matiz

Resumen

El plan de negocio es una herramienta estratégica de gestión y control que le permite al emprendedor llevar a cabo la idea de negocio, permitiendo reducir el margen de incertidumbre de ingreso y permanencia en el mercado, como ejecutar las etapas y fases necesarias para su implementación, teniendo como principales objetivos, generar rentabilidad y utilidad en el tiempo transformando el conocimiento en valor económico. El presente trabajo desarrolló el plan de negocio para la creación de una empresa repostería en la ciudad de Bogotá D.C., la cual ingresará al sector panificador de la industria nacional de alimentos, a través de la producción semi-artesanal y comercialización de productos gastronómicos de la alta repostería que puedan responder a las tendencias y expectativas del mercado actual, construyendo un formato de negocio innovador que logre identificar y consolidar ventajas competitivas que permitan la formulación de estrategias diferenciadoras que generen valor al cliente y a los accionistas.

La viabilidad financiera del plan de negocio, puede comprobarse a través del resultado obtenido por medio de la aplicación de la TIR equivalente al 254% y del VAN que corresponde a \$1.102.694.841,08

Palabras clave: Plan de Negocio, Repostería, Alta Repostería, Estrategia, Tendencias, Modelo de Negocio, Administración Estratégica, TIR, VAN.

Abstract:

The business plan is a strategic management and control tool that allows the entrepreneur to carry out the business idea, allowing to reduce the margin of income uncertainty and the permanence in market, as well as to execute the stages and phases necessary for its implementation, having as main objectives and generate profitability and utility over time transforming the knowledge into economic value. The present work developed the business plan for the creation of a cake shop in the city of Bogotá D.C., this will have an entrance to the bakery sector of the national food industry, through semi-handicraft production and marketing of gastronomic products of the fine pastry that can respond to trends and expectations of the current

market, building an innovative business format that manages to identify and consolidate competitive advantages that allow the formulation of differentiating strategies that generate value for the client and shareholders.

The financial viability of the business plan can be verified through the result obtained through the application of the IRR equivalent to 254% and the VPN corresponding to \$1.102.694.841,08.

Key words: Business Plan, Pastry, Fine Pastry, Strategic, Trends, Business Model, Strategic Management, TIR, VAN.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
JUSTIFICACIÓN	16
OBJETIVOS	19
OBJETIVO GENERAL	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
MARCOS DE REFERENCIA	20
MARCO TEÓRICO.....	20
MARCO CONCEPTUAL.....	30
MARCO JURÍDICO	31
DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
ESTUDIO DE MERCADO.....	33
ANÁLISIS DE LA DEMANDA	33
ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	37
ANÁLISIS DE LOS PRECIOS.....	39
CONCEPTO DEL PRODUCTO.....	41
ESTRATEGIA DE PLAZA O DISTRIBUCIÓN	41
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	42
ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO.....	43
TAMAÑO DEL PROYECTO	43
LOCALIZACIÓN.....	44
INVERSIÓN EN EQUIPO TÉCNICO.....	47
MATERIA PRIMA REQUERIDA PARA PRODUCCIÓN.....	52
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	56
COLABORADORES REQUERIDOS	57
ESTUDIO ADMINISTRATIVO	58
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	58
MISIÓN.....	58
VISIÓN	58
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	59
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	60
TIPO DE SOCIEDAD	61
ORGANIGRAMA.....	61
MAPA DE PROCESOS.....	62
TALENTO HUMANO – EQUIPO GESTOR	63
TALENTO HUMANO – PROYECCIÓN DE NÓMINA Y PRESTACIONES SOCIALES	66
POLÍTICA DE PROVEEDORES	67
ESTUDIO FINANCIERO	68
INVERSIÓN INICIAL Y CAPITAL SOCIAL	68

PROYECCIÓN DE VENTAS	69
BALANCE GENERAL.....	70
FLUJO DE CAJA	71
ANÁLISIS FINANCIERO.....	73
<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	73
<i>Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto</i>	73
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76

Lista de Tablas

TABLA 1 MARCO JURÍDICO - NORMATIVIDAD.....	31
TABLA 2 DISEÑO METODOLÓGICO - PLAN DE NEGOCIO	32
TABLA 3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	34
TABLA 4 ESTRATO SOCIOECONÓMICO.....	35
TABLA 5 LOCALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA.....	37
TABLA 6 COMPETENCIA ANALIZADA	39
TABLA 7 CONDICIONES GENERALES DEL MODELO DE NEGOCIO.....	44
TABLA 8 ANÁLISIS DE MACRO LOCALIZACIÓN	45
TABLA 9 ANÁLISIS DE MICRO LOCALIZACIÓN	46
TABLA 10 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y/O ELECTRODOMÉSTICOS.....	48
TABLA 11 INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES	49
TABLA 12 INVERSIÓN EN EQUIPO DE CÓMPUTO Y DE OFICINA.....	51
TABLA 13 GASTOS PRE-OPERATIVOS	51
TABLA 14 MATERIA PRIMA - PRODUCCIÓN	52
TABLA 15 FICHAS TÉCNICAS NO. 1 Y 2.....	53
TABLA 16 FICHAS TÉCNICA NO. 3 Y 4.....	54
TABLA 17 FICHAS TÉCNICAS NO. 5 Y 6.....	54
TABLA 18 FICHAS TÉCNICAS NO. 7 Y 8.....	55
TABLA 19 FICHAS TÉCNICAS 9 Y 10.....	55
TABLA 20 FICHAS TÉCNICAS NO. 11 Y 12	56
TABLA 21 MAPAS DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN	56
TABLA 22 RELACIÓN ÁREA-COLABORADORES.....	57
TABLA 23 HORARIOS DE ATENCIÓN Y FUNCIONAMIENTO.....	60
TABLA 24 COMPONENTES MAPA DE PROCESOS.....	62
TABLA 25 EQUIPO GESTOR.....	63
TABLA 26 PROYECCIÓN DE NÓMINA MENSUAL	66
TABLA 27 PROYECCIÓN PAGO PRESTACIONES SOCIALES (2018)	67
TABLA 28 INVERSIÓN INICIAL Y CAPITAL SOCIAL.....	68
TABLA 29 PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES AÑO 1	69
TABLA 30 BALANCE GENERAL	70
TABLA 31 FLUJO DE CAJA	71
TABLA 32 INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	73
TABLA 33 RESULTADOS EVALUACIÓN FINANCIERA	74

Tabla de Gráficas

GRÁFICA 1 DISTRIBUCIÓN (%) DEL MERCADO MUNDIAL DE GALLETERÍA Y PRODUCTOS DE PANADERÍA SEGÚN CATEGORÍA 2010-2015	14
GRÁFICA 2 MODELO L. ARBAIZA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
GRÁFICA 3 CADENA DE VALOR DE PORTER	27
GRÁFICA 4 HISTOGRAMA RANGO DE EDADES	35
GRÁFICA 5 MAYOR PORCENTAJE DE ESTRATO SOCIOECONÓMICO	36
GRÁFICA 6 INGRESOS MENSUALES	36
GRÁFICA 7 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	38
GRÁFICA 8 TIPO DE POSTRE MÁS CONSUMIDO.....	39
GRÁFICA 9 PRECIOS PROMEDIO DEL MERCADO	40
GRÁFICA 10 PUNTOS ESTRATÉGICOS.....	43
GRÁFICA 11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	59
GRÁFICA 12 VENTAJAS DEL TIPO SOCIETARIO	61
GRÁFICA 13 ORGANIGRAMA.....	61
GRÁFICA 14 MAPA DE PROCESOS	62

Plan de negocio para la creación de una empresa repostera productora y comercializadora de postres en la ciudad de Bogotá D.C.

Introducción

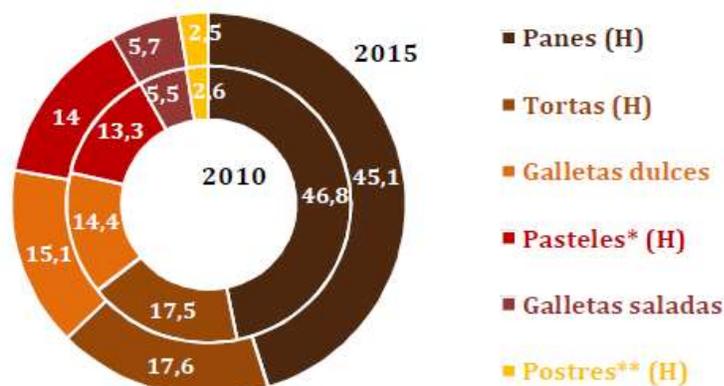
El plan de negocios propuesto se encuentra ubicado en el sector panificador que está inmerso en la industria nacional de alimentos que se enfocará en la producción de productos de repostería y al “*segmento de galletería y productos de panadería [que] agrega las categorías de galletas dulces, galletas saladas y horneados (panes, pasteles, postres y tortas)*” (Cámara de Comercio de Cali, 2017)

Las galletas y los productos de pastelería también hacen parte de un segmento de negocio denominado Macrosnacks o conocido usualmente como mecato o pasabocas, refiriéndose a pequeñas porciones o cantidades de alimento que se consumen entre comidas, caracterizándose por ser ligeros y de fácil acceso al consumidor (Macrosnacks, 2014)

De acuerdo al informe económico número 84 de la Cámara de Comercio de Cali, menciona que, a nivel global, “*el valor del mercado mundial de galletería y productos de panadería sumó USD 406,6 mil millones en 2015 y representó 24% del valor del mercado mundial de macrosnacks. El consumo per cápita de galletería y productos de panadería en Latinoamérica creció 12,6% en 2015, frente a 2010*” (Cámara de Comercio de Cali, 2017)

Igualmente, la categoría de horneados, conforme al estudio realizado por Euromonitor y la Cámara de Comercio de Cali, “*concentró el 79,2% del mercado mundial de galletería y productos de panadería en 2015*” (Cámara de Comercio de Cali, 2017, p. 3), presentando la variación porcentual más significativa respecto a los productos de galletas dulces y pasteles, en la dinámica del mismo año como se indica en la siguiente figura (Cámara de Comercio de Cali, 2017)

Gráfica 1 Distribución (%) del mercado mundial de galletería y productos de panadería según categoría 2010-2015



* Incluye croissants, waffles, scones y donuts

** Incluye puddings, cupcakes y pie

(H): Pertenece a la categoría de horneados

Fuente: Informes Económicos. Cámara de Comercio de Cali, 2017.

En el año 2015, los productos de galletería y panadería presentaron a nivel global un consumo per cápita de 20,1 kg, registrando una diferencia de 0,4 kg al confrontarlo con el año 2010. “Sin embargo, el valor mundial per cápita registró una variación positiva del 1,8% en 2015, frente al 2010. En particular, China (50,4%) y Latinoamérica (12,6%) registraron las mayores variaciones (Cámara de Comercio de Cali, 2017, pág. 3).

Las principales empresas líderes en el sector a nivel internacional, se destacan Bimbo, Yamazaki Banking, Flowers Foods, Mondelez International y Kellogg’s. De las anteriores, se destaca el Grupo Bimbo por los resultados que registró a nivel mundial en productos horneados que para el año 2015, tenía una participación del mercado global correspondiente al 3,4%, convirtiéndola en la empresa líder de esta categoría (Cámara de Comercio de Cali, 2017, págs. 3-4) (Sectorial.co, 2016)

La industria panificadora se encuentra conformada por empresas industriales que se caracterizan por tener un amplio portafolio de productos en presentaciones empacadas y un volumen de producción alto, seguida de estas, se encuentra las empresas medianas que poseen marcas propias y por último se encuentran, las pequeñas y famiempresas que se identifican por

tener procesos semi-industriales o artesanales, quienes, según Sectorial, “capturan más del 70% del mercado” (Sectorial.co, 2016, pág. 4)

La dinámica en los últimos años de los productos de la industria panificadora en América Latina, ha presentado tendencias por “productos saludables y libre de gluten, tomando fuerza la innovación de nuevos formatos y estilos aplicados a los productos, al igual que como la reinención en la presentación y recetas de productos como los cupcake. También se destaca la importancia que ha tenido el diseño y presentación de los establecimientos comerciales o puntos de venta, desde cumplimiento de las normas sanitarias hasta el área y superficie empleada para los mismos, respondiendo a la misión de cumplir con las expectativas del consumidor y especialmente enfocadas a los Millennials quienes son, “... *un público exigente, que sabe leer y tiene más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, exigiendo a la industria a producir con etiquetas claras y concisas* (Sectorial.co, 2016, pág. 6)

A nivel nacional, las principales empresas de galletería y productos de panadería que se destacaron en el año 2015, fueron el Grupo Nutresa, Grupo Bimbo, Grupo Ramo, Colombina S.A., Nestlé S.A., Comapán S.A., Dunkin’ Donuts Colombia, Pan Pa Ya Ltda., Harinera del Valle S.A. y Deli Repostería – Dyval S.A. En Bogotá, se encuentran “... *6 de las 10 empresas con mayores ventas... seguido por el Valle del Cauca (2) y Antioquia (2)*” (Cámara de Comercio de Cali, 2017, pág. 5)

En Colombia se encuentran en funcionamiento cerca de 25 mil panaderías y pastelerías de las cuales en Bogotá hay aproximadamente 8.000 establecimientos, en segundo lugar, esta Cali con 2.500 establecimientos aproximadamente y según datos de Sectorial, “... *esta actividad genera 400.000 empleos directos* (Salazar, 2017)

La industria panificadora nacional en los últimos años, ha presentado estabilidad y coherencia con los resultados internacionales del sector, sin embargo es importante mencionar que debido a factores externos o coyunturales tales como el fortalecimiento del dólar, los carteles del azúcar, los efectos adversos del clima, entre otros, no ha presentado un crecimiento significativo, sin perder de vista la oportunidad de negocio que se encuentra latente en este sector

que forma una cadena productiva que involucra molinerías, reposterías y panaderías, las cuales tienen como principales procesos de producción la siembra, la cosecha, la trituration, tamización y por último, la transformación de los insumos que se representan en productos. La materia prima representativa de este sector es el trigo e incorpora a la cadena productiva “... *productos complementarios, como la levadura, grasas, huevos, azúcar, lácteos, quesos, agua, sal y otros ingredientes* (Sectorial.co, 2016, pág. 4) que hacen posible la producción de este tipo de productos.

Justificación

El negocio de las panaderías y pastelerías en Colombia presenta oportunidades para abrirse camino en el mercado nacional con la articulación de factores como el precio, la calidad e innovación de recetas para el diseño de productos que puedan responder a las tendencias y expectativas del mercado actual.

Esta industria se ha mantenido estable en los últimos años, sin embargo, tiene oportunidades comerciales dentro del cluster de Macrosnacks, teniendo en cuenta que “*el consumo per cápita de Colombia de estos productos fue 22,7 (Kg/Hab) en 2015, consumo inferior al promedio de Latinoamérica (47,1 Kg/Hab) y de países como México (100,5 Kg/Hab), Chile (97,4 Kg/Hab) o Argentina (69,6% Kg/Hab)*” (Cámara de Comercio de Cali, 2017, pág. 5).

Sectorial en su informe de la industria panificadora, evidencia que a finales del año 2015 y principios del 2016, presentó altibajos debido a la informalidad en el sector, el cambio climático teniendo como principal protagonista el Fenómeno del Niño que dificultó la provisión de insumos nacionales, la fortaleza del dólar que resta competitividad y la cartelización del azúcar, entre otros (Sectorial.co, 2016, pág. 1).

De igual forma, se suma la variación de tendencias de consumo que se presenta en este sector y que obliga a las panaderías y pastelerías a implementar métodos para identificar las necesidades cambiantes en el mercado, como lo indica la Revista La Barra, “...*en este momento,*

los consumidores quieren panes funcionales y naturales que conserven los colores, sabores, aromas y texturas tradicionales. Además, buscan que exista una amplia variedad de productos, y que se genere un balance adecuado entre precio y calidad (Salazar, 2017).

Uno de los retos que tiene específicamente el sector pastelero, no solo es la importancia de la cualificación del talento humano para los procesos de manufactura de alimentos e innovación tecnológica, sino también en identificar cuáles son las tendencias de consumo que demanda en el mercado.

El plan de negocio propuesto tiene como objetivo crear una empresa repostera para la producción y distribución de postres a través de dos líneas de comercialización, ventas en punto y por medio del comercio electrónico, la cual operará en la localidad de Engativá de la ciudad de Bogotá D.C.

Los productos que se distribuirán estarán enfocados a una población que oscila entre los 4 a los 75 años de edad, caracterizándose por lograr un equilibrio entre precio-calidad y la innovación de recetas con sabores originales, aprovechando las frutas e ingredientes nacionales.

Por lo tanto, este tipo de negocio en el sector colombiano tiene oportunidades éxito, teniendo presente el informe económico # 84 de la Cámara de Comercio de Cali, *“se estima que las ventas nacionales de tortas y pasteles serán las más dinámicas en 2020, registrando una tasa de crecimiento promedio anual de 2.2% y 2,1% respectivamente, entre 2016 y 2020”* (2016), lo cual es congruente con la proyección del crecimiento del sector en el mercado mundial (1,7%).

Es importante resaltar que esta industria crea más de 400.000 empleos directos, 80.000 indirectos, registran ventas más de 3 billones al año (Dinero, 2016) y aproximadamente el 70% del mercado del sector, se encuentra en las empresas medianas, pequeñas y famiempresas (Sectorial.co, 2016, pág. 4).

Es posible y viable la oportunidad de negocio e ingreso al mercado pastelero y repostero en el país. El sector ha presentado estabilidad en los últimos años a nivel nacional y global y tiene

expectativas de crecimiento. En consecuencia, se busca constituir una empresa repostera de producción y comercialización de postres en la ciudad de Bogotá, orientando sus productos a toda la familia y especialmente, a la población de hombres y mujeres entre los 18 y 80 años de edad. Se impulsará a través de un formato de negocio innovador que logre identificar y desarrollar ventajas competitivas enfocadas a estrategias de diferenciación que generen valor al cliente (presentación, calidad, servicio al cliente, etc), producto de la aplicación de la herramienta de gestión de la administración estratégica.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa repostera productora y comercializadora de postres al por menor en la ciudad de Bogotá D.C.

Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de mercado con fin de determinar el entorno de mercado, el mercado objetivo y conocer las tendencias y preferencias que tienen los consumidores, referente a los productos de repostería, al igual que la estrategia de comercialización
2. Realizar un estudio técnico de los procesos de producción, la plataforma logística y operativa de la empresa.
3. Desarrollar el estudio administrativo y el planteamiento estratégico que permita diseñar la misión, visión y objetivos organizacionales de la sociedad a constituir.
4. Realizar un estudio financiero para calcular los recursos requeridos para el inicio de operaciones y el desempeño de la empresa a un periodo de cinco años, con el fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto empresarial de la empresa a constituir.

Marcos de referencia

Marco Teórico

El emprendedor al plasmar una idea de negocio se enfrenta a un panorama incierto que solo podrá hacerle frente conociendo de manera integral la iniciativa que desea emprender. Para mitigar el grado de incertidumbre de la empresa en nacimiento, resulta necesario definir, planear y ejecutar la estructura o el modelo de negocio de la operación, el cual será un mecanismo para indicar la forma como se realizarán las actividades para que sea rentable y pueda generar utilidades en el tiempo (Alcaraz Rodriguez, 2011).

Alcaraz afirma que, *“La importancia de un modelo de negocio para el emprendedor estriba en que, por lo común, la planeación que se aplica al inicio de las operaciones de la empresa determina su éxito o fracaso.”*. Sin embargo, el término modelo de negocio no presenta una definición exacta, aunque por lo general se aplica al *“...ámbito estratégico y operativo en la última década.* “Algunas definiciones que Alcaraz menciona son:

Chesbrough y Rosenbloom (2001) define este mecanismo con mayor especificidad, haciendo énfasis en los costos y las estrategias a implementar. *Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)* lo establece como una lógica de un modelo específico. *Hamermesh y Paul Marshal (2006)* definen el modelo de negocios como *“el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas [...] para conseguir un beneficio [...]”* (Alcaraz Rodriguez, 2011)

En consecuencia, para el desarrollo de un plan de negocio que contenga un planteamiento estratégico asertivo, un estudio de mercado efectivo, estudios técnico y financiero eficientes y el diseño de una estructura administrativa que permita ejecutar y controlar las estrategias competitivas que se tracen, es necesario articular su elaboración con algunos de los elementos que suministra la administración estratégica a través de herramientas flexibles para la gestión empresarial que tiene como objetivo *“...mantener los costos fijos bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias.”*

El éxito consiste en el diseño de un modelo de negocio que contenga factores diferenciadores que le permitan a la compañía distinguirse de la competencia y pueda transformar el conocimiento en valor económico a través de estrategias (Llorens Bueno, 2010, p. 6), siendo estas el fundamento de la administración estratégica.

Flórez indica que para la formulación de un plan de negocio, es importante identificar los *“posibles clientes, el segmento del mercado al cual se va a llegar con el bien y/o servicio ofrecido; la cuantificación del volumen de ventas periódicas, la proyección de ese posible mercado; la definición de las características y atributos del producto”* (2015, p. 97), entre otros aspectos que son fundamentales para reducir la incertidumbre y crear las estrategias adecuadas para comercializar y vender los productos o servicios.

De acuerdo con Münch, *“el proceso administrativo es el fundamento para aplicar cualquier tipo de gestión”*. La empresa se encuentra ubicada en un entorno global y competitivo en constante cambio y que demanda de ella, la producción estratégica de bienes y servicios que cuenten con valores agregados y estén representados a través de calidad, precios, servicio al cliente, costos, entre otros que permitan estructurar o conformar ventajas frente a la competencia (Münch, 2014, p. 164).

Es por ello que la administración estratégica como lo indica Münch *“Es la aplicación del proceso administrativo con la finalidad de lograr rendimientos superiores al promedio y competitividad a nivel global minimizando los riesgos”*, siendo idónea para fortalecer el plan de negocios del emprendedor o el empresario por medio de la formulación y diseño de estrategias que le permitirán permanecer en el mercado y lograr resultados exitosos competencia (Münch, 2014, p. 164).

En la actualidad, existen diferentes metodologías para implementar la administración estratégica desde distintos niveles que pueden partir desde el nivel estratégico representado por la alta dirección, el nivel táctico impulsado por los niveles intermedios y el operacional desarrollado por el nivel operativo. Esta tendencia administrativa puede articularse o interrelacionarse con otros enfoques de gestión tales como la calidad total, la reingeniería, la

administración del conocimiento, e-business, etc., donde cada uno tiene en común un solo objetivo, hacer más competitiva a la organización (Münch, 2014, p. 165).

La administración estratégica no se desarrolla bajo un solo enfoque de gestión, debido a que la empresa se encuentra en un entorno de constante cambio que demanda del emprendedor o el administrador creatividad, innovación, inteligencia y astucia para formular y ejecutar las estrategias que le permitan destacarse y diferenciarse en el mercado al interior de un contexto y entorno específico y para ello, los diferentes enfoques le proporcionarán alternativas y herramientas que coadyuvaran al logro de los fines propuestos.

Las estrategias juegan un papel importante en la administración, fundamentan su orientación a una vocación competitiva, promoviendo e impulsando sus actividades al logro de los objetivos de la empresa, cumpliendo con “*una función administrativa*” en la gestión de la misma. (Münch, 2014, p. 164). Arbaiza conceptualiza la estrategia como “...*definir en un entorno empresarial determinado, público o privado, quiénes somos, dónde estamos y a dónde queremos ir*” (2014, p. 87).

Sin embargo, las estrategias deben contener elementos necesarios para que sean realmente estrategias empresariales, algunos de estos que menciona Arbaiza de Hambrick y Fredrickson son: los escenarios, vehículos, diferenciadores, etapas, y lógica económica (2014, p. 89). A continuación, se explica en que consiste cada uno de ellos:

- **Los escenarios:** permiten identificar los productos o servicios que una empresa ofrece en un territorio y mercado específico, es decir, responde a la pregunta *¿Dónde participaremos?* (2014, p. 89).
- **Los Vehículos:** hace referencia a los medios que le permitan a la empresa moverse en el escenario elegido, con el fin de llegar a donde quiere. Estos pueden ser los bienes necesarios para instalar el negocio, las alianzas estratégicas o los clusters, respondiendo a la pregunta *¿Cómo llegaremos ahí?* (2014, p. 89).
- **Diferenciadores:** hace alusión a los valores agregados por medio de los cuales se puede lograr acercar el cliente al negocio, a través de la percepción de cualidades propias de la

organización en la comercialización de productos y servicios. En este elemento convergen aspectos como la calidad, el servicio al cliente, la publicidad, entre otros que deben estar presentes desde la planeación del modelo de negocio. Este elemento responde a la pregunta *¿Cómo ganaremos en el mercado?* (2014, P. 89)

- **Etapas:** Este elemento responde la pregunta *¿Cuáles serán nuestra velocidad y nuestra secuencia de movimientos?* Hace hincapié al proceso de planeación, la velocidad de ejecución de la estrategia y el orden que debe ejecutarse. También está presente en este elemento la toma de decisiones estratégicas (2014, p. 89).
- **Lógica Económica:** Por último, este elemento consiste en la generación de utilidades *“por un margen superior”* que debe estar presente en la planeación de los resultados de la estrategia, respondiendo a la pregunta *¿cómo obtendremos nuestros rendimientos?* (2014, p. 90).

Para el diseño e implementación de una estrategia empresarial asertiva y eficiente que coadyuve en la consecución de los objetivos y metas internas y externas de la organización, es necesario la presencia e interacción recíproca de los cinco elementos que responderán a cada una de las preguntas formuladas (Arbaiza Fermini, 2014, p. 90).

Arbaiza parafraseando a Thompson y Strickland, señala que *“La estrategia es una función administrativa; se forma gracias a una serie de medidas competitivas y enfoques de negocios que los administradores usan en el manejo de una empresa”* (2014, p. 100) y agrega:

“...primero se requiere trazar un plan con el fin de evaluar todos los caminos y todas las posibilidades que podrían tomarse para manejar la empresa y luego elegir una manera particular de hacer negocios. La elección de la estrategia recibe la influencia de los mercados, la competencia y las formas de operar.” (2014, p. 100).

También Arbaiza enuncia que para Porter:

“la administración estratégica consiste en definir la dirección de la administración de los recursos del negocio e identificar las condiciones que brindarán las mejores ventajas para triunfar en el mercado. Para ello, debe desarrollar una visión de futuro que sea

ambiciosa y de largo plazo y, a su vez, el compromiso para alcanzarla, eligiendo mercados particulares como el foco de las energías de la compañía. Junto con la visión es preciso identificar las fuentes de ventaja, es decir, el entendimiento del mercado, lo que permite saber cómo competir mejor mediante el apalancamiento de las fuerzas de la compañía para conseguir el máximo efecto en los clientes y hacerlo mejor que la competencia.” (2014, p. 100).

De acuerdo con (Hitt & Hoskisson, 2015), *“El proceso de la administración estratégica se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio. Este proceso incluye el análisis, la estrategia y el desempeño”* (2015, p. 34).

La administración estratégica es un proceso cíclico de constante adaptación y ajuste (interno-externo), en el cual la planeación juega un papel importante como también, la formulación de planes de acción que orientaran la ejecución de la estrategia y coordinaran el trabajo del equipo de colaboradores de la compañía. Puede diseñarse la mejor estrategia, pero si no se logra ejecutar con éxito, sus resultados serán deficientes y por ende, la administración fracasará (Arbaiza Fermini, 2014, p. 101).

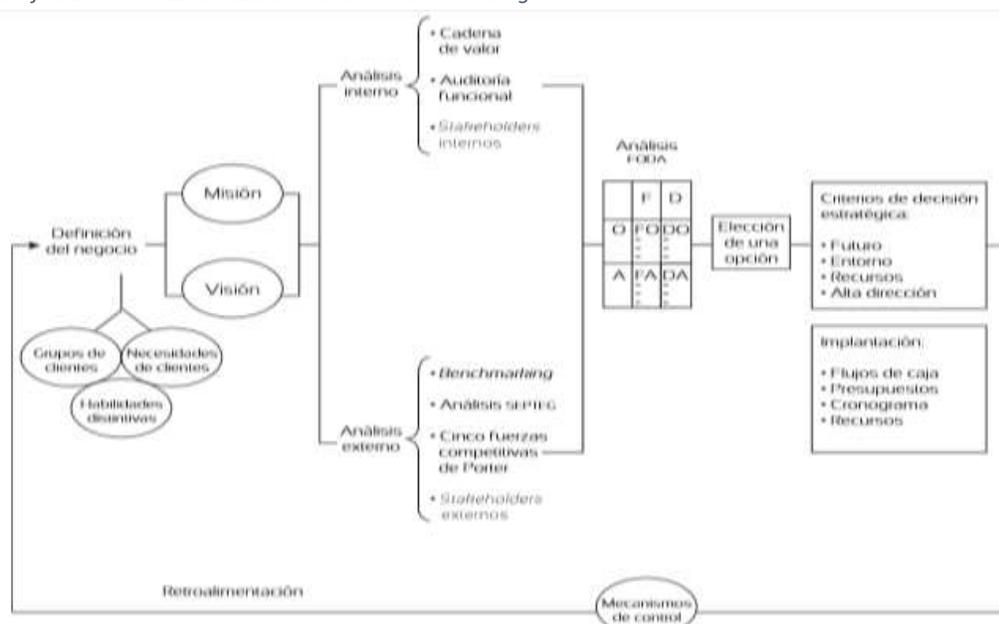
Aunado a lo anterior, otros aspectos generales que deben destacarse en la implementación de la administración estratégica es la importancia y relación íntima que guarda la estructura organizativa con la estrategia. Igualmente, la ética es un componente que debe estar presente en todo momento en la administración del negocio y que puede observarse desde múltiples dimensiones. Por ejemplo, en el cumplimiento de las expectativas e intereses de los stakeholders internos y externos, es decir, la calidad e información del producto frente a los clientes que lo adquieren o la relación colaboradores, proveedores, accionistas o socios y la sociedad en general frente a la organización (2014, p. 102).

Arbaiza menciona la propuesta de Hellriegel como ejemplo del marco para el diseño e implementación de la administración estratégica de la siguiente manera:

“...por su parte, Hellriegel et al. (2009) proponen ocho tareas en el proceso de la planeación estratégica de negocios: 1. Desarrollar la visión, la misión y las metas. 2. Diagnosticar las oportunidades y las amenazas. 3. Diagnosticar las fortalezas y las debilidades. 4. Desarrollar las estrategias. 5. Preparar el plan estratégico. 6. Diseñar los planes tácticos. 7. Controlar y diagnosticar los resultados. 8. Planeación continua”
(Como se cita en Arbaiza, 2014).

Por lo anterior, es interesante mencionar y analizar El modelo L. Arbaiza de administración estratégica, el cual presenta la siguiente estructura:

Gráfica 2 Modelo L. Arbaiza de administración estratégica



Fuente: Administración y organización. Arbaiza, L., 2014, p.113.

La **primera etapa** del modelo de administración Arbaiza desarrolla la definición del negocio englobando los grupos en clientes o población objetiva, sus necesidades y las habilidades que posee la organización para suplirlas, incorporando valores agregados, es decir, “... especifica el campo de acción de la empresa” (Arbaiza Fermini, 2014, p. 114) . A su vez, se desprenden la misión y visión que reconocerán la existencia e identidad de la organización y determinaran su futuro estratégico, incluyendo los valores corporativos que representaran su

filosofía. Esta primera etapa del modelo responde a la pregunta estratégica ¿Quiénes somos? (2014, p.114).

La segunda etapa del modelo comprende el trabajo estratégico que se debe elaborar con el fin de realizar el “*análisis ambiental*” dividiéndose en dos fases. La primera desarrolla el “*análisis interno*” que como lo indica Arbaiza, consiste en realizar el diagnóstico de la situación (actual) de la iniciativa empresarial con el fin de establecer su viabilidad, al igual pretende identificar las fortalezas y debilidades (estructura, recursos, etc.) que utilizaran como insumos para el diseño de las estrategias (2014, p. 119).

Respecto al análisis interno, puede aplicarse diferentes herramientas que permitan medir la situación actual y la capacidad competitiva del negocio por ejemplo la cadena de valor de Michael Porter, permite identificar las actividades y operaciones (logísticas, productivos, etc.) necesarias para el desarrollo del objeto social de la compañía y puedan a su vez, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente (Arbaiza Fermini, 2014, p. 121). Por lo anterior, Arbaiza indica la importancia que tiene el concepto de valor de acuerdo con Porter:

“En términos competitivos el valor es la cantidad de compradores que están dispuestos a pagar por lo que la empresa les ofrece. [...] Una empresa es rentable cuando el valor que maneja excede los costos que involucran la creación del producto. [...] La cadena de valor demuestra el valor total consistente en las actividades de valor y el margen (p. 38)” (2014, p. 120).

Igualmente, la cadena de valor identifica dos tipos de actividades, primarias y de apoyo o soporte. Las actividades primarias inician desde la compra de materias primas hasta los servicios de postventa, es decir, todo el proceso productivo, comercialización, CRM, entre otros; mientras que las actividades de soporte o apoyo, son aquellas que hacen posible la ejecución de los procesos principales, al proveer los recursos (infraestructura, tecnología, maquinaria, económicos, etc.) o del talento humano necesario para su realización (Arbaiza Fermini, 2014, p. 121)

Gráfica 3 Cadena de valor de Porter



Fuente: Administración y organización. Arbaiza, L., 2014, p.120. (Citando a <http://www.re-ingenieria.com/blog/wp-content/uploads/2011/01/cadenadevalor.gif>)

Arbaiza parafraseando a Wheelen y Hunger, refiere tres pasos para elaborar el análisis de la cadena de valor, el primero consiste en reconocer e inspeccionar en detalle cada línea de producto o servicio, con el propósito de encontrar fortalezas y debilidades para convertir las primeras en ventajas competitivas. En segundo lugar, deben examinarse las relaciones que existan entre las líneas de cada producto o servicio, buscando seleccionar aquellas actividades que generen valor y puedan orientar los recursos eficientemente.

Por último, es necesario identificar “...las sinergias potenciales entre las cadenas de valor de diferentes líneas de producto o unidades de negocio...”, es decir, “compartir el mismo canal de distribución para dos líneas de productos diferentes y, de esta manera, disminuir el costo” (Arbaiza Fermini, 2014, p. 121).

La segunda fase de esta etapa versa sobre el análisis externo. Se enfoca principalmente en identificar oportunidades y amenazas en el sector o a escala global. Algunas herramientas o enfoques de gestión para su elaboración son el bechmarking, el análisis SEPT o las cinco fuerzas de Porter (Arbaiza Fermini, 2014, p. 128).

La tercera etapa se desarrollará por medio de la metodología de la matriz FODA, la cual se articulará con las matrices EFE y EFI para poder realizar un análisis detallado sobre los aspectos identificados y recolectados en el análisis ambiental.

Arbaiza parafraseando a Thompson y Strickland, indica que este análisis “*se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación interna*” (2014, p. 141), lo cual permitirá optimizar y desarrollar las fortalezas de la compañía para identificar y establecer una ventaja competitiva y distintiva que genere valor, aprovechando las oportunidades (externas) que se presenten en el mercado (crecimiento y utilidades) y definiendo las estrategias para lograrlo, conociendo de manera previa las debilidades que afronta, mitigando sus efectos o convirtiendo estas en fortalezas, como gestionar de manera estratégica las amenazas que surgen en el entorno empresarial (competidores nuevos, cambios políticos, entre otros). (Arbaiza Fermini, 2014, p. 143).

Posteriormente los resultados obtenidos se trasladarán a la matriz FODA y que, a su vez, suministran la información necesaria para el diseño de estrategias empresariales focalizadas y específicas. Bien lo afirma Arbaiza al parafrasear a Wheelen y Hunger, “*mediante las estrategias FO, la empresa usa fortalezas para aprovechar las oportunidades; con las FA se utilizan las fortalezas para evitar las amenazas; con las DO se aprovechan las oportunidades superando las debilidades, y mediante las DA se minimizan las debilidades y se evitan las amenazas*” (2014, p. 146).

Una vez realizado todo el análisis del entorno (interno y externo) y elaborada la matriz FODA, inicia **la cuarta etapa** del modelo propuesto, el emprendedor o empresario tendrá una lista de opciones con probabilidad de generar ventajas sobre la competencia, porque contará con insumos para tomar decisiones estratégicas e informadas que puedan reducir el margen de incertidumbre del mercado, dando respuesta esta etapa a la pregunta *¿A dónde queremos ir?* (Arbaiza Fermini, 2014, p. 149).

Como herramienta para la toma de decisiones, el administrador podrá elaborar una matriz de opción de decisiones que tendrá como base el futuro planeado de la empresa, el entorno donde se encuentra, los recursos que tiene a su disposición para competir en el mercado y los lineamientos estratégicos estipulados por la alta dirección, “*para lograr la rentabilidad y sostenibilidad deseadas [...] La administración estratégica es posible a partir de la toma de decisiones estratégicas...*” (Arbaiza Fermini, 2014, p. 151).

La quinta etapa de este modelo corresponde a la *“Implantación”*, la cual consiste en llevar a cabo o ejecutar la estrategia diseñada a través de un plan de acción que permitirá evaluar sus resultados. En esta etapa, es importante que las acciones o actividades específicas sean informadas a toda la planta administrativa involucrada en su ejecución, transmitiendo el mensaje en un lenguaje entendible, donde el liderazgo de la alta gerencia lograra movilizar los colaboradores a la alineación y convencimiento de la misma. (Arbaiza Fermini, 2014, p. 154).

Antes de la implementación, como lo enuncia Arbaiza, se deben tener en cuenta el flujo de caja como herramienta de gestión y control, quizás, una de las más importantes, ya que, a través de esta, podrá ser analizada la viabilidad de la inversión, es decir, si el negocio que se planea crear es viable financiera y económicamente, y sí este puede generar utilidades (2014, p. 154).

Este estudio técnico contiene los diferentes factores que influyen en la proyección de la gestión económica y financiera que tendrá el proyecto, es decir, *“cómo se va a financiar la empresa, las alternativas de financiación, la generación interna de recursos, los criterios a tener en cuenta para conseguir la financiación y como se va a costear el proyecto”* (Florez Uribe, 2015, p. 207).

No puede perderse de vista que todo modelo aplicado a un plan de negocio, *“debe sustentarse en un plan financiero que considere los posibles escenarios futuros y que contemple no solo los aspectos operativos, sino también sea capaz de controlar y reevaluar sus procesos”* ...” (Arbaiza Fermini, 2014, p. 160).

Por último, los recursos son un elemento estratégico que deben usarse de manera racional y eficiente para el desarrollo del plan de negocios, constituyen herramientas de control que pueden evidenciar el desempeño de las actividades y cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

La sexta etapa del plan de negocio bajo el esquema de administración estratégica Arbaiza, aborda los mecanismos de control y seguimiento que pueden ser diversos y comúnmente son representados a través de indicadores de gestión y auditorías. Se diseñan para la medición de los resultados de las actividades de la compañía, es decir, para las de estrategias y su desempeño. El control puede tener dos connotaciones, preventivo y correctivo que se aplican de acuerdo a un contexto específico, sin embargo, su importancia radica en evaluar los resultados, el cumplimiento de los objetivos estratégicos como productos del proceso de planeación y el alcance efectivo de las metas estratégicas. También permite realizar los ajustes o cambios que se requieran a la estrategia empresarial y es aquí donde **la séptima etapa** comprende el proceso de retroalimentación, el cual es un factor transversal en el esquema de administración, juega un papel importante que mantendrá a la organización en un proceso de aprendizaje continuo...” (Arbaiza Fermini, 2014, p. 159).

Es importante mencionar que el modelo de administración estratégica analizado, permite inferir elementos importantes para el plan de negocio propuesto, sin embargo, su aplicación será el norte de la gestión gerencial de la futura empresa, permitiendo construir de manera paulatina, un plan de negocio integral que suministrará un abanico de herramientas de gestión, aunque orientan la construcción de la definición del negocio, su localización (mercado específico), previa viabilidad y proyección financiera, diseño de su plataforma estratégica, como de los procesos subsiguientes de análisis, implantación, control, seguimiento y retroalimentación de estrategias de negocio que reduzcan el margen de incertidumbre a la entrada y permanencia en el mercado, potenciando a largo plazo el nivel competitivo, productivo y sostenible de la empresa a través de la generación de valor.

Marco Conceptual

El emprendedor para mitigar el grado de incertidumbre de la empresa en nacimiento, resulta necesario definir, planear y ejecutar la estructura o el modelo de negocio de la operación, el cual será un mecanismo para indicar la forma como se realizarán las actividades para que sea rentable y pueda generar utilidades en el tiempo. (Alcaraz Rodriguez, 2011, p. 58).

El modelo de negocio se define como el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas para conseguir un beneficio, que contenga un plan de negocio estratégico y asertivo con un estudio de mercado efectivo, teniendo en cuenta estudios técnicos, económicos y financieros.

Diseñar una estructura administrativa que permita ejecutar y controlar las estrategias competitivas que se tracen en la administración como herramienta flexible para la gestión empresarial que se tiene como objetivo.

Marco Jurídico

Tabla 1 Marco jurídico - Normatividad

Eje	Ámbito	Normatividad	Descripción
Creación de la Empresa	Tipo Societario	Ley 1258 de 2008	La empresa se constituirá por medio de una Sociedad Simplificada por Acciones (SAS), teniendo en cuenta que una de las características principales de este tipo societario, permite establecer un objeto social indeterminado y presenta facilidades para su constitución.
	Registro Mercantil y Aspectos Generales de los tipos societarios	Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio)	Establece la normatividad principal respecto del registro mercantil que se encuentra en cabeza de las Cámaras de Comercio y define y determina los aspectos generales asociados para el tipo societario elegido.
	Registro Único Tributario (RUT)	Ley 863 de 2003	Estable el marco legal general respecto a las relaciones comerciales establecidas con los proveedores o clientes. Este se tramita con la DIAN
Administración	Talento Humano	Decreto 2663 de 1950 (Código Sustantivo del Trabajo)	Establece el marco normativo principal para la regulación de las relaciones laborales que debe cumplir una empresa para los asuntos relacionados con la contratación del personal en su etapa pre-contractual, contractual y pos-contractual.
Sector	Establecimientos de Gastronomía	Ley 300 de 1996 – Ley General del Turismo	Esta norma establece la Ley General de Turismo y de manera específica en el artículo 87, conceptualiza el término de establecimiento gastronómico como aquel se deriva de una actividad comercial y se encuentra “en cabeza de personas naturales

Eje	Ámbito	Normatividad	Descripción
			<i>o jurídicas cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios.” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1996)</i>

Fuente: Elaboración propia tomada de diferentes fuentes

Diseño metodológico

A continuación, se especifica la estructura a desarrollar en el plan de negocios propuesto teniendo como punto de partida algunos elementos suministrados por el modelo de administración estratégica de L. Arbaiza:

Tabla 2 Diseño Metodológico - Plan de Negocio

Plan de Negocio - Etapas	
1. Estudio de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la demanda • Muestra • Análisis de la oferta • Análisis de precios • Comercialización del producto • Estrategia de plaza o distribución • Estrategia de promoción
2. Estudio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del proyecto • Localización • Inversión en equipo técnico • Materia prima requerida para producción • Ficha técnica de los productos y costo de producción • Mapas de procesos de producción • Colaboradores requeridos
3. Estudio Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento estratégico • Misión • Visión • Objetivos estratégicos • Descripción del modelo de negocio

Plan de Negocio - Etapas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de sociedad • Organigrama • Mapa de procesos • Talento humano – equipo gestor • Talento humano – proyección de nómina mensual • Talento humano proyección pago de prestaciones sociales • Política de proveedores
4. Estudio Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de ventas • Inversión inicial y Capital Social • Balance general • Flujo de Caja • Análisis Financiero • Evaluación Financiera

Fuente: Elaboración propia tomada de diferentes fuentes.

Estudio de mercado

Se realizó el estudio con el fin de proporcionar información que sirva como apoyo en la toma de decisiones, teniendo en cuenta las condiciones del mercado; por tal razón, se obtuvo la información por fuentes primarias mediante una encuesta aplicada a 203 personas pertenecientes a diferentes estratos en la ciudad de Bogotá.

Análisis de la demanda

El propósito principal es determinar y medir las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, estableciendo la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda, para ello se tuvieron en cuenta la edad, el estrato y el nivel de ingresos de la población estudiada.

Muestra

El tamaño de la muestra requerida para elaborar el estudio metodológico por medio de encuestas, será hallado por Muestreo Aleatorio Simple, puesto que la población escogida es homogénea y se encuentra totalmente localizada en Bogotá, lo cual permite que la muestra encontrada sea representativa. Para ello se emplea la siguiente fórmula (Baca Urbina, 2013):

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Dónde:

z: Variable estándar o tipificada

P: Posibilidad de éxito

Q: Posibilidad de fracaso

e: Margen de error

N: Tamaño de la Población

Valores tomados:

95%=1.96

50%

50%

5%

415

Tamaño de la muestra

El N de la muestra fue tomado de una encuesta piloto realizada previamente por medio de internet, de esta manera se tiene:

$$n = \frac{415 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(415 - 1) + 196^2 * 0.5 * 0.5} = 199.74 \text{ encuestas}$$

De acuerdo con los datos obtenidos se realizaron 200 encuestas para hacer los análisis correspondientes. Igualmente, con los datos obtenidos se realizó un análisis estadístico, el cual se encuentra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 3 Análisis estadístico

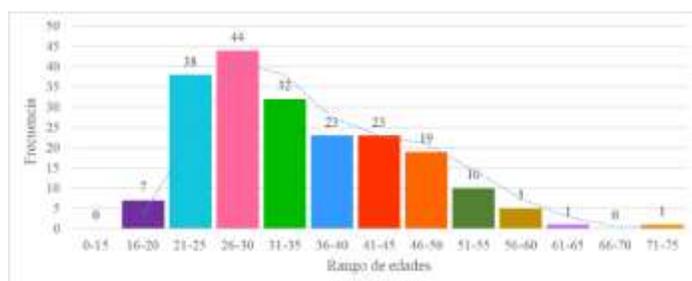
Variable	Edad	Estrato	Ingresos
# Datos	203	203	203

Variable	Edad	Estrato	Ingresos
Promedio	34.62	3.06	\$1.550.000 - \$2.000.000
Mediana	33.00	3.00	\$1.000.000 - 1.500.000
Desviación estándar	10.70	0.81	2.29
CoV	31%	26%	70%
Max	75.00	6.00	Más de \$3.000.000
Min	18.00	1.00	Menos de \$781.242

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados para la edad y tal como se esperaba, la población con mayor frecuencia corresponde a un rango comprendido entre los 26 y 30 años, seguido del rango de 21 a 25 años, dando como resultado una población joven en edad laboral como se presenta en la

Gráfica 4 Histograma rango de edades



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

El estrato socioeconómico con mayor porcentaje de recurrencia como se presenta en la Tabla 4, con un total de 118 personas encuestadas de las 203 corresponde a un estrato 3 al cual pertenece la mayor población de Bogotá.

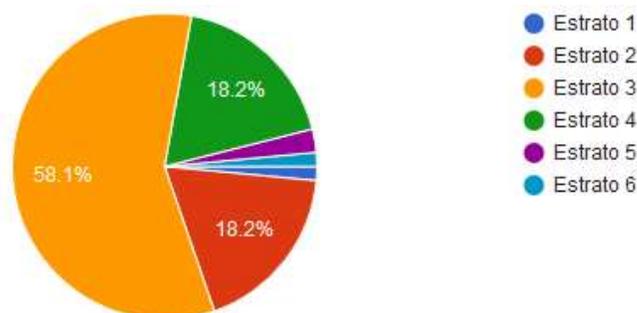
Tabla 4 Estrato socioeconómico

Estrato	Cantidad	Porcentaje
1	3	1%
2	37	18%
3	118	58%
4	37	18%
5	5	2%
6	3	1%
Total	203	100%

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Como se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** el mayor porcentaje, correspondiente al 58% se localiza en el estrato 3, seguido de un 18% para los estratos 4 y 2.

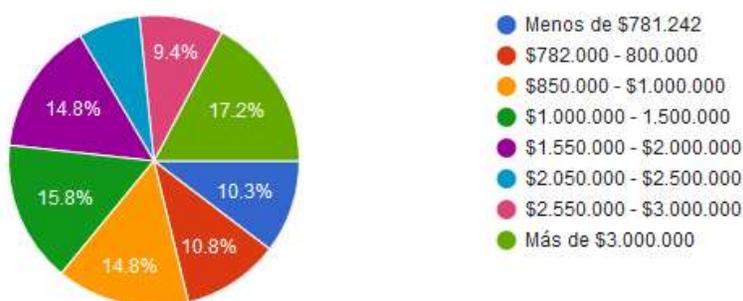
Gráfica 5 Mayor porcentaje de estrato socioeconómico



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Los ingresos mensuales promedio corresponden al rango comprendido entre un millón quinientos cincuenta mil pesos colombianos (\$ 1.550.000) y dos millones de pesos colombianos (\$ 2.000.000) pero la moda corresponde al rango de más de tres millones de pesos de ingresos mensuales como se presenta en la Tabla 3 y en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Gráfica 6 Ingresos mensuales



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Análisis de la Oferta

El propósito que se sigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, como son los precios del mercado del producto, el postre que más se consume, la tipología de postre o pasabocas que más se vende en el mercado.

Para el análisis de oferta se estudiaron productores, localización, calidad y precio del producto para ello se tuvieron en cuenta 3 principales reposterías en Bogotá que cumplen con las condiciones que se requieren para el estudio de mercadeo como se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 5 Localización de la Competencia

Pastelería	Localización
Pastelería Toledo	Fontibón
	Kennedy
	Palermo
	Cedritos
	Suba
	Floresta
	Salitre
	Calle 100
Nicolukas	Andino
	Santa Fe
	Galerías
	Iserra 100
	Salitre
	Titán plaza
	Calima
	Cedritos
Deli	Calle 170
	Colina
	Niza

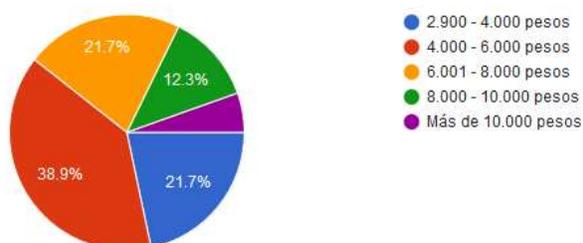
Pastelería	Localización
	Andino
	Chico
	Av. Jiménez

Fuente: Elaboración propia

Según este análisis se tiene que la mayoría se ubican en el centro y norte de la ciudad de Bogotá entre los estratos 3 y 4.

Los precios que rondan el mercado y que la población paga sin ningún problema varían entre los cuatro mil pesos colombianos (\$ 4.000) y los seis mil pesos colombianos (\$ 6.000), dependiendo de la calidad, ingredientes e innovaciones en los productos acceden a pagar precios mayores de seis mil pesos colombianos (\$ 6.000) hasta los diez mil pesos colombianos (\$ 10.000) como se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

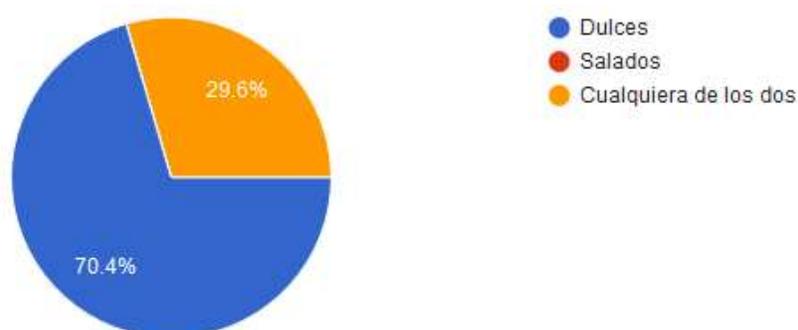
Gráfica 7 Precios de los productos



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

El estudio también arrojó que los postres que más se venden corresponden a postres dulces siendo de mayor preferencia la porción de tiramisú, seguido del cheesecake de fresa y la porción de torta tres leches de Baileys, y aunque el precio es un factor importante la gente prefirió la calidad del producto sobre el mismo. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra la preferencia de la gente sobre la tipología del postre.

Gráfica 8 Tipo de postre más consumido



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Análisis de los precios

El análisis de precio se da mediante un conjunto interdisciplinario de mercadeo, producción y finanzas el cual debe cubrir los costos de fabricación del producto y generar una utilidad por la venta del mismo, es importante tener en cuenta que para su determinación diversos factores internos y externos que ayudan a que el precio sea un factor determinante para el desarrollo de la empresa.

Las marcas Toledo, Nicolukas y Deli están posicionadas en el mercado hace varios años y poseen varios establecimientos en la ciudad, localizadas en los principales centros comerciales y ya son considerados de tradición en el mercado razón por la cual se realizó la comparación entre sus precios.

Tabla 6 Competencia analizada

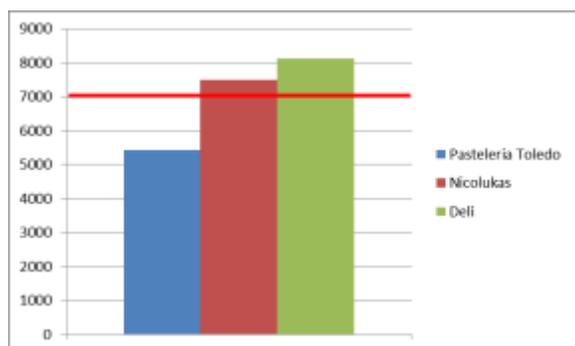
Tipo de postre	Precios		
	Toledo	Nicolukas	Deli
Bizcochuelo	\$ 5,500.00		\$ 8,000.00
Porción de torta	\$ 5,000.00		\$ 12,500.00
Milhoja	\$ 5,500.00		\$ 3,200.00
Profiterol	\$ 4,500.00		
Cheescake	\$ 6,600.00	\$ 7,500.00	\$ 8,800.00
Promedio	\$ 5,420.00	\$ 7,500.00	\$ 8,125.00
Atiende eventos			
Si/No	Si	Si	Si
Descripción del establecimiento			
Tv/música	Música	Música	Música

Precios			
Tipo de postre	Toledo	Nicolukas	Deli
Tipo de servicio	A la mesa	Autoservicio	Autoservicio
Tipo de decoración	Fotografía	Fotografía	Fotografía
Tipo de clientes que asisten	Hombres y mujeres entre 20 y 30 años. Al parecer estaban realizando actividades de tipo comercial, habitantes de la zona y estudiantes	Hombres y mujeres entre 20 y 30 años. Al parecer estaban realizando actividades de tipo comercial, habitantes de la zona y estudiantes	Hombres y mujeres entre 20 y 30 años. Al parecer estaban realizando actividades de tipo comercial, habitantes de la zona y estudiantes

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra una gráfica con los precios promedio de cada uno de los establecimientos, la línea roja marca el promedio total de todos los datos de precio evaluados.

Gráfica 9 Precios promedio del mercado



Fuente: Elaboración propia.

Comercialización del producto

Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Concepto del producto

El proyecto está encaminado a ofrecer postres gourmet, aprovechando la transferencia de tecnología que se puede lograr, a partir de recetas típicas con la influencia de sabores colombianos. Los productos son de sabores tradicionales para el general de la población bogotana, algunos dulces como profiteroles, trufas de chocolate, cheesecake de fresa, brownie, tiramisú y productos de sal como el quiche de pollo.

Además de ofrecer un producto delicioso, se buscará ayudar en el factor nutricional, ya que es la preocupación de hoy, por medio de una materia prima más saludable cómo: productos a base de cereales, azúcares no refinados y productos no transgénicos. Dichos productos estarán dirigidos a niveles socioeconómicos altos, quienes estarán dispuestos a adquirir un producto esencial, más elaborado; pues en primer lugar el ingreso de la población colombiana, en general, ha aumentado, haciendo que las preferencias de consumo cambien. En segundo lugar, se pretende llegar a las distintas colonias radicadas en Bogotá, como los suizos, los alemanes, los franceses, los italianos, entre otros, quienes tienen en su mayoría un poder adquisitivo alto y buscan probar cosas tradicionales del país. Esto nos facilita introducir con mayor facilidad el tipo de productos que ofreceremos, pues serán más valorados y apetecidos en esos grupos sociales.

Estrategia de plaza o distribución

Según los resultados de la información secundaria encontrada, se ve que los lugares donde más compran las personas postres son: punto de venta propio con un 26%, centros comerciales 24%, tienda de café con un 19% y panadería de barrio con un 17%. Dados los datos obtenidos se comparará o arrendará un local comercial o una isla en un centro comercial popular de la ciudad de Bogotá dependiendo de los recursos disponibles, adicionalmente se utilizará una estrategia de distribución delivery (domicilio); esta distribución se hará física, solamente en la ciudad de Bogotá, fijando sus esfuerzos en el punto de fabricación mientras gana mercado y se introduce la marca en la mente de los consumidores. Además, según resultados de la misma, se observa que el 62.1% de la población encuestada estaría dispuesta a cambiar de pastelería y/o

panadería por una que le ofrezca los productos a domicilio y/o por medio de página en internet, y un 34.5% está bien con la tienda física o con la opción a domicilio.

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

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

Por otro lado, también se realizará una estrategia de ventas a corto plazo por medio de un catálogo vía internet; al mismo tiempo se tendrá la opción de venta vía telefónica. Esto, con el fin de dar a conocer la tienda física donde la distribución y la venta serán directamente con el cliente, sin dejar de lado, la opción a domicilio.

Estrategia de promoción

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

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

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

Para no sesgar los resultados a un sólo segmento de la población, se participará en diferentes ferias y/o quermeses, que se realizan en Clubes, hoteles y colegios, como: La Quermes del Club los Arrayanes, la del Hotel la Fontana, la de Skandia del Colegio Helvetia y el D'avinci, entre otras.

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

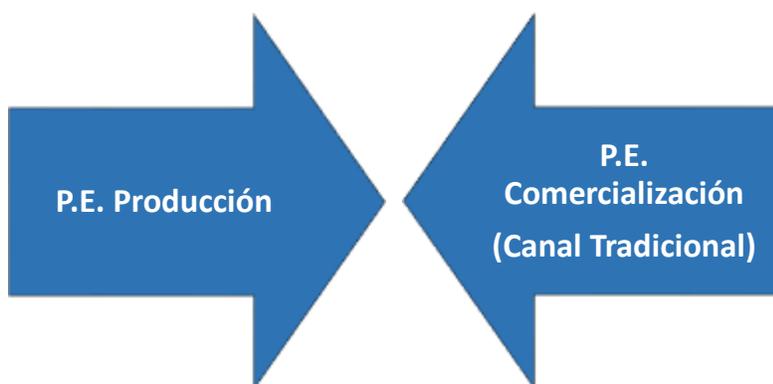
También se creará una página web gratuita y publicaciones de Instagram el cual ha crecido en popularidad en los últimos años, donde aparezcan todos los productos y promociones a las cuales podrán acceder los compradores.

Estudio Técnico del Proyecto

Tamaño del proyecto

Teniendo en cuenta que el plan de negocios propuesto tiene como objetivo la creación de una empresa repostera, la cual debe racionalizar y optimizar sus recursos (limitados), la capacidad instalada estará distribuida en dos puntos estratégicos, los cuales son:

Gráfica 10 Puntos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

1. **Punto Estratégico de Producción:** Es el espacio físico que se caracterizará por centralizar y coordinar los procesos de administración, producción, logística, comercio electrónico, distribución (incluyendo el abastecimiento del P.E. Comercialización), entre otros correspondientes a la empresa repostería.
2. **Punto Estratégico de Comercialización:** Es el lugar físico y de atención al público directo, por medio del cual se venderá y comercializarán los productos de la empresa, usualmente equivalentes a las concesiones, islas o locales comerciales.

Es importante resaltar que cada uno de estos puntos estratégicos deberá cumplir con las siguientes condiciones generales para que puedan adecuarse al modelo de negocio:

Tabla 7 Condiciones generales del modelo de negocio

Punto Estratégico de Producción (Condiciones)		Punto Estratégico de Comercialización (Condiciones)	
1	Ubicación: Deberá estar ubicado dentro de un radio de cinco kilómetros del Punto Estratégico de Comercialización.	1	Ubicación: Deberá estar ubicado en un centro comercial donde su público objetivo este principalmente concentrado entre los estratos 3, 4 y 5.
2	Modalidad de Contratación: Se deberá realizar a través de la figura del contrato de arrendamiento de local comercial, mínimo a una periodicidad de seis (6) meses.	2	Modalidad de contratación: Deberá llevarse a cabo a través del contrato atípico de colaboración empresarial de Concesión de Espacio o Isla Comercial con una periodicidad mínimo de un (1) año.
3	Área Requerida: El local comercial deberá tener como mínimo un área mínima construida de 18 m ² .	3	Área Requerida: La concesión de espacio o isla comercial debe tener una dimensión mínima de 2 m ² .

Fuente: Elaboración propia

Localización

Macro localización

Para desarrollar este acápite, es importante indicar que el proyecto empresarial se desarrollará en la ciudad de Bogotá D.C., teniendo en cuenta la información que a continuación se desglosa:

Tabla 8 Análisis de Macro Localización

Localización		Descripción	
Macro Localización	Bogotá D.C.	La iniciativa empresarial se implementará en la ciudad de Bogotá D.C., la cual tiene 8.181.047 habitantes, de acuerdo con el Sistema de Estadísticas Territoriales (TERRIDATA) del Departamento Nacional de Planeación (2018).	
		Población Mujeres (Departamento Nacional de Planeación, 2018):	4.217.194 (51,6%)
		Población Hombres (Departamento Nacional de Planeación, 2018):	3.963.853 (48,5%)
	De acuerdo con la investigación realizada por el Observatorio de Desarrollo Económico e Invest Bogotá, se concluyó que la clase media representa el 51% de la población capitalina y de esta, el 62.9% se encuentra distribuida entre los estratos socioeconómicos 3 y 4, teniendo un ingreso diario per cápita que oscila entre los \$12.963 y \$64.813 pesos, considerándose un mercado potencial para los ejercicios empresariales (clientes – fuerza laboral). Este es un punto de partida importante, no solo para atraer y estimular la inversión, sino también para la creación de empresas (Invest in Bogotá, 2017), lo cual es un insumo importante para la localización del presente plan de negocio, el cual se enfocará en los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5.		
	Localidad Engativa	De acuerdo con la Secretaría Distrital de Hábitat, esta localidad tiene aproximadamente 883.319 habitantes, distribuidos en nueve (9) Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) (2018).	
		De los 186.206 predios residenciales que se encuentran ubicados en esta localidad, y teniendo en cuenta el mercado objetivo en el que se enfocará la empresa a constituir, el estrato 3 tiene una participación del 76,1%, el estrato 4 del 4,8% y por último, el estrato 5 le corresponde el 0,4% (Secretaría Distrital de Hábitat, 2018).	
Igualmente, esta localidad tiene aproximadamente 277.460 hogares de los cuales, el mercado objetivo presenta los siguientes ingresos mensuales (Secretaría Distrital de Hábitat, 2018):			
<ul style="list-style-type: none"> - 2 a 4 SMMLV: 29,7% - 4 a 8 SMMLV: 28,5% - + de 8 SMMLV: 17,7% 			
Total: 75%			

Fuente: Elaboración propia

Micro localización

Teniendo en cuenta que la iniciativa empresarial se desarrollará en la ciudad de Bogotá, es importante realizar el análisis de micro localización con el objetivo de conocer múltiples variables que influyen para la instalación de los puntos estratégicos de producción y comercialización:

Tabla 9 Análisis de Micro Localización

Tipo Localización		Descripción	
Micro Localización	UPZ Las Ferias y Minuto de Dios (Alcaldía Local de Engativa)	Para el desarrollo específico de este plan de negocio, se desarrollará en la UPZ No. 26 Las Ferias, donde se instalará el Punto Estratégico de Comercialización, teniendo ubicación concreta el Centro Comercial Titán Plaza.	
		Respecto a la instalación del Punto Estratégico de Producción y de acuerdo con las condiciones generales del modelo de negocio descrito, este se ubicará en el barrio Minuto de Dios (UPZ del mismo nombre) o el barrio Bonanza que está ubicado en la UPZ Las Ferias.	
		Es importante ubicar el P.E. Producción lo más cerca posible del P.E. de comercialización.	
	Servicios Públicos Domiciliarios	<p>P.E. Producción</p> <p>Es importante que el local que se decida arrendar cuente con los principales servicios públicos domiciliarios tales como energía, acueducto y alcantarillado, gas natural domiciliario y telefonía e internet, los cuales son importantes e indispensables para el correcto funcionamiento de la unidad productiva. Igualmente, es importante que en el sector donde se ubique este P.E. Producción, haya un buen alumbrado público por aspectos de seguridad y un eficiente sistema de recolección de basuras (condiciones sanitarias externas).</p>	<p>P.E. Comercialización</p> <p>La isla o concesión en el Centro Comercial, deberá tener la capacidad de instalar un lavamanos con su respectivo sistema de vertimiento de aguas residuales domésticas (ARD) (Resolución 631 de 2015), debido a la manipulación de alimentos en el área de comercialización y las actividades básicas correspondientes a la limpieza y mantenimiento de la misma.</p>
Centro Comercial Titán Plaza	Ubicación:	Noroccidente de Bogotá D.C.	
	Antigüedad:	Casi seis (6) años.	
	Liderazgo en el Sector:	<p>La Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) publicó en el año 2017, los resultados del primer “Estudio de Percepción de Centros Comerciales” ubicados en la ciudad de Bogotá D.C., en el cual el Centro Comercial Titán se destacó por.</p> <p>“...contar con la mayor cantidad de visitas, es evaluado satisfactoriamente en criterios como entretenimiento, limpieza, atención al cliente, practicidad, modernidad y responsabilidad social...” (Camacol, 2017).</p> <p>Es importante mencionar que su liderazgo también se representa a través de los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mix de marcas, promociones y seguridad (Camacol, 2017). • Respecto a la tasa de penetración, la cual “representa el número de clientes regulares y ocasionales que ingresan a estos sitios, Titán Plaza fue el que encabezó la lista con un 64% de clientes regulares y un 36% ocasionales” (Revista Portafolio, 2017). 	

Tipo Localización	Descripción	
		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción (publicidad – plazoleta de comidas: Titán Plaza obtuvo el segundo lugar después de Centro Mayor (Revista Portafolio, 2017).
Transporte (Movilidad y Vías de Acceso)	Estratos Socioeconómicos	<ul style="list-style-type: none"> • Los sectores que rodean al Centro Comercial corresponden a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5. <p>Es importante que el Punto de Comercialización pueda ubicarse en un sector estratégico que le permita la facilidad de movilidad para la compra y recepción de la materia prima, cercanía, control y abastecimiento entre los puntos de la unidad productiva, distribución y entrega de los pedidos por los canales online y el acceso potencial al mercado objetivo.</p> <p>Por estas razones, el Centro Comercial Titán Plaza se considerará como el punto de referencia, el cual posee la facilidad de acceso a algunas de las principales vías de la ciudad tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avenida Boyacá: permite la conexión con el sur y norte de la ciudad. ➤ Avenida Medellín – Calle 80: Permite el tránsito directo entre el noroccidente y el norte de la ciudad. ➤ Avenida Rojas: Esta relativamente cerca a esta avenida, la cual permite el fácil acceso a la calle 26 y a la avenida esperanza. ➤ Múltiples opciones de transporte público. <p>Estas ventajas estratégicas de transporte permiten reducir significativamente el costo de transporte para el abastecimiento del P. E. de Comercialización y a su vez, con múltiples opciones para el desplazamiento de la entrega de pedidos a domicilio cuando la empresa implemente este servicio.</p>
		 <p>Fuente: (Google Maps, 2018).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Inversión en equipo técnico

En las siguientes tablas se desglosará la información relacionada con la inversión que debe realizarse para el establecimiento de los puntos estratégicos en relación con las inversiones

que se deben realizar en maquinaria y/o electrodomésticos necesarios para realizar el proceso de producción, los muebles y enseres para la instalación de cada espacio y el proceso productivo, el costo del equipo de cómputo y oficina para llevar a cabo las labores administrativas y los costos pre-operativos:

Tabla 10 Inversión en Maquinaria y/o Electrodomésticos

Inversión en maquinaria y/o electrodomésticos							
Punto Estratégico	Maquinaria / Electrod.	Marca	Cant .	Precio Unitario	Precio Total	Vida Útil	Depreciación Anual
Producción	Cuarto Frio Vertical	Refri Leyva	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	15	\$ 253.333
Producción	Horno	Maquin	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	15	\$ 533.333
Producción	Estufa de Piso a Gas	Mabe	1	\$ 1.007.920	\$ 1.007.920	15	\$ 67.195
Producción	Batidora Profesional (7,6 L)	Kitchenaid	1	\$ 1.999.990	\$ 1.999.990	15	\$ 133.333
Producción	Batidora Artisan (4,25 L)	Kitchenaid	2	\$ 839.900	\$ 1.679.800	15	\$ 111.987
Producción	Procesador de Alimentos	Cuisinart	1	\$ 495.900	\$ 495.900	15	\$ 33.060
Producción	Horno Microondas (38 Lt) - WMCSG141XD	Whirlpool	1	\$ 379.900	\$ 379.900	15	\$ 25.327
Producción	Gramera Digital Grande (39 kg)	No Especificada	1	\$ 96.000	\$ 96.000	15	\$ 6.400
Producción	Licuadaora 1,5 lt BL1820SG	Black & Decker	1	\$ 199.900	\$ 199.900	15	\$ 13.327
Comercialización	Vitrina Exhibidora Refrigerada para Pastelería	Alicorpsas	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	15	\$ 333.333
Comercialización	Horno Eléctrico CTO650	Black & Decker	1	\$ 214.900	\$ 214.900	15	\$ 14.327
TOTAL					\$ 22.874.310		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Inversión en Muebles y Enseres

INVERSIÓN DE MUEBLES Y ENSERES							
Punto Estratégico	Muebles y Enseres	Proveedor	Marca	Dimensión	Cant.	Precio Unitario	Precio Total
Comercialización	Isla para Centro Comercial	Estudio4d	N.E.	6 m2	1	COP 6.000.000	COP 6.000.000
Comercialización	Mesa Acero Inoxidable	Contacto Mercado Libre	N.E.	60,96 (fondo) x 124,46 (ancho x 88,9 (alto)	3	COP 628.000	COP 1.884.000
Comercialización	Set Cubiertos para servir	Home Center	Tramontina	Tamaño Estándar	1	COP 69.900	COP 69.900
Producción	Juego Cucharas Medidoras	Yirefi	N.E.	N.A.	1	COP 13.200	COP 13.200
Producción	Molde Tartaleta	Linio	Press	28 x 28 x 4	3	COP 18.950	COP 56.850
Producción	Molde Tartaleta 9"	Sugar Cake	Wilton	9"	2	COP 43.500	COP 87.000
Producción	Molde para chocolate en Policarbonato Jelly Candy	Contacto Mercado Libre	Jeteve Diamond	14 x 2,79 x 27,71	1	COP 68.599	COP 68.599
Producción	Molde para chocolate en Policarbonato Corazón	Contacto Mercado Libre	Jeteve Diamond	14 x 2,31 x 26,70	1	COP 73.599	COP 73.599
Producción	Molde para chocolate en Policarbonato Pirámide	Contacto Mercado Libre	Jeteve Diamond	14 x 2,79 x 27,71	1	COP 76.900	COP 76.900
Producción	Tapete Silicona Hornear	Yirefi	Walfos	42cm x 29.6cm	4	COP 41.520	COP 166.080
Producción	Molde de Mini Cupcakes x 24	Linio	N.E.	40 x 26 x 2	1	COP 39.900	COP 39.900
Producción	Espatula en Ángulo	Lino	N.E.	43 cm	2	COP 37.000	COP 74.000
Producción	Espatula en Ángulo	Sugar Cake	N.E.	11 cm	1	COP 11.400	COP 11.400
Producción	Boquilla para relleno	Yirefi	N.E.	7.7 x 1.7 cms.	2	COP 9.900	COP 19.800
Producción	Pack 5 Mangas Desechables	Yirefi	Wilton	30,4 cm	10	COP 7.500	COP 75.000
Producción	Set 26 Boquillas + Acopladores	Contacto Mercado Libre	N.E.	N.A.	1	COP 60.000	COP 60.000
Producción	Vaso Medidor (vidrio)	Falabella	Pyrex	500 ml	2	COP 29.900	COP 59.800

INVERSIÓN DE MUEBLES Y ENSERES							
Punto Estratégico	Muebles y Enseres	Proveedor	Marca	Dimensión	Cant.	Precio Unitario	Precio Total
Producción	Espatula con punta de silicona x 3	Linio	N.E.	21.4 X 4.1cm	1	COP 46.000	COP 46.000
Producción	Set x 6 Cuchillos Acero	Falabella	Mica	N.A.	1	COP 99.900	COP 99.900
Producción	Batidor Manual Tipo Globo	Sugar Cake	Winco	12" (30 cm)	2	COP 8.500	COP 17.000
Producción	Batidor Manual Tipo Globo	Sugar Cake	Winco	16"	1	COP 17.000	COP 17.000
Producción	Set 12 Cortadores Redondos (Ondulados y Lisos)	Contacto Mercado Libre	N.E.	N.A.	1	COP 7.000	COP 7.000
Producción	Moldes Redondos para porciones Genovesa	Contacto Mercado Libre	N.E.	10 CM	60	COP 8.900	COP 534.000
Producción	Bandejas para Hornear	Easy	Press	47 x 31 x 2	5	COP 29.900	COP 149.500
Producción	Set de Ollas 11 Pzs Acero Inoxidable	Falabella	Cuisinart	N.E.	1	COP 799.990	COP 799.990
Producción	Tabla de Marmol Chocolatería (Cuadrada)	Contacto Mercado Libre	N.E.	70 X 50	1	COP 250.000	COP 250.000
Producción	Bailarina para Tortas en Aluminio	Contacto Mercado Libre	Ateco	Tamaño Estándar	1	COP 170.000	COP 170.000
Producción	Rotulador Giratorio para Torta	Contacto Mercado Libre	Kootek	Tamaño Estándar	2	COP 68.599	COP 137.198
Producción	Mini Rallador Practix	Falabella	Magefesa	Tamaño Estándar	2	COP 12.900	COP 25.800
Producción	Rallador Hexagonal de Acero Inoxidable	Falabella	Press	Tamaño Estándar	1	COP 29.900	COP 29.900
Producción	Set x 3 Coladores Acero Inoxidable	Falabella	Mica	Tamaño Estándar	1	COP 29.900	COP 29.900
Producción	Bowl Acero Inoxidable	Universal	Universal	31 cm	3	COP 27.900	COP 83.700

INVERSIÓN DE MUEBLES Y ENSERES							
Punto Estratégico	Muebles y Enseres	Proveedor	Marca	Dimensión	Cant.	Precio Unitario	Precio Total
Producción	Set x 3 Bowl Acero Inoxidable Repostería	Contacto Mercado Libre	N.E.	N.A.	1	COP 69.000	COP 69.000
Producción	Brocha en Silicona	Home Center	T-fal	N.E.	1	COP 31.900	COP 31.900
Producción	Set Cubiertos x 16 pzs	Jumbo	Krea	Tamaño Estándar	1	COP 49.900	COP 49.900
TOTAL							COP 11.383.716

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Inversión en Equipo de Cómputo y de Oficina

Inversión equipo de cómputo y de oficina						
Punto Estratégico	Equipo	Cant.	Precio Unitario	Precio Total	Vida Útil	Depreciación Anual
Producción	Ordenador Escritorio	1	\$ 979.990	\$ 979.990	5	\$ 195.998
Producción	Ordenador Escritorio	1	\$ 1.349.000	\$ 1.349.000	5	\$ 269.800
Producción	Impresora	1	\$ 459.000	\$ 459.000	5	\$ 91.800
Producción	Teléfonos Inalámbricos x 2	1	\$ 199.900	\$ 199.900	15	\$ 13.327
Comercialización	Caja Registradora	1	\$ 750.000	\$ 750.000	15	\$ 50.000
Total				\$ 3.737.890		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Gastos Pre-operativos

Gastos Pre-operativos		
Entidad / Adquisición	Descripción	Valor
Notaria	Identificación Biométrica Representante Legal (Gerente)	\$3.000
Cámara de Comercio de Bogotá	Formulario para registro mercantil	\$5.500
	Derechos por registro de matrícula	\$41.000
	Derechos de inscripción de los actos y documentos en el registro mercantil	\$41.000
	Inscripción de libros CCG (Libro de registro de accionistas y libro de actas de la asamblea de accionistas)	\$27.200
	Hojas libros de comercio	\$20.000
	Cert. matrícula mercantil	\$2.700

	Certificados de existencia y representación	\$11.000
Página Web	Honsting arrendamiento anual	\$650.000
Dominio	Dominio - Pago anual	\$52.000
TOTAL		\$853.400

Fuente: Elaboración propia

Materia prima requerida para producción

Tabla 14 Materia Prima - Producción

Inversión Materias Primas		
Producto	Cantidad	Precio Unitario
Harina De Trigo	50 Kg.	\$ 80.000
Fécula De Maíz	720 gr.	\$ 12.000
Azúcar	50 Kg.	\$ 82.000
Polvo Para Hornear	50 Kg	\$ 80.000
Azúcar Pulverizada	500 gr.	\$ 4.500
Sal	50 Kg.	\$ 27.000
Pimienta Negra	42 gr	\$ 5.000
Huevos	30 Und.	\$ 6.900
Mantequilla Colanta	1 Kg.	\$ 16.000
Margarina	1 Kg.	\$ 44.500
Cobertura De Chocolate	453 gr.	\$ 10.250
Leche Entera	1100 Lt	\$ 2.200
Leche Condensada	800 gr.	\$ 11.000
Crema De Leche	900 ml	\$ 8.000
Chocolate Luker Arauca 70%	2,5 Kg.	\$ 82.000
Glaseado Tortas (Tarro)	500 gr.	\$ 23.000
Galletas	588 gr.	\$ 7.990
Café Instantáneo	850 gr.	\$ 50.000
Gelatina Sin Sabor	30 gr.	\$ 2.000
Glucosa	5 Kg.	\$ 37.500
Fresas	1 Kg.	\$ 5.000
Coco Deshidratado	100 gr.	\$ 4.000
Limonas	1 Kg.	\$ 2.000
Maracuyá	10 Kg.	\$ 22.000
Arequipe	1 Kg.	\$ 15.200
Esencia De Vainilla	60 cm ³	\$ 1.200
Miel	520 gr.	\$ 12.000
Champiñones	500 gr,	\$ 9.500
Pollo	2 Kg.	\$ 31.000

Inversión Materias Primas		
Producto	Cantidad	Precio Unitario
Almendras	1 Kg.	\$ 37.350
Chips De Chocolate	2 Kg.	\$ 43.800
Crema De Whisky Baileys	1 Lt.	\$ 59.000
Licor De Ron Y Café Juan Valdez	750 ml.	\$ 78.700
Queso Crema Colanta	400 gr.	\$ 5.390
Queso Doble Crema	1 Kg.	\$ 10.000
Queso Parmesano Rallado Colanta	500	\$ 28.990
Aceite De Girasol	3 Lt	\$ 27.900
Cobertura De Chocolate Blanco	2,5 Kg.	\$ 53.600
Jamón	500 gr.	\$ 9.000
Tocineta	250 gr.	\$ 8.000
Hersheys Sirup	2,72 L	\$ 24.990
Cebolla Cabezona	1 Kg.	\$ 2.200
Manteca De Cacao	1 Kg.	\$ 95.900
Nueces	907 gr.	\$ 57.700
Cocoa Puro Chocolate Soluble	250 gr.	\$ 17.900
Pectina	1 Kg.	\$ 31.000
Colorante Liquido	7 ml.	\$ 3.000
Total		\$ 1.288.160

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica de los productos y costo de producción

Tabla 15 Fichas Técnicas No. 1 y 2

Genovesa de Tres Leches de Baileys x 1lb.				Genovesa de Tres Leches x 1lb.			
Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario	Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario
Harina de Trigo	312,5	gr.	\$ 500	Harina de Trigo	312,5	gr.	\$ 500
Huevos	10	Und.	\$ 2.300	Huevos	10	Und.	\$ 2.300
Leche Entera	550	ml	\$ 1.100	Leche Entera	550	ml	\$ 1.100
Crema de Leche	700	ml	\$ 6.223	Crema de Leche	700	ml	\$ 6.223
Leche Condensada	500	ml	\$ 6.875	Leche Condensada	500	ml	\$ 6.875
Esencia de Vainilla	5	gr	\$ 100	Esencia de Vainilla	5	gr	\$ 100
Azúcar	275	gr.	\$ 451	Azúcar	275	gr.	\$ 451
Crema de Whisky	240	ml	\$ 14.160	Cobertura de Chocolate	30	gr.	\$ 679
Chips de Chocolate	10	gr.	\$ 219	Fresas	35	gr.	\$ 175
Total			\$ 31.928	Total			\$ 18.403
De una libra de Genovesa de Baileys, se extraen 6 porciones de las cuales, el precio unitario de cada una es:			\$ 5.321	De una libra de Genovesa de Tres Leches, se extraen 6 porciones de las cuales, el precio unitario de cada una es:			\$ 3.067
Precio de Venta			\$ 10.000	Precio de Venta			\$ 7.900

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Fichas Técnica No. 3 y 4

Genovesa de Tres Leches de Hersheys x 1lb.				Genovesa de Tres Leches de Maracuyá x 1lb.			
Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario	Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario
Harina de Trigo	312,5	gr.	\$ 500	Harina de Trigo	312,5	gr.	\$ 500
Huevos	10	Und.	\$ 2.300	Huevos	10	Und.	\$ 2.300
Leche Entera	550	ml	\$ 1.100	Leche Entera	550	ml	\$ 1.100
Crema de Leche	700	ml	\$ 6.223	Crema de Leche	700	ml	\$ 6.223
Leche Condensada	500	ml	\$ 6.875	Leche Condensada	500	ml	\$ 6.875
Esencia de Vainilla	5	gr	\$ 100	Esencia de Vainilla	5	gr	\$ 100
Azúcar	275	gr.	\$ 451	Azúcar	275	gr.	\$ 451
Hersheys Sirup	100	ml	\$ 919	Salsa de Maracuyá	120	gr.	\$ 1.014
Cobertura Chocolate	8	gr.	\$ 175	Cobertura Chocolate	20	gr.	\$ 454
Total			\$ 18.643	Total			\$ 19.017
De una libra de Genovesa de Hersheys se extraen 6 porciones de las cuales, el precio unitario de cada una es:			\$ 3.107	De una libra de Genovesa de Maracuyá, se extrae 6 porciones de las cuales, el precio unitario de cada una es:			\$ 3.170
Precio de Venta			\$ 8.900	Precio de Venta			\$ 7.900

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Fichas Técnicas No. 5 y 6

Postre de Tiramisú (1 Lb.)				Cheesecake de Fresa (1 Lb.)			
Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario	Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario
Harina de Trigo	120	gr.	\$ 192	Harina de Trigo	100	gr.	\$ 160
Huevos	5	Und.	\$ 1.500	Huevos	3	Und.	\$ 900
Gelatina sin Sabor	10	gr.	\$ 667	Azúcar Pulverizada	50	gr.	\$ 450
Crema de Leche	200	gr.	\$ 1.778	Esencia de Vainilla	5	gr.	\$ 100
Queso Crema	200	gr.	\$ 2.695	Aceite	30	gr	\$ 279
Esencia de Vainilla	5	gr	\$ 100	Gelatina sin Sabor	10	gr.	\$ 667
Azúcar	250	gr.	\$ 410	Fresas	200	gr.	\$ 1.000
Caco Amargo	20	gr.	\$ 656	Mantequilla	150	gr.	\$ 2.400
Licor de Café	50	gr.	\$ 5.247	Crema Pastelera	350	gr.	\$ 5.000
Café Instantáneo	5	gr.	\$ 295	Total			\$ 10.956
Total			\$ 13.540	De una libra de Cheesecake de Fresa, se extrae 5 porciones de las cuales, el precio unitario de cada una es:			\$ 2.191
Precio de Venta			\$ 4.300	Precio de Venta			\$ 4.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Fichas Técnicas No. 7 y 8

Pie de Limón (1 Lb)				Scons de Queso			
Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario	Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario
Galletas	175	gr	\$ 1.998	Harina de Trigo	200	gr.	\$ 320
Gelatina sin Sabor	10	gr.	\$ 667	Jamón	50	gr.	\$ 900
Jugo de Limón	12	gr.	\$ 1.000	Sal	5	gr.	\$ 3
Leche Condensada	800	gr.	\$ 11.000	Leche Entera	50	gr.	\$ 10
Crema de leche	900	gr.	\$ 8.000	Queso Doble Crema	100	gr.	\$ 1.000
Total			\$ 22.665	Queso Parmesano	30	gr	\$ 1.739
De una libra de Pie de limón, se extrae 10 porciones de las cuales, el precio unitario de cada una es:			\$ 2.267	Pimienta	1	gr.	\$ 119
Precio de Venta			\$ 3.900	Margarina	100	gr.	\$ 4.450
				Crema de Leche	50	gr.	\$ 444
				Polvo de Hornear	5	gr.	\$ 8
				Total			\$ 8.993
				De esta mezcla salen 15 unidades de Scons, siendo el precio unitario de cada una:			\$ 600
				Precio de Venta			\$ 2.100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Fichas Técnicas 9 y 10

Quiche Lorraine				Quiche de Pollo			
Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario	Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario
Harina de Trigo	200	gr.	\$ 320	Harina de Trigo	200	gr.	\$ 320
Huevos	3	Und.	\$ 900	Huevos	3	Und.	\$ 900
Sal	5	gr.	\$ 3	Sal	5	gr.	\$ 3
Leche Entera	100	gr.	\$ 200	Leche Entera	100	gr.	\$ 200
Queso Doble Crema	100	gr.	\$ 1.000	Queso Doble Crema	100	gr.	\$ 1.000
Fécula de Maíz	20	gr	\$ 333	Fécula de Maíz	20	gr	\$ 333
Champiñones	50	gr.	\$ 950	Champiñones	50	gr.	\$ 950
Margarina	100	gr.	\$ 4.450	Margarina	100	gr.	\$ 4.450
Tocineta	100	gr.	\$ 3.200	Pechuga de Pollo	100	gr.	\$ 1.550
Cebolla Cabezona Blanca	100	gr.	\$ 220	Cebolla Cabezona Blanca	100	gr.	\$ 220
Total			\$ 11.576	Total			\$ 9.926
De esta mezcla salen 4 unidades de Quiche Lorraine, siendo el precio unitario de cada una es:			\$ 2.894	De esta mezcla salen 4 unidades de quiche de pollo, siendo el precio unitario de cada una es:			\$ 2.482
Precio de Venta			\$ 8.900	Precio de Venta			\$ 7.900

Fuente: Elaboración propia

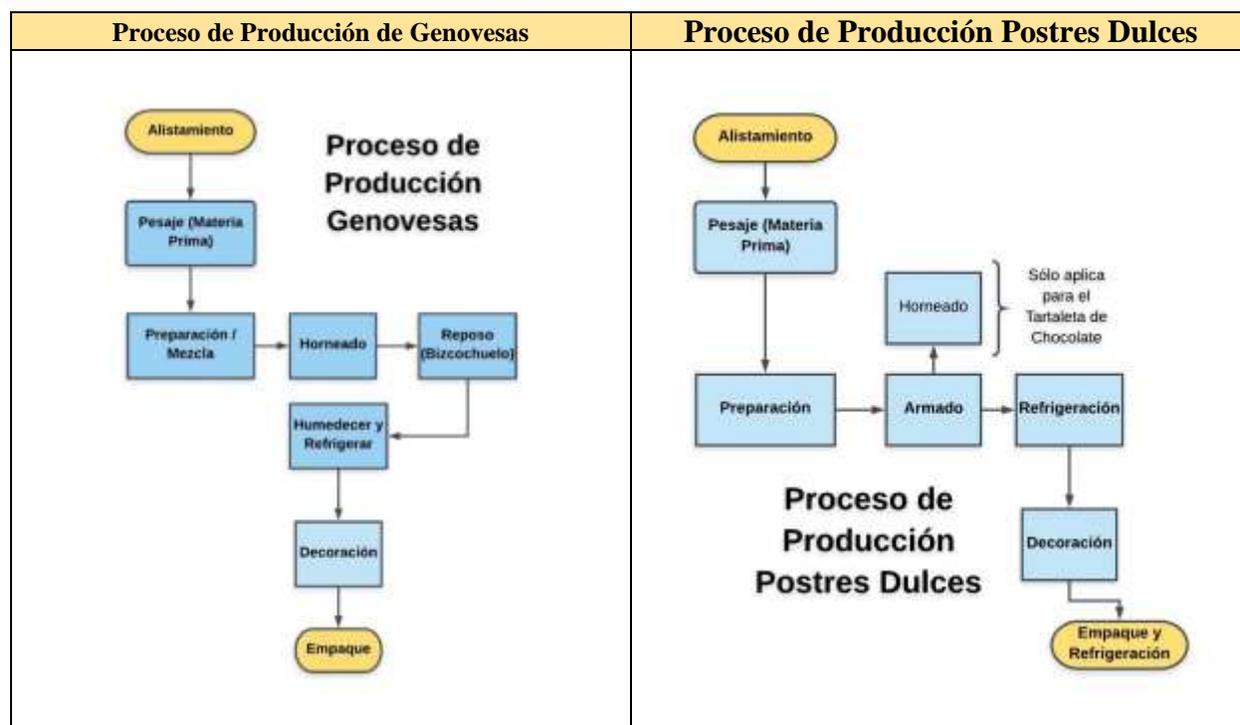
Tabla 20 Fichas Técnicas No. 11 y 12

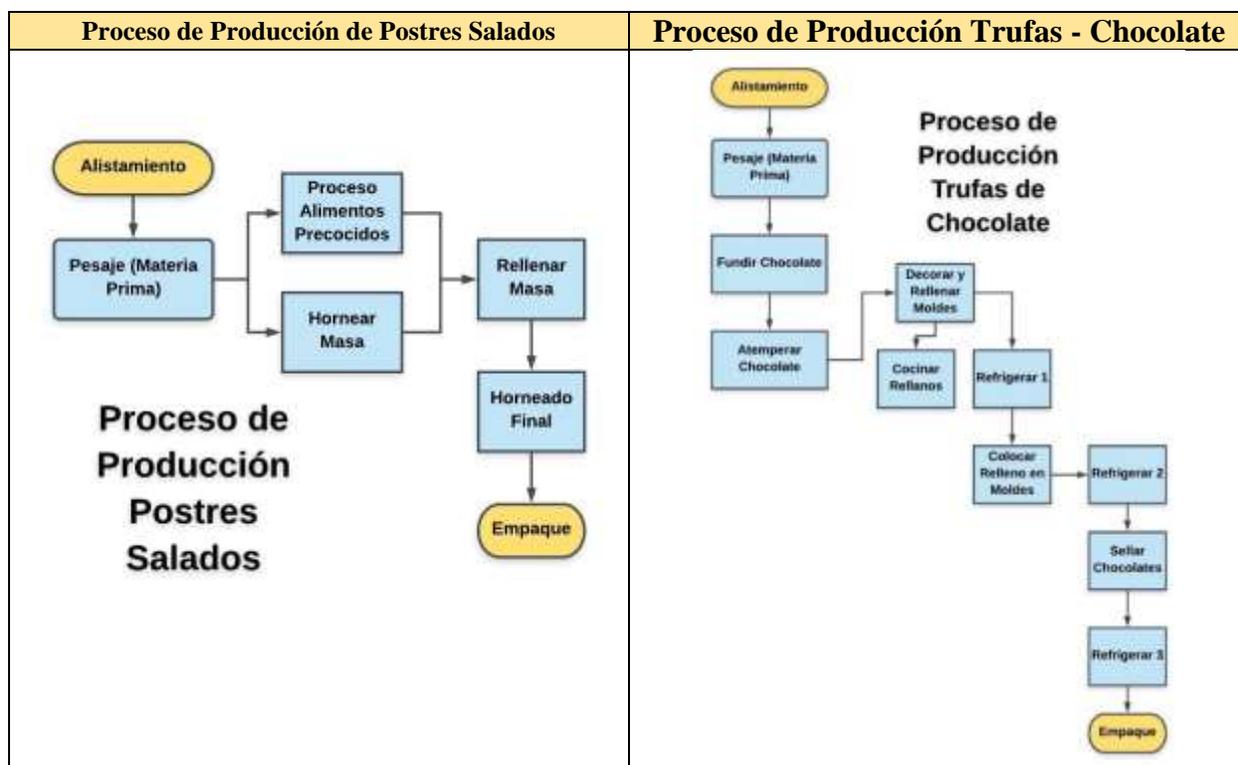
Tarta de Chocolate				Trufas de Maracuyá con Chocolate Blanco			
Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario	Ingredientes	Cant Preparación		Precio Unitario
Harina de Trigo	300	gr.	\$ 480	Maracuyá	1	Kg.	\$ 2.200
Huevos	3	Und.	\$ 900	Mantequilla	25	gr.	\$ 400
Sal	2	gr.	\$ 2	Peptina	5	gr.	\$ 16
Nueces	50	gr.	\$ 3.181	Azúcar	50	gr.	\$ 82
Chocolate Amargo	100	gr.	\$ 3.280	Chocolate Blanco	200	gr.	\$ 4.288
Azúcar	150	gr.	\$ 246	Manteca de Cacao	25	gr.	\$ 2.398
Cocoa	50	gr.	\$ 3.580	Total			\$ 9.384
Mantequilla	150	gr.	\$ 2.400	De esta preparación salen 24 unidades de Trufas de Maracuyá con Chocolate Blanco, siendo el precio unitario de cada una es:			\$ 391
Crema de Leche	75	gr.	\$ 667	Precio de Venta			\$ 2.400
Fresas	100	gr.	\$ 500				
Total			\$ 15.236				
De esta mezcla salen 6 unidades de Tarta de Chocolate, siendo el precio unitario de cada una es:			\$ 2.539				
Precio de Venta			\$ 6.900				

Fuente: Elaboración propia

Descripción del proceso de producción

Tabla 21 Mapas de Procesos de Producción





Fuente: Elaboración propia

Colaboradores requeridos

Tabla 22 Relación Área-Colaboradores

Área	# Colaboradores	Colaboradores
Administración	3	Gerente
		Coordinador Administrativo
		Coordinador Community Manager
Producción	2	Jefe de Repostería
Producción / Comercialización	1	Asistente de Repostería
Comercialización	1	Auxiliar de Repostería y Comercial
Total	7	Cajero – Vendedor

Fuente: Elaboración propia

Estudio Administrativo

Planteamiento Estratégico

Este proceso es el timón y la carta de navegación de la empresa en ese gran mar denominado “Mercado”, ya que, a partir de la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos, se establecerán las prácticas, acciones y filosofía de la empresa en cada una de sus actividades enfocadas a la administración estratégica, como también de sus metas y aspiraciones como organización a nivel interno y externo.

Misión

Somos una empresa dedicada a la creación de experiencias y sensaciones a través de los sabores y texturas de productos gastronómicos de la alta repostería, fruto del esfuerzo y del talento de nuestros colaboradores y proveedores, buscando la satisfacción integral del cliente y garantizando la excelente calidad de los ingredientes, las recetas, las presentaciones y la óptima atención al cliente, con el objetivo de construir lazos duraderos y disfrutar junto a ellos en cada etapa de sus vidas, aquellos momentos u ocasiones que nos hacen recordar que la vida es dulce.

Igualmente, buscamos mejorar la calidad de vida de nuestros accionistas, colaboradores, sus familias y la sociedad en general, en beneficio de la empresa y reivindicando los valores fundantes de la dignidad humana, contribuyendo a la construcción de un mejor país.

Visión

En el 2023 será reconocida como una de las mejores reposterías de Bogotá D.C., por la excelente calidad de sus productos y del servicio al cliente, no solo a través del canal de contacto presencial o físico, sino a través del entorno virtual con un amplio portafolio de productos y servicios orientados a la creación de experiencias y sensaciones gastronómicas de la alta repostería.

Objetivos estratégicos

Gráfica 11 Objetivos Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Modelo de Negocio

El plan de negocio propuesto se desarrollará a través de una empresa repostería que producirá y comercializará productos gastronómicos de la alta repostería de acuerdo al siguiente modelo de negocio:

1. Los productos estarán enfocados principalmente a la producción de porciones de tamaño mini, personal y para dos. Sin embargo, podrá recibirse órdenes de compra correspondientes a productos que oscilen entre 4 a 8 porciones.
2. Las líneas de productos se dividirán en chocolatería, postres salados y dulces.
3. Los productos principales serán las genovesas y los chocolates.
4. La empresa operará en dos ubicaciones denominadas puntos estratégicos, el primero llevará a cabo los procesos de administración, producción y distribución y el segundo, realizará la actividad de comercialización.
5. Es necesario que los dos puntos estratégicos se encuentren geográficamente cerca con el fin de disminuir costos de transporte.
6. La empresa quiere explorar y consolidar de manera paulatina, la gestión empresarial a través del canal del e-commerce con el propósito de posicionar la marca, impulsar y comercializar sus productos, al igual que establecer lazos duraderos con los clientes por medio del plan de fidelización que se estructuraran en el segundo año de operación. Igualmente, se implementará el servicio a domicilio en segundo año de operación.
7. El horario de atención de será el siguiente:

Tabla 23 Horarios de Atención y Funcionamiento

Punto Estratégico	Horario de Atención y Funcionamiento	
Comercialización	Lunes a jueves	12:00 M. – 8:00 p.m.
	Viernes, sábado y domingo	11:00 a.m. – 8:00 p.m.
Producción	Lunes a viernes	6:00 a.m. – 5:00 p.m.
	Sábado	6:00 a.m. – 1:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia

Tipo de sociedad

La empresa se constituirá a través de la sociedad simplificada por acciones (SAS), teniendo en cuenta alguna de las ventajas inherentes a esta:

Gráfica 12 Ventajas del tipo societario

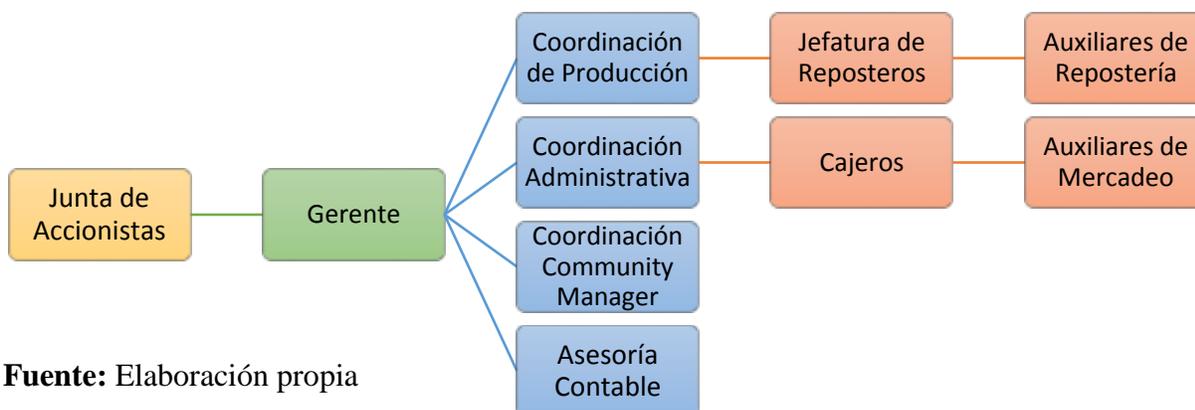
1. **Constitución:** Puede constituirse a través de documento privado siempre y cuando no se aporten bienes inmuebles a la sociedad. Esto reduce el costo de los derechos notariales y ante el registro mercantil.
2. **Objeto Social:** Permite establecer un objeto social indeterminado, lo cual permitirá desarrollar a futuro, diferentes negocios que estén directamente relacionados con la repostería.
3. **Limitación de la responsabilidad:** Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes, salvo las excepciones estipuladas por la ley.
4. **Capital:** Para la constitución de la sociedad no se requiere un monto de dinero mínimo.

(CENSA Consultorio Contable y Financiero, 2018)

Fuente: Elaboración propia

Organigrama

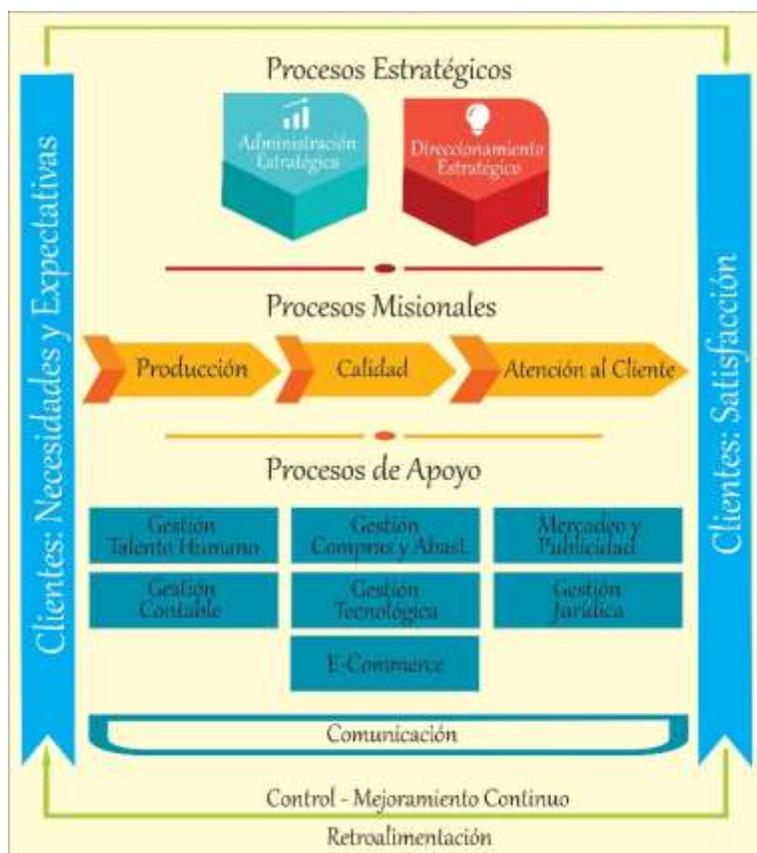
Gráfica 13 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Mapa de procesos

Gráfica 14 Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos está diseñado con el propósito de realizar la misión de la empresa y lograr la consecución de los objetivos estratégicos, logrando hacer realidad la visión de la empresa.

Por lo anterior, a continuación, se sintetizará la estructura del presente mapa de procesos:

Tabla 24 Componentes Mapa de Procesos

<p>Cliente: Necesidades y Expectativas</p>	<p>Es importante identificar las tendencias y las preferencias de consumo de los clientes con el fin de diseñar productos y servicios que respondan a aquellas necesidades y cumplan con las expectativas establecidas.</p>
---	---

Procesos Estratégicos	Tienen como objetivo desarrollar el modelo de negocio, aplicando el modelo de administración estratégica de L. Arbaiza, sin excluir los demás enfoques o herramientas administrativas que pueden relacionarse con este tipo de administración. Igualmente, el direccionamiento estratégico establecerá la carta de navegación de la empresa conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos estipulados, siendo susceptibles de revisión y ajuste.
Procesos Misionales	Están enfocados para la materialización de la misión empresarial, representados a través de los procesos de Producción, Calidad y Atención al Cliente, los cuales desarrollan el quehacer de la empresa y su objeto social.
Procesos de Apoyo	Son aquellos procesos que apoyan y complementan la gestión administrativa de la empresa y que realizan las actividades correspondientes para coadyuvar a la realización del objeto social. Es importante destacar que el proceso de comunicación se representa como base del mapa de procesos
Clientes: Satisfacción	El resultado de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, deber lograr la satisfacción del consumidor, representada por la fidelización del cliente y su reiterado consumo.
Retroalimentación (Control y Mejoramiento Continuo)	La ejecución de los mencionados procesos como su resultado, permiten ser evaluados con el fin de identificar aquellos aspectos que pueden someterse a un mejoramiento continuo, producto de la implementación de indicadores de gestión u otras herramientas, lo cual puede denominarse como el feedback de todo el modelo de administración estratégica propuesta, siendo este el punto fundamental del mismo.

Fuente: Elaboración propia

Talento humano – Equipo gestor

Tabla 25 Equipo Gestor

Área – Punto Estratégico	Colaboradores	Principales Funciones	Requisitos
Administración	Gerente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar las acciones y actividades necesarias para el desarrollo de la misión empresarial y la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. 2. Desarrollar el sistema general de administración estratégica estipulado por la empresa 3. Supervisar y evaluar los resultados financieros y de rentabilidad de la compañía. 	<p>1. Académicos:</p> <p>Pregrado en administración de empresas, derecho, economía o afines. Posgrado en gerencia o áreas de la administración.</p> <p>2. Laborales:</p>

Área – Punto Estratégico	Colaboradores	Principales Funciones	Requisitos
		<ol style="list-style-type: none"> 4. Coordinar y supervisar los procesos contables de la empresa. 5. Coordinar y supervisar los procedimientos y procesos jurídicos de la compañía. 6. Supervisar, controlar y mejorar los procesos misionales y de apoyo del mapa de procesos de la compañía. 7. Planificar conjuntamente con el coordinador administrativo, las estrategias de mercado orientadas al posicionamiento de la marca y obtener nuevos clientes. 	Experiencia de cinco (5) años gerencia o direcciones de empresas de productos y en el área de procesos administrativos.
Administración	Coordinador Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar los procesos logísticos y operativos de la empresa. 2. Elaborar y ejecutar las campañas de mercadeo y publicidad de la empresa conjuntamente con el gerente. 3. Suministrar los elementos o insumos necesarios para la realización de los procesos de producción. 4. Ejecutar el proceso de compras y suministro. 5. Coordinar y garantizar el normal funcionamiento del área de producción y comercialización. 6. Coordinar con community manager las actividades relacionadas con el canal e-commerce. 7. Realizar el mantenimiento a la infraestructura tecnológica de la empresa 8. Supervisar el cumplimiento de las funciones generales de los colaboradores de la empresa. 	<p>1. Académicos:</p> <p>Técnico profesional en administración de empresas, mercadeo, finanzas, negocios y afines.</p> <p>2. Laborales:</p> <p>Experiencia de tres (3) años gerencia o direcciones de empresas de productos y en el área de procesos administrativos.</p>
Administración	Coordinador Community Manager	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de la actualización de contenidos en la página web de la empresa. 2. Generar campañas digitales orientadas al posicionamiento de la marca. 3. Actualizar y atender las dudas, inquietudes, sugerencias o clientes a través del canal de PQRS o redes sociales corporativas. 4. Hacer visible la marca a través de las redes sociales corporativas. 5. Comunicar o coordinar los pedidos que se generen a través de los canales de e-commerce. 	<p>1. Académicos:</p> <p>Técnico profesional en publicidad, medios digitales, mercadeo y afines.</p> <p>2. Laborales:</p> <p>Experiencia de tres (3) años en el cargo de community manager, atención al cliente y/o fidelización.</p>
Producción	Jefe de Repostería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, controlar y supervisar la producción diaria del área de producción. 2. Supervisión de las actividades de los empleados del área 	<p>Académicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnico profesional en pastelería y panadería

Área – Punto Estratégico	Colaboradores	Principales Funciones	Requisitos
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Responsable de las buenas prácticas de manufactura. 4. Supervisión del aseo y mantenimiento del área de producción 5. Responsable de la calidad del producto 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Técnico laboral en pastelería con la acreditación de capacitación más de 1000 horas. <p>Laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditar tres (3) años de experiencia como jefe de pastelería
	Asistente de Repostería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir y apoyar el proceso de producción diaria del área. 2. Alistar la materia prima para realizar las preparaciones y mezclas. 3. Preparar productos conforme a las recetas establecidas por la empresa. 4. Limpiar el área de producción al término del proceso diario. 5. Realizar el inventario de materia prima y de producto final. 6. Apoyar el proceso de decoración y empaque de los productos finales. 	<p>Académicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnico laboral en pastelería o cocina <p>Laboral:</p> <p>Acreditar (1) año de experiencia como auxiliar o asistente de repostería o panadería.</p>
Producción / Comercialización	Auxiliar de Repostería y Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir y apoyar el proceso de producción diaria del área. 2. Alistar la materia prima para realizar las preparaciones y mezclas. 3. Preparar productos conforme a las recetas establecidas por la empresa. 4. Asistir la actividad de venta y entrega de productos al cliente en el área de producción. <p>Nota: El propósito es alternar el medio tiempo laboral en las actividades del área de producción y comercialización semanalmente.</p>	<p>Académicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnico laboral en pastelería o cocina <p>Laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditar (6) meses de experiencia como auxiliar de cocina, panadería y/o repostería y 6 meses en el área comercial.
Producción	Cajero – Vendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar la operación diaria del punto estratégico de comercialización. 2. Brindar asesoría y orientación a los clientes sobre los productos comercializados. 3. Realizar las operaciones correspondientes al registro de las ventas. 4. Realizar el inventario diario de productos al inicio y cierre de la operación. 5. Realizar arqueos de caja. 6. Empacar y entregar los productos al cliente de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empres 	<p>Académicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnico laboral en asistencia comercial y/o administrativa. <p>Laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditar (2) años de experiencia cajero en empresas de productos.

Fuente: Elaboración propia

Talento Humano – Proyección de nómina y prestaciones sociales

Tabla 26 Proyección de Nómina Mensual

Proyección de Nómina Mensual										
Término Contrato	Colaborador	Salario	Aux. Transporte	Salud	Pensión	ARL	Caja	SENA	ICBF	Total
TC	Gerente	\$ 900.000,00	\$ 88.211,00	\$ 76.500,00	\$ 108.000,00	\$ 4.698,00	\$ 36.000,00	\$ 18.000,00	\$ 27.000,00	\$ 1.258.409,00
TC	Jefe de Repostería	\$ 900.000,00	\$ 88.211,00	\$ 76.500,00	\$ 108.000,00	\$ 21.924,00	\$ 36.000,00	\$ 18.000,00	\$ 27.000,00	\$ 1.275.635,00
TC	Asistente de Repostería	\$ 800.000,00	\$ 88.211,00	\$ 68.000,00	\$ 96.000,00	\$ 19.488,00	\$ 32.000,00	\$ 16.000,00	\$ 24.000,00	\$ 1.143.699,00
MT	Aux. de Repostería y Ventas	\$ 400.000,00	\$ 88.211,00	\$ 66.405,57	\$ 93.749,04	\$ 19.031,06	\$ 31.249,68	\$ 15.624,84	\$ 23.437,26	\$ 737.708,45
TC	Coordinador Administrativo	\$ 900.000,00	\$ 88.211,00	\$ 76.500,00	\$ 108.000,00	\$ 4.698,00	\$ 36.000,00	\$ 18.000,00	\$ 27.000,00	\$ 1.258.409,00
MT	Coordinador Community M.	\$ 650.000,00	\$ 88.211,00	\$ 66.405,57	\$ 93.749,04	\$ 4.078,08	\$ 31.249,68	\$ 15.624,84	\$ 23.437,26	\$ 972.755,47
TC	Cajero - Vendedor	\$ 800.000,00	\$ 88.211,00	\$ 68.000,00	\$ 96.000,00	\$ 4.176,00	\$ 32.000,00	\$ 16.000,00	\$ 24.000,00	\$ 1.128.387,00
TOTAL		\$ 5.350.000,00	\$ 88.211,00	\$ 498.311,14	\$ 703.498,08	\$ 78.093,14	\$ 234.499,36	\$ 117.249,68	\$ 175.874,52	\$ 7.775.002,92

Tabla 27 Proyección Pago Prestaciones Sociales (2018)

Proyección Prestaciones Sociales (Año 2018)							
Término Contrato	Colaborador	Cesantías	Intereses Cesantías	Prima Sem. 1	Prima Sem. 2	Vacaciones	Total
TC	Gerente	\$ 988.211	\$ 118.585	\$ 494.106	\$ 494.106	\$ 450.000	\$ 2.545.007
TC	Jefe de Repostería	\$ 988.211	\$ 118.585	\$ 494.106	\$ 494.106	\$ 450.000	\$ 2.545.007
TC	Asistente de Repostería	\$ 888.211	\$ 106.585	\$ 444.106	\$ 444.106	\$ 400.000	\$ 2.283.007
MT	Aux. de Repostería y comercial	\$ 488.211	\$ 58.585	\$ 244.106	\$ 244.106	\$ 200.000	\$ 1.235.007
TC	Coordinador Administrativo	\$ 988.211	\$ 118.585	\$ 494.106	\$ 494.106	\$ 450.000	\$ 2.545.007
MT	Coordinador Community M.	\$ 738.211	\$ 88.585	\$ 369.106	\$ 369.106	\$ 325.000	\$ 1.890.007
TC	Cajero - Vendedor	\$ 888.211	\$ 106.585	\$ 444.106	\$ 444.106	\$ 400.000	\$ 2.283.007
TOTAL		\$ 5.967.477	\$ 716.097	\$ 2.983.739	\$ 2.983.739	\$ 2.675.000	\$ 15.326.051

Fuente: Elaboración propia

Política de Proveedores

Como parte de los procesos calidad, la empresa establecerá relaciones comerciales con aquellos proveedores que cumplan con las siguientes condiciones de entrada y comercialización:

➤ **Condiciones de entrada:**

- Empresa legalmente constituida
- En caso de proveer alimentos, debe tener registro sanitario vigente.
- Cumplir requerimientos y/o necesidades establecidas por la empresa.

➤ **Condiciones de Comercialización**

- Los ingredientes o insumos deben encontrarse en buen estado (fecha de vencimiento no caducada).

- Cumplir con el horario de entrega establecido y con las cantidades de insumos requeridos.
- Expedir factura de venta con base en los requisitos legales.
- Suministrar si es necesario, los instructivos para el correcto funcionamiento de la maquinaria, el equipo electrónico o software.

Estudio Financiero

Inversión Inicial y Capital Social

Tabla 28 Inversión Inicial y Capital Social

Inversión Inicial	
Rubro	Valor Unitario
1. Inversión Fija	
Equipo de Cómputo y de Oficina	\$ 3.737.890
Maquinaria y Equipos	\$ 22.874.310
Muebles, Enseres e Implementos	\$ 11.383.716
Subtotal	\$ 37.995.916
2. Gastos Preoperativos	
Notariales	\$ 150.000
Cámara de Comercio	\$ 148.400
Página web (Hosting y Dominio)	\$ 702.000
Subtotal	\$ 1.000.400
3. Capital de Trabajo Inicial	
Excedente Capital de Trabajo	\$ 20.899.109
Total Excedente C.T.	\$ 20.899.109
Total Inversión Inicial	\$ 59.895.425

Capital Social Inicial	
Monto requerido	\$ 59.895.425
Capital Propio	
Accionista No. 1 (efectivo)	\$ 11.979.085
Accionista No. 2 (efectivo)	\$ 11.979.085
Accionista No. 3 (efectivo)	\$ 11.979.085
Accionista No. 4 (efectivo)	\$ 11.979.085

Accionista No. 5 (efectivo)	\$ 11.979.085
Crédito Bancario	\$ 0
Total Capital Disponible	\$ 59.895.425

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas

Tabla 29 Proyección de Ventas Anuales Año 1

Productos	Precio Producción	% Utilidad General		Precio de Venta	Cant. Ventas Anuales	Ventas Anuales
Genovesa de Tres Leches de Baileys	\$ 5.321	\$ 4.679	87,92%	\$ 10.000	11880	\$ 118.800.000
Genovesa de Tres Leches	\$ 3.067	\$ 4.833	157,57%	\$ 7.900	12600	\$ 99.540.000
Genovesa de Tres Leches de Hersheys	\$ 3.107	\$ 5.793	186,43%	\$ 8.900	11160	\$ 99.324.000
Genovesa de Tres Leches de Maracuyá	\$ 3.170	\$ 4.731	149,25%	\$ 7.900	11520	\$ 91.008.000
Postre de Tiramisú	\$ 2.708	\$ 1.592	58,79%	\$ 4.300	6480	\$ 27.864.000
Cheesecake de Fresa	\$ 2.191	\$ 1.809	82,55%	\$ 4.000	9000	\$ 36.000.000
Pie de Limón	\$ 2.267	\$ 1.634	72,07%	\$ 3.900	7200	\$ 28.080.000
Scons de Queso	\$ 600	\$ 1.500	250,27%	\$ 2.100	14400	\$ 30.240.000
Quiche Lorraine	\$ 2.894	\$ 6.006	207,53%	\$ 8.900	5400	\$ 48.060.000
Quiche de Pollo	\$ 2.482	\$ 5.419	218,36%	\$ 7.900	7920	\$ 62.568.000
Brownie	\$ 2.539	\$ 4.361	171,72%	\$ 6.900	12600	\$ 86.940.000
Trufas de Maracuyá con Chocolate Blanco	\$ 391	\$ 2.009	513,84%	\$ 2.400	21240	\$ 50.976.000
TOTAL PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1						\$ 779.400.000

Balance general

Tabla 30 Balance General

EMPRESA					
Balance General					
Valores Expresados en Pesos					
	Saldos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Efectivo en Caja	500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
Banco	313.646.486	614.236.251	920.088.478	1.234.928.963	1.558.204.393
Total Activos Corrientes	314.146.486	614.761.251	920.639.728	1.235.507.775	1.558.812.146
Activos Fijos					
Maquinaria	22.874.310	22.874.310	22.874.310	22.874.310	22.874.310
Depreciación Acumulada	(1.524.954)	(2.663.326)	(3.801.697)	(4.940.069)	(6.078.440)
Equipo de Computo	3.737.890	3.737.890	3.737.890	3.737.890	3.737.890
Depreciación Acumulada	(620.925)	(1.241.849)	(1.862.774)	(2.483.699)	(3.104.623)
Muebles y Enseres	11.383.716	11.383.716	11.383.716	11.383.716	11.383.716
Depreciación Acumulada	(1.138.372)	(2.663.326)	(4.188.280)	(5.713.234)	(7.238.188)
Total Activos Fijos	34.711.666	31.427.415	28.143.165	24.858.915	21.574.665
TOTAL ACTIVOS	348.858.152	646.188.666	948.782.894	1.260.366.690	1.580.386.811
PASIVOS					
Obligaciones Largo Plazo	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	59.895.425	59.895.425	59.895.425	59.895.425	59.895.425
UTILIDAD DEL EJERCICIO	288.962.727	297.330.514	302.594.228	311.583.797	320.020.121
Utilidades Retenidas		288.962.727	586.293.241,0	888.887.469	1.200.471.266
Total Patrimonio	348.858.152	646.188.666,0	948.782.894	1.260.366.691	1.580.386.811
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	348.858.152	646.188.666	948.782.894	1.260.366.690	1.580.386.811

Flujo de Caja

Tabla 31 Flujo de Caja

EMPRESA
Flujo de Caja
Valores Expresados en Pesos

Concepto	Año 0	SALDO				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos x Ventas	-	779.400.000	811.277.460	844.458.708	878.997.069	914.948.049
Total Ingresos Ventas	-	779.400.000	811.277.460	844.458.708	878.997.069	914.948.049
COSTOS DE PRODUCCIÓN						
Materias Primas	-	132.780.611	138.211.338	143.642.065	149.072.792	154.503.519
Nomina (Salarios y Prestaciones Sociales)	-	105.951.086	110.936.959	115.474.280	120.197.178	125.113.243
Total Costos de Produccion	-	238.731.697	249.148.297	259.116.345	269.269.970	279.616.762
Utilidad Bruta	-	540.668.303	562.129.163	585.342.363	609.727.099	635.331.288
GASTOS OPERATIVOS						
Arriendo	-	96.000.000	105.600.000	116.160.000	127.776.000	140.553.600
Mantenimiento Maquinaria	-	300.000	312.270	325.042	338.336	352.174
Dotaciones	-	3.000.000	3.122.700	6.557.670	5.901.903	5.901.903
Otros Gastos de operación	-	996.000	1.036.736	1.079.139	1.123.276	1.169.218
Transporte	-	1.000.000	1.040.900	2.185.890	1.967.301	1.967.301
Preoperativos	-	1.000.400	-	-	-	-
Depreciación	-	3.284.250	3.284.250	3.284.250	3.284.250	3.284.250
Total Gastos Operativos	-	105.580.650	114.396.856	129.591.991	140.391.066	153.228.446
Utilidad Operativa	-	435.087.653	447.732.307	455.750.372	469.336.033	482.102.842
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Otros Gastos Administrativos	-	2.000.000	2.081.800	2.166.946	2.255.574	2.347.827
Impuestos	-	1.800.000	1.873.620	1.950.251	2.030.016	2.113.044
Total Gastos Administrativos	-	3.800.000	3.955.420	4.117.197	4.285.590	4.460.871
Utiliad Bruta Antes de Impuestos	-	431.287.653	443.776.887	451.633.176	465.050.443	477.641.971
Impuesto de Renta (33%)	-	142.324.925	146.446.373	149.038.947,93	153.466.646,29	157.621.850,54

EMPRESA
Flujo de Caja
Valores Expresados en Pesos

Concepto	Año 0	SALDO				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	288.962.727	297.330.514	302.594.228	311.583.797	320.020.121
INVERSIÓN INICIAL						
Equipo de Computo y de Oficina	3.737.890	-	-	-	-	-
Muebles y Enseres	11.383.716	-	-	-	-	-
Maquinaria y Equipos	22.874.310	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución y Registro Sociedad SAS	298.400	-	-	-	-	-
Página web (Hosting y Dominio)	702.000	-	-	-	-	-
Excedente Capital de Trabajo de inicio	20.899.109	-	-	-	-	-
Total Egresos	38.996.316	490.437.273	513.946.946	541.864.481	567.413.272	594.927.929
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	59.895.425	-	-	-	-	-
Disponible Ingreso Neto	20.899.109	288.962.727	297.330.514	302.594.228	311.583.797	320.020.121
FLUJO DE CAJA	20.899.109	314.146.486	614.761.251	920.639.728	1.235.507.775	1.558.812.146

Análisis Financiero

Indicadores de Rentabilidad

Los siguientes indicadores permitirán evidenciar el nivel de rentabilidad efectiva que tiene la empresa en relación con “*establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos*” (Gerencie.com, 2017):

Tabla 32 Indicadores de Rentabilidad

Indicadores De Rentabilidad			
Indicador		Resultado	Descripción
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas Netas	69,37%	El índice arrojado por el indicador permite comprobar que la empresa tiene altas oportunidades de cubrir los gastos operacionales y a su vez, el uso de la financiación de la organización, sin embargo es importante aclarar que la eficiencia de este indicador depende de la variación (aumento o disminución) de los costos que presente la empresa (Entrepreneur, 2010).
Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional / Ventas Netas	55,82%	Este indicador muestra el porcentaje de utilidad operacional que presenta la empresa correspondiente a la proyección de ventas en el primer año (Gerencie.com, 2017).
ROA	(Utilidad Neta/Total Activos)x100	82,83%	Evidencia la rentabilidad que tiene la utilidad neta obtenida de la empresa en relación con el activo que posee. También infiere la eficiencia de una futura administración y aprovechamiento de los activos en la generación de renta (Actualícese, 2016).
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	(Utilidad Neta/Patrimonio)x100	82,83%	De acuerdo al resultado obtenido, el cual “ <i>constituye un claro indicador de cómo una empresa gestiona y saca rendimiento al capital que en ella depositan los accionistas</i> ” (Gerencie.com, 2017), por lo tanto, refleja la viabilidad que tiene la empresa a mediano plazo como su respectivo potencial en el mercado.

Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

Para realizar la evaluación financiera de la iniciativa empresarial a constituir, se aplicaron dos métodos, el primero, el Valor Actual Neto que consiste en:

“sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero.” (Baca Urbina, 2013)

Y la Tasa Interna de Retorno que *“es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial...”* (Baca Urbina, 2013), permitiendo observar el rendimiento real del proyecto. A continuación, se especifican los resultados obtenidos en la aplicación de los dos métodos:

Para que el proyecto sea viable económica y financieramente, la TIR debe ser superior a la tasa de descuento estipulada por los accionistas y el VAN debe ser mayor a 0.

Tabla 33 Resultados evaluación financiera

Resultados Evaluación Financiera	
Tasa de Descuento	40%
TIR del Proyecto:	254%
Valor Actual Neto (VAN):	\$1.102.694.841,08

Por lo anterior, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación financiera, **Tasa Interna de Retorno** arroja un resultado de 254%, lo cual indica que es mayor a la tasa de descuento solicitada por los accionistas y el VAN es mayor a 0, correspondiendo al monto de \$1.102.694.841,08 lo cual determina y afirma la viabilidad del proyecto.

Conclusiones

1. Los resultados obtenidos del estudio de mercado fundamentan el presente plan de negocios, ya que permitieron determinar que el sector panificador de la industria nacional de alimentos presenta un crecimiento sostenido en el país y el mercado objetivo en el cual se enfocará la empresa, se encuentra conformado por personas principalmente entre los 18 a los 80 años pertenecientes a los estratos socioeconómicos número 3, 4 y 5. Igualmente, es un elemento importante que ha contribuido para establecer la posible localización inicial de la unidad productiva y la fijación de un precio de venta competitivo con relación a la competencia.
2. El estudio técnico elaborado permitió establecer el modelo de negocio y establecer la micro localización de los puntos estratégicos de producción y comercialización, al igual que la materia prima requerida para realizar las preparaciones, como la maquinaria, muebles, enseres y equipo de cómputo necesarios con su respectivas cantidades y costos de compra para el inicio de la operación, junto con el número de colaboradores requerido para el área de producción.
3. El desarrollo del estudio administrativo permitió determinar el planteamiento estratégico que orientará el actuar, las estrategias y la relación de la empresa con sus clientes a través del tiempo. Es importante tener en cuenta que uno de los resultados estratégicos de este estudio consiste en racionalizar la planta administrativa para el funcionamiento inicial de la empresa, el tipo de sociedad a constituir, el esquema inicial del mapa de procesos y la proyección de nómina y prestaciones sociales correspondiente al año número 1.
4. Se concluye de acuerdo con el estudio y la evaluación financiera realizada, la viabilidad del proyecto empresarial, teniendo en cuenta que con una inversión inicial de \$59.895.425 distribuida entre cinco (5) accionistas que demandan una tasa de descuento correspondiente al 40%, podrán obtener una ganancia de \$1.102.694.841,08; donde la Tasa Interna de Retorno (TIR) corresponde al 254%, lo cual infiere la viabilidad financiera del mismo.

Bibliografía

- Actualícese. (14 de Enero de 2016). *Actualícese.com*. Recuperado el 26 de Agosto de 2018, de <https://actualicese.com/2016/01/14/rendimiento-del-activo-roa/>
- Alcaldía Local de Engativa. (s.f.). *Alcaldía Local de Engativa*. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de <http://www.engativa.gov.co/sites/engativa.gov.co/files/mapas/loc10.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (30 de Julio de 1996). *Ley 300 de 1996*. Recuperado el 4 de Junio de 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>
- Alcaraz Rodriguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 7 de Octubre de 2017, de https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXT0_GUIA_1_El_e_m_p_r_e_n_d_e_d_o_r_de_E_x_i_t_o.pdf
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y organización un enfoque contemporáneo*. CENGAGE LEARNING. Recuperado el 16 de Enero de 2018
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos* (Séptima ed.). México D.C.: MCGraw-Hill.
- Camacol. (2017). Estudio de Centros Comerciales. (67). Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de <https://construnota.camacolcundinamarca.co/edicion-67/84-gesti%C3%B3n-gremial/370-estudio-de-centros-comerciales.html>
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). *En la Puerta del Horno*. Cali. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.ccc.org.co/file/2017/01/Informe-N84-EC-En-la-Puerta-del-Horno.pdf>
- CENSA Consultorio Contable y Financiero. (2018). *ICESI*. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de <http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *TERRIDATA*. Recuperado el 9 de Agosto de 2018, de <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>
- Entrepreneur. (11 de Octubre de 2010). *Entrepreneur*. Recuperado el 26 de Agosto de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/263733>
- Florez Uribe, J. A. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017
- Gerencie.com. (29 de Octubre de 2017). *Gerencie.com*. Recuperado el 26 de Agosto de 2018, de <https://www.gerencie.com/roe-return-on-equity.html>
- Gerencie.com. (23 de Octubre de 2017). *Gerencie.com*. Recuperado el 26 de Agosto de 2018, de <https://www.gerencie.com/indicadores-de-rentabilidad-del-estado-de-resultados.html>
- Google Maps. (2018). *Google Maps*. Recuperado el 31 de Julio de 2018, de <https://www.google.com/maps/place/Centro+Comercial+Tit%C3%A1n+Plaza/@4.694708,-74.086188,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xaa39a3ad6b78b4cb!8m2!3d4.694708!4d-74.086188>
- Hitt, M., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica, competitividad y globalización*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018

- Invest in Bogotá. (14 de Agosto de 2017). Invest in Bogotá. *La clase media bogotana representa más del 51% de la población de la ciudad* . Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia: Invest in Bogotá. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de <https://es.investinbogota.org/noticias/la-clase-media-bogotana-representa-mas-del-51-de-la-poblacion-de-la-ciudad>
- Llorens Bueno, G. (2010). *Una perspectiva al concepto de negocios*.
- Macrosnacks. (2014). *Revista acción*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017
- Münch, L. (2014). Administración gestión organizacional. Recuperado el 8 de Enero de 2018
- Resolución 631 de 2015. (10 de Septiembre de 2015). *Superintendencia Nacional de Salud*. Recuperado el 26 de Julio de 2018, de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MADS_0631_2015.pdf
- Revista Portafolio. (4 de Octubre de 2017). Estos son los centros comerciales preferidos por la gente en Bogotá. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <http://www.portafolio.co/negocios/los-centros-comerciales-preferidos-por-la-gente-en-bogota-510318>
- Salazar, A. (2017). Panorama actual de las panaderías en Colombia. *La barra*.
- Secretaría Distrital de Hábitat. (1 de Junio de 2018). Recuperado el 9 de Agosto de 2018, de <http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/>
- Sectorial.co*. (Junio de 2016). Obtenido de Informe sector industria panificadora.
- Soriano, C. (2012). *El plan de negocios*.