

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA INTRODUCIR LA LINEA DE PRODUCTO  
“MANTECADA BAJA EN GRASA” EN LA EMPRESA PANADERIA Y  
PASTELERIA LEAL DE PALMIRA**

**SHIRLEY ALEXANDRA BURBANO**

**Código: 1.113.624.885**

**CESAR AUGUSTO CALDERON**

**Código: 79.614.574**

**NORFANDY GARCIA OROZCO**

**Código: 32.144.737**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y  
DE NEGOCIOS  
PROGRAMA TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y NEGOCIOS  
PALMIRA  
2013**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA INTRODUCIR LA LINEA DE PRODUCTO  
“MANTECADA BAJA EN GRASA” EN LA EMPRESA PANADERIA Y  
PASTELERIA LEAL DE PALMIRA**

**SHIRLEY ALEXANDRA BURBANO**

**Código: 1.113.624.885**

**CESAR AUGUSTO CALDERON**

**Código: 79.614.574**

**NORFANDY GARCIA OROZCO**

**Código: 32.144.737**

Trabajo de Grado para optar el Título de Tecnólogo en Gestión Comercial y  
de Negocios

DIRECTOR

**OSCAR EDUARDO SANCHEZ PORTILLO**

Tutor Escuela - Ecacen

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y  
DE NEGOCIOS  
PROGRAMA TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y NEGOCIOS  
PALMIRA  
2013**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Palmira, 05 de Octubre de 2013

## **DEDICATORIA**

A Dios por habernos dado sabiduría durante todo este tiempo, por permitir cumplir con nuestra meta con su infinita bondad y amor.

A nuestros queridos Padres por apoyarnos en todo momento, por sus consejos, valores, por la motivación constante y lo más importante por su amor.

A nuestros seres queridos quienes ya no están entre nosotros, por el amor, enseñanzas, y consejos que nos brindaron.

A nuestro Esposo (a), hijos, Porque no siempre estuvimos presentes en algunos momentos por dedicarnos a los estudios. Gracias por todo, por ser las personas que más nos apoyaron durante esta etapa.

Y a todas aquellas personas que comparten con nosotros de este triunfo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestros más sinceros agradecimientos al Señor León Duque por darnos permiso de realizar nuestro proyecto de grado en su Empresa Panadería y Pastelería Leal brindándonos la información necesaria para la realización de este proyecto.

A Julio Cesar Montoya líder de la Escuela ECACEN, por su apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios.

Al Tutor Oscar Eduardo Sánchez, quien aceptó ser el Director de nuestro proyecto de grado brindándonos sus conocimientos, orientación y apoyo incondicional para el mejoramiento relacionado con este plan de negocio.

A nuestra tutora Luz Dary Castellanos. Su conocimiento y apoyo en el área financiera fue muy importante para la consolidación del estudio financiero.

Finalmente, a todas y cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron para la culminación de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION	11
2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	13
3. OBJETIVOS	19
3.1 GENERAL	19
3.2 ESPECIFICOS	19
4. MÓDULO MERCADO	20
4.1 MERCADO OBJETIVO	20
4.1.1 Justificación del mercado Objetivo	20
4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	22
4.2.1 Reseña histórica de la industria	22
4.3 ANALISIS DEL ENTORNO	27
4.3.1 Entorno Demográfico	27
4.3.2 Entorno tecnológico.	28
4.3.3 Entorno Social y Cultural	28
4.3.3 Entorno Ecológico	29
4.4 ANÁLISIS DEL MERCADO	30
4.4.1 Estructura actual del mercado de Panadería y Pastelería a nivel Nacional.	30 32
4.4.2 Segmentación y Participación del Mercado	32
4.4.3 Características de potenciales consumidores	32
4.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	33
4.5.1 Principales Competidores de la Pastelería Leal	34
4.6 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS	41

4.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS	42
4.7.1 Tamaño de la Muestra	43
4.7.2 Resultados de la Encuesta	43
4.8 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	48
4.8.1 Concepto del Producto	48
4.8.2 Empaque y Embalaje	49
4.8.3 Ventajas Competitivas	51
4.8.4 Estrategia de Distribución	50
4.8.5 Estrategia de Precio	52
4.8.6 Estrategia de Promoción	55
4.8.7 Estrategia de Comunicación	58
4.8.8 Estrategia de Servicio	59
4.8.9 Estrategia de Aprovisionamiento	60
4.10 PROYECCION DE VENTAS	60
4.11 ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADOS	62
5. MODULO DE OPERACIÓN	63
5.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	63
5.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	64
5.3 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO	65
6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	68
6.1 DESCRIPCION DE CARGOS	71
6.2 Constitución de la empresa y aspectos legales	77
6.2.1 Tipo de empresa	77
6.2.3 Requisitos legales de constitución	77
6.2.4 Normatividad para el producto	77
6.3 GASTO DE PERSONAL	79

7. MODELO FINANCIERO	80
7.1 ANALISIS DE LIQUIDEZ	91
7.2 ROTACION DE CARTERA	91
7.3 ROTACION DE INVENTARIOS Y PROVEEDORES	92
7.4 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	93
7.5 RENTABILIDAD DEL ACTIVO – RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	93
7.6 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	95
7.6.1 Análisis vertical de balance general año 2.013	95
7.6.2 Análisis horizontal del balance general años 2.013 y 2.014	95
7.6.3 Análisis Vertical Estado De Resultados Año 2.013	96
7.7 CALCULO DE LA TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD (TIO)	100
7.8 INTERPRETACION VALOR PRESENTE NETO (VPN)	100
7.9 INTERPRETACION DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)	102
7.10 INTERPRETACION DE LA RENTABILIDAD MINIMA	102
8. IMPACTOS DEL PROYECTO	103
8.1. IMPACTO AMBIENTAL	103
8.2. IMPACTO SOCIAL	103
8.3. IMPACTO ECONÓMICO	103
9. CONCLUSIONES	104
10. RECOMENDACIONES	105
11. BIBLIOGRAFIA	108

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Principales Competidores para la Pastelería Leal	34
Tabla 2. Competidores cercanos a los puntos de ventas de la Panadería y Pastelería Leal.	35
Tabla 3. Barrios que cubren los puntos de venta de la Panadería y Pastelería Leal.	38
Tabla 4. Fortalezas y debilidades de la competencia	40
Tabla 5. Ventaja competitiva y debilidades frente a la competencia	41
Tabla 6. Productos Sustitutos y Productos Complementarios	41
Tabla 7. Características del Producto	48
Tabla 8. Estimación de precio de venta.	55
Tabla 9. Presupuesto de mezcla mercadeo	58
Tabla 10. Proveedores materia prima del producto	59
Tabla 11. Proyecciones de ventas	60
Tabla 12. Ubicación punto de venta.	61
Tabla 13. Ficha técnica del Producto	63
Tabla.14. Proceso de producción	66
Tabla 15. Maquinaria y Equipos	66
Tabla 16. Muebles y enseres	67
Tabla 17. Matriz Dofa	68
Tabla 18. Perfil Jefe de Planta	71
Tabla 19. Perfil Supervisor de Producción	72
Tabla 20. Perfil Jefe de Compras	73
Tabla 21. Perfil del Dosificador	74
Tabla 22. Perfil Pastelero	75
Tabla 23. Perfil Auxiliar de Horneo	76
Tabla 24. Organización Jurídica	78
Tabla 25. Gasto de Personal	79
Tabla 26. Proyecciones Financieras	80

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>pág.</b>
Grafica 1.Participación del PIB por sectores economicos del valle del cauca y colombia.	24
Grafica 2.Subsector del sector de alimentos y de participación	27
Grafica 3. Resultados de la encuesta	43
Grafica 4. Canales de Distribución	52
Grafica 5. Organigrama de la Empresa Panadería y Pastelería Leal	70

## INTRODUCCION

En la actualidad los mercados se encuentran en una situación de cambio continuo y constante, ofreciendo más productos innovadores siendo un motivo para que la Empresa Panadería y Pastelería Leal esté a la vanguardia en las nuevas tendencias sobre productos alimenticios, generando así una posición privilegiada en la ciudad de Palmira.

El mercado de la Pastelería no ha sido ajeno a la demanda de productos bajos en grasa que cada día toma más fuerza; por esta razón la empresa Panadería y Pastelería Leal quiere diversificar; y de esta manera darle gusto al cliente sin arriesgar su salud abriendo un nuevo campo de posibilidades que les permitan consumir productos bajos en grasa, sin que el tradicional sabor característico se altere.

Por tal motivo La Panadería y Pastelería Leal, desea implementar una nueva línea de producto, porción de “Mantecadas baja en grasa”, aunque el producto originalmente se conoce como “Mantecada” en el mercado no es bajo en grasa, es muy dulce, y de un solo sabor. Son pocos los competidores en la ciudad de Palmira que lo ofertan; por esta razón se desea cambiar el concepto de este producto, que lo ofrecerá Única y exclusivamente la Panadería y Pastelería Leal, ya que además de ser apto para el consumo de personas de cualquier edad, lo pueden consumir las personas que sufren de diabetes; por ser un producto endulzado con stevia.

Es por esto que el presente estudio de factibilidad se desarrolla con el propósito de ampliar la unidad de negocio de pastelería de la empresa Panadería y Pastelería Leal. Como factor motivador para el desarrollo de la nueva línea de productos, es la excelente aceptación de los ya existentes; y la demanda de los

clientes ha mostrado la necesidad de ampliar el portafolio de productos y cubrir los diferentes gustos y necesidades de los consumidores.

Por lo tanto para la realización de este estudio de factibilidad se trabaja con la estructura sugerida por el curso Plan de negocios ofrecida por la Universidad Nacional abierta y a Distancia “Unad” en el programa de Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios; en el cual se desarrolla unos puntos fundamentales para incorporar el producto, que son el estudio de viabilidad de mercado, estudio técnico, organizacional, y financiero.

## 2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta que el cliente es cada vez más exigente, las empresas se ven obligadas a diversificar en sus productos y servicios para sostenerse en el mercado. Este proyecto es importante, ya que aporta a la empresa Panadería y Pastelería Leal en la ciudad de Palmira el estudio de viabilidad en desarrollar nueva línea de productos (Mantecada baja en grasa) con sabor a choco vainilla, chocolate, naranja, garantizando que estos tengan gran demanda entre los clientes con el fin de darles gusto sin arriesgar su salud.

Los productos mas solicitados por los consumidores en cuanto a pasteles se refiere son las porciones, ya que por su precio son mas asequibles, por lo tanto los nuevos productos que la panadería Leal desea incorporar tendrían gran aceptación en el mercado, garantizando a nuestros consumidores la inocuidad del producto

En la ciudad de Palmira, la Panadería Leal se ha posicionado en el mercado regional como la mejor del sector por la calidad, sabor y variedad de los productos que ofrece al consumidor.

### **Descripción de la Empresa:**

La Panadería Leal es una empresa que se dedica a la fabricación y venta de productos de panadería, pastelería, fritos, hojaldrados, galletería, jugos; que satisfagan las necesidades del cliente, cumpliendo con unos estándares de calidad y ofreciendo un buen servicio.

### **Reseña Histórica**

Para el año 1.985 nace una oportunidad que le brinda a Jorge León Duque, actualmente propietario; su hermano Oscar, vendiéndole uno de los dos puntos de venta de pandebono y buñuelo.

Oportunidad que con su trabajo y compromiso constante, se fue convirtiendo en un sueño por ofrecer siempre una buena atención, servicio y calidad; junto con su esposa Alba Lucia Orozco e hijos trabajando arduamente.

El clima de Palmira, su gente tan amable, acogedora y culta hicieron crecer día a día el entusiasmo, la responsabilidad y el compromiso hacia lo que se creaba, una empresa panificadora donde la prioridad ha sido y será muy buena atención, con un muy buen servicio y unos productos de excelente CALIDAD.

La Panadería y Pastelería Leal es el resultado de una serie de transformaciones constantes que han sido muy valoradas por los Palmiranos, lo que han dado la fuerza y la constancia para mantenerse en el compromiso, la responsabilidad y la lealtad con sus clientes.

Los productos que siempre han estado con en la empresa han sido el pandebono, el buñuelo y por supuesto el pan.

Los demás productos han sido implementados poco a poco, haciendo esto que la panadería en su concepto, ampliara su visión en lo que como negocio representaba.

No fue fácil, ni de la noche a la mañana que este sueño se construyó.

Dios y la Virgen en su infinito amor y el apoyo y acompañamiento de su familia le han dado la sabiduría al señor Jorge León para elegir como colaboradores a personas altamente calificadas y comprometidas con su VISION Y MISIÓN.

Esto ha dado como resultado la empresa que hoy comparte con toda la ciudadanía palmireña con gran orgullo y sobre todo con gratitud.

## **“PANADERIA Y PASTELERIA LEAL”**

**1<sup>era</sup> ampliación de la Panadería Leal.** Esta modificación permitió que las ventas mejoraran considerablemente y que pronto su clientela aumentara más, haciendo que el local se fuera quedando estrecho.

Para el siguiente año 1991 se hizo otra reestructuración donde se tomó otra habitación de la casa para abrir otra puerta que permitiera el ingreso de más clientes.

### **2<sup>da</sup> adecuación de la Panadería Leal**

En esta modificación se cambió el nombre, pues su hermano Oscar reclamó que Ostin era su razón social; esto lo obligó a tener una razón social propia, la cual fue **Leal** y sus siglas significan LE de León y AL de Alba su esposa. La panadería quedó entonces con el nombre de Panadería y Pastelería Leal Ostin; el Ostin se conservó, pues como se dijo antes, ya estaba acreditado y la gente lo buscaba como Pan Ostin por cuanto Leal era un nombre nuevo lo cual hacía pensar que había cambiado de dueño. En el mismo año ya trabajaban cuatro personas más: un panadero pastelero, un ayudante de panadería y dos personas más para servicio al cliente (venta).

Paso a paso, la buena calidad de los productos complementado con un excelente servicio al cliente permitió que los buenos comentarios se “vendieran como pan caliente”, haciendo de ello la mejor publicidad.

Lo anterior llevó a que el área de producción tuviera que ser más grande, pues había una fuerte demanda de los productos, sumado a la cantidad de clientes con los que ya se contaba. Al ver esta necesidad se tuvo que ocupar la casa para poder hacer dicha ampliación en el área de producción.

Hacia el año 1995 el negocio contaba con 12 empleados, preparados y capacitados para prestar un excelente servicio al cliente, los cuales estaban

divididos de la siguiente manera: 4 vendedores, 2 en la mañana y 2 en la tarde, 2 pandeboneras para cada turno, 2 panaderos en la mañana y 2 en la tarde.

Respecto a la tecnología, anteriormente no se contaba la mezcladora y todo debía hacerse manual, es decir, pesar todos los ingredientes, mezclar los mojes y amasar.

A medida que el negocio mejoraba empezaron a adquirirse equipos de alta tecnología como la mezcladora, cortadora, molino eléctrico, equipos y accesorios para pastelería pues esta área estaba tomando fuerza. Otra modificación se hizo para el año 2000.

### **3<sup>era</sup> modificación de la Panadería Leal**

Para este entonces se organizó el área administrativa, pues el negocio tomaba gran fuerza y cada vez crecía más, lo que la hacía necesaria para su buen funcionamiento. Poco a poco se integraban más trabajadores, se compraban más materiales y la ley exigía cumplir con unos requisitos de impuesto, lo cual generó la necesidad de establecer las diferentes áreas administrativas.

En el segundo piso se creó esta área, necesaria para la buena funcionalidad y control del negocio. Desde ahí eran manejadas todas las operaciones concernientes a compras, contabilidad, sistemas, talento humano, gerencia, costos entre otros.

Siempre ha existido la preocupación por mejorar y esto ha llevado a que la planta de producción crezca conforme con la necesidad del momento, es decir si la venta va aumentando, acorde debe ir creciendo la planta de producción pues si no fuera así se quedaría corto de producir y por ende no estaría proyectado a crecer; es por esto que para el año 2006 se había construido un tercer piso, en el cual quedó ubicado el área de cocina que anteriormente quedaba en el segundo piso en un espacio muy limitado.

También en este tercer piso se construyó un espacio para los empleados, en donde quedaron los baños y los vestidores tanto del hombre como el de las mujeres; también se ubicó un lugar especial para lo concerniente a mantenimiento y reparación de equipos; esto y la calidad de sus productos y servicios, reafirma su presencia en la competitiva comunidad de panaderías.

La Panadería Leal como su reseña histórica lo indica, inició con un punto de venta, un horno manual, un fritador, como trabajadores el señor León, su esposa y un empleado, con el pasar del tiempo y el gran esfuerzo por mantenerse en el mercado, compitiendo siempre con excelente calidad, se fue viendo paulatinamente el crecimiento de esta empresa, hoy en día se cuentan con seis puntos de venta, ubicados:

1. Centro Comercial Llano grande. Local 517-518
2. Súper Marden de la 47. local 101
3. Edificio Bancafe (centro de la ciudad), calle 30 Cra 28 esquina, Tel: 2714135.
4. Barrio Obrero, (calle 34 No 25-01) tel. 2724215
5. Centro comercial y supermercado cañaveral.
6. Nueva Leal Coomeva, clínica Palma Real.

El obrero es la principal y sede del área administrativa, desde y donde se manejan la logística, producción y personal en general de todos los puntos de venta, logrando también generar empleo a los Palmiranos, en la actualidad se cuenta con una nómina de 150 personas, entre operarios, asesoras de ventas, personal administrativo y asesorías externas, las cuales son de vital importancia para lograr innovar productos y excelencia en el servicio.

En la actualidad contamos con servicio a domicilio, el cual es manejado por outsourcing con una empresa de mensajería privada y una nueva logística de ventas por medio de triciclos, los cuales se dirigen a los diferentes sectores de nuestra ciudad para llevar hasta su casa sus productos.

Para el cumplimiento de sus objetivos tiene implementada una estructura organizacional por áreas, dividido por cargos según sus funciones y responsabilidades.

La PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL con el fin de ampliar su portafolio en el área de pastelería está desarrollando nuevos productos que son porciones de mantecadas con sabores a choco-vainilla, chocolate, Y naranja, para satisfacer las expectativas y necesidades de todos los clientes.

La diferencia que caracteriza a la Panadería y Pastelería Leal de la competencia está en la elaboración de los productos con materias primas naturales de la mejor calidad, manteniendo la tradición en las recetas y la fabricación artesanal, sin dejar de lado las ayudas tecnológicas que permiten estar a la vanguardia de la industria.

El nicho de mercado al que va dirigido es hacia la clase media y alta de la ciudad de Palmira. Se cuenta con un portafolio variado de pasteles para toda ocasión (cumpleaños, bautizos, bodas, grados, despedidas de soltero, aniversario de empresas y eventos especiales) ampliando el portafolio con nuevos pasteles línea en porciones.

La demanda de los productos de pastelería y panadería tiene un ascenso conforme pasan los días de lunes a domingo, siendo los sábados y domingo los días con un incremento del 20% aproximadamente.

En la ciudad de Palmira quien maneja esta misma línea de productos son los supermercados donde se encuentran en diferentes presentaciones, empacados de empresas proveedoras como son: Bimbo, Ramo, y las fabricadas por los mismos

supermercados, sin restar importancia a las panaderías y pastelerías de los sectores populares de la ciudad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL:**

Determinar el estudio de factibilidad para incorporar un nuevo producto de pastelería en la Panadería y Pastelería Leal, de acuerdo a las preferencias de los consumidores actuales de la ciudad de la villa de las palmas.

#### **3.2 ESPECÍFICOS:**

- Determinar la viabilidad de mercado
- Elaborar el estudio técnico
- Determinar la Estructura organizacional
- Determinar la viabilidad financiera

## **4. MÓDULO MERCADO**

### **4.1 MERCADO OBJETIVO**

El producto de Pastelería “Mantecada baja en grasa” tendrá un mercado objetivo enfocado al cliente en el rango de los 5 a los 59 años de edad, sin embargo, con esto no se excluye en ninguna medida a las personas por encima ni por debajo de este rango de edad. En lo que respecta al nivel socioeconómico, el mercado objetivo serán las personas de los estratos 3,4, 5 y 6 por su poder adquisitivo y por ser quienes frecuentan en mayor medida el área de influencia del establecimiento.

La PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL no tiene interés en crecer en otras ciudades, su interés esta fundamentado a nivel regional, pues se quiere aprovechar el nombre y el reconocimiento que actualmente tienen. La curva de experiencia del personal ha permitido posicionarlos en ciudades como Palmira y Buga.

El mercado objetivo de la PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL por lo general en la oferta de sus productos le apunta a clientes que no solo quieran comprar sino también que tenga la forma de comprar, que sean rentables para la compañía, que tengan deseos de comer productos saludables y exquisitos, que estén ubicados en los estratos 3, 4 y 5 como se mencionó anteriormente, y que además tengan buen gusto.

#### **4.1.1 Justificación del mercado Objetivo**

La razón por la cual se fijó el mencionado mercado objetivo obedece a que a los consumidores finales les gusta la combinación de sabores como el de la naranja, vainilla, y el chocolate con los productos de pastelería, adquiriendo el producto como, compra por impulso, por antojos o como un acompañante de almuerzo y medias tardes.

Considerando que la empresa PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL tiene amplia cobertura y posicionamiento en la Ciudad de Palmira; es un elemento diferenciador con respecto a la competencia; donde se espera generar un aumento en sus ventas, con la ampliación del portafolio de productos de pastelería; así mismo el número de clientes consumidores, además de recibir un valor agregado del manejo del concepto mantecada baja en grasa, por porción.

La PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL es una empresa que ha logrado mantener una posición privilegiada donde se ha destacado por la calidad de sus productos y donde primordialmente el factor tradicional desempeña un papel fundamental en el sostenimiento del mercado.

El estudio de mercado realizado identificó una **demanda potencial** en los **estratos socioeconómicos 3,4, 5 y 6** de los barrios de la ciudad de Palmira lo cual se fijó como el mercado objetivo.

La PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL Genera valor innovando; y se distinguen de su competencia por trabajar con proveedores certificados, aplican las BPM y tienen conformados toda una escuela de capacitación, esa es su competencia central, su principal estrategia es que son muy ejecutores en el punto de venta.

➤ **Consumo Per cápita:** Actualmente el consumo per cápita por cliente está entre \$3.000 y \$ 4.000 por cliente, como se dijo anteriormente es un mercado que esta sub explotado ya que existen muchos pero son pocos los que hacen la diferencia.

➤ **Mercado Potencial:** Se puede decir que es grande e interesante, pero en este mercado se comporta inversamente proporcional a los otros mercados, pues para nadie es desconocido que ya las personas desean comer mas sano, mas dietético y se inclinan por el uso de productos funcionales lo que hace que la gente este dejando de consumir productos de panadería, pastelería, fritos entre otros, entonces lo que debemos hacer es inclinarnos a innovar en la categoría de

productos funcionales y dietéticos para así poder aspirar al resto del mercado potencial y apuntarle a nuevos usos y mas usuarios.

## **4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **4.2.1 Reseña histórica de la industria**

La industria Panificadora y Pastelera hacen parte del sector de alimentos, según FENALCO hace parte del sector de “Abarrotes, víveres y rancho” , en dónde además pertenecen los distribuidores de cárnicos, de productos de consumo masivo, lácteos y plazas de mercado. Así mismo, conforma parte del sector agroindustrial, el más importante de la industria Colombiana pues aporta el 29,9% del total de la producción industrial bruta nacional, y específicamente panadería aporta el 5,12% del total de la producción bruta de dicho sector.

Pertenecen a este sector:

- Distribuidores cárnicos
- Reposteros
- Panaderías
- Distribuidores de productos de consumo masivo
- Lácteos.

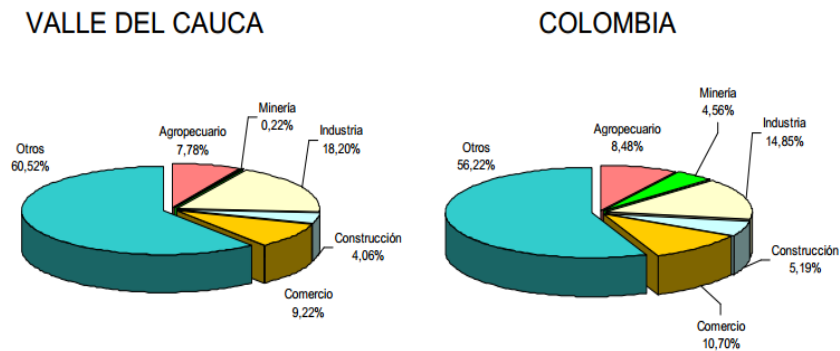
A través de los últimos 5 años la industria pastelera ha sido una de las de mayor rentabilidad y crecimiento en el sector de alimentos debido a:

- La mayor demanda se da por parte de las mujeres entre los 10 y 50 años de edad y en el que parte de los productos más apetecidos en el mercado son productos de repostería y pastelería como tortas, brownies. (Catering, 2012)
- Actualmente el consumo más alto sigue siendo de panadería con un 43%, seguido de la repostería con un 40% y el 17% restante para la pastelería (Catering, 2012).

- El sector de la industria panificadora en Colombia presenta un consumo per cápita de 25,9 kilos de pan año\*, estaba en 23,3 en el último informe del 2009 subiendo 2,6 puntos por efecto estadístico del reciente censo del DANE.
- Conforman el sector panificador empresas industriales, medianas y pequeñas, las compañías industriales que venden variedad de referencias de pan empacado, las grandes superficies con sus marcas propias y las panaderías de punto caliente que por tradición tienen procesos artesanales o semi-industriales, estas últimas se mantienen con más del 70% del mercado. (Según el censo Infocomercio 2011.)
- Las panaderías de punto caliente están constituidas por medianas, micro y fami empresas que aportan enormes beneficios a la economía del país y bienestar a familias de todos lo estratos socioeconómicos. Cada punto caliente maneja toda una organización funcional que va desde capital humano, procesos manuales, semi industrializados, ventas y servicio al cliente.
- Cada panadería genera entre 4 y 6 empleos formales directos, lo que representa una cifra aproximada de 300.000 empleos directos y 800.000 indirectos, lo que convierte al sector en elemento clave para la prosperidad del país. Fuente: Informe ADEPAN
- Según la ANDI, el consumo de trigo en el país es superior a 1,3 millones de toneladas, lo que se traduce en un gasto por habitante al año de 34 kilos en productos panificables y 2,5 kilos en galletas. Estas grandes cifras con una rebaja de precios por efectos del TLC representan un verdadero ahorro a los panaderos.

- La revista dinero edición de junio del 2008 comenta que la industria de los alimentos, especialmente, ha sido líder dentro del proceso de desarrollo industrial nacional.
- En el 2011, Según la revista La Nota económica la empresa Panificadora la Gitana ha obtenido ventas por valor de \$ 19.034.13 en la ciudad de Palmira, siendo este el principal competidor en el sector panificador.

Grafica1.Participación del PIB por sectores economicos del valle del cauca y colombia



Fuente: DANE-Cuentas Nacionales Departamentales, Marzo de 2009.

La figura 1, muestra la participación del producto interno bruto de los sectores económicos más importantes del valle del cauca y la comparación con el producto nacional, en donde se resalta una mayor participación en el sector industria con un 18.2% en el Valle del Cauca; sector económico al que pertenece la industria Panificadora.

### ➤ Tendencias Globales de los Consumidores

Cuatro tendencias clave definen actualmente el comportamiento del consumidor en todo el mundo. Estas tendencias tienen un efecto decisivo y duradero en los mercados de la industria de alimentos y bebidas:

## Tendencias Globales

1. Naturalidad
2. Funcionalidad (Salud y Bienestar)
3. Excelente sabor
4. Comodidad del establecimiento

### ➤ Tendencias actuales en productos de pastelería

En el mercado de los dulces y los productos de pastelería las innovaciones constituyen el motor principal de crecimiento. Dentro de este grupo de productos el consumidor espera, no solo una gran variedad, sino continuas novedades y nuevos sabores. Pero también la tendencia actual a la "naturalidad" tira fuerte de este mercado; esto se aprecia claramente en el enorme crecimiento que experimenta la demanda de dulces y productos de pastelería que han sido elaborados con aromas naturales y colorantes procedentes de fuentes naturales.

Según un estudio realizado al mercado panificador en Colombia, Los hogares colombianos consumen con más frecuencia en Pastelería los siguientes productos:

<b>Productos</b>	<b>Frecuencia de compra</b>
<b>Torta Negra (aliñada)</b>	29.8%
<b>Torta Blanca</b>	26.0%
<b>Torta fría</b>	18.5%
<b>Torta de frutas</b>	11.9%
<b>Postres</b>	7.3%
<b>Otros</b>	6.5%

<b>lugar donde suelen comprar los productos de pastelería es:</b>	<b>%</b>
Pastelería (especializada)	43.0 %
Panadería y Pastelería	41.2%

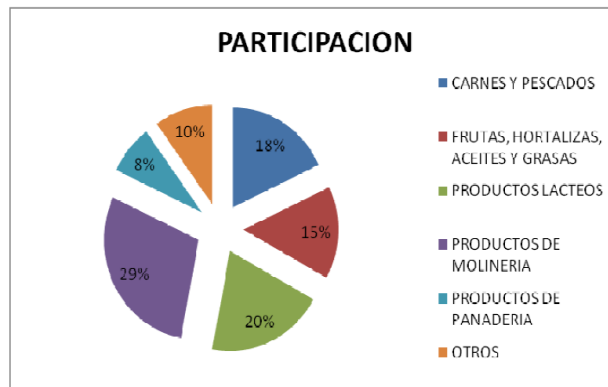
Autoservicio / Supermercado	10.7%
Tienda de barrio	5.2%

Y según el estudio del SENA 2011, para elegir el lugar los consumidores definen los siguientes factores como decisivos a la hora de la compra:

- Calidad de los productos, un 57.6%
- Higiene, 21.1%
- Calidad en el servicio, 6.3%
- Accesibilidad del local, 5.0%
- Precio, 3.4%
- Sitio agradable, 1.8%
- Ubicación del local, 1.8%

Las cifras y datos expuestos anteriormente, junto con el margen de ganancia de alrededor del 54% es lo que ha generado una mejor dinámica en el sector, en donde los proveedores, empresarios, consumidores, escuelas de gastronomía le apuesten a un crecimiento conjunto en el que se trabaje la innovación, la atención al cliente, precios justos, calidad y variedad. Esta meta en conjunto, genera que cada vez más los empresarios quieran contratar a los mejores en su arte no sólo brindándoles estabilidad y buenos salarios sino entrenamiento constante; tal como lo dice Sebastián Sánchez, Director del Programa de Pastelería de Gato Dumas Colegio de Cocineros, “La capacitación es lo más importante en estos días, los restauranteros creen y le están apostando a los nuevos talentos en repostería y pastelería, buscan un cambio en la oferta existente y cada uno desea tener productos únicos para sus clientes ”

Grafica 2. Subsector del sector de alimentos y de participación



Fuente: Bancoldex, 2010.

[http://www.bancoldex.com/documentos/2240\\_Alimentos\\_Mayo.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/2240_Alimentos_Mayo.pdf)

En el orden de importancia para la pastelería, el más representativo es el subsector de producto de molinería (29%), donde incluyen todos los molinos de harina a base de trigo, seguido del subsector de productos de panadería, que es donde se encuentran los productos de pastelería.

La industria molinera de trigo, se ubica como la novena más grande en ventas entre los sectores dedicados a la producción de alimentos, y como la quinta en términos de patrimonio. Se destaca dentro del renglón importador como un importante generador de carga y transformador de materia prima -trigo-, así como por ser el sostén de la cadena de trigo y derivados, en la cual se vinculan otros eslabones como el sector de panadería, repostería, galletería, y de pastas alimenticias.

#### 4.3 ANALISIS DEL ENTORNO:

**4.3.1 Entorno Demográfico.** La PANADERÍA Y PASTELERIA LEAL por ser fuente de abastecimiento alimenticio es ideal para todas las clases sociales, ya que sus productos son comercializados en todos los niveles de demanda existente en su área de influencia comercial.

La Panadería está ubicada en la ciudad de Palmira donde se encuentra concentrada toda su mano de obra, es aquí donde se fabrican los productos.

Palmira cuenta con un total de 298.582 habitantes.(según anuario estadístico de Palmira 2011)

**4.3.2 Entorno tecnológico.** La PANADERÍA Y PASTELERIA LEAL cuenta con una infraestructura de excelente calidad para la elaboración y producción de pan; En cuanto a la tecnología blanda la Panadería y Pastelería Leal cuenta con diferentes sistemas que permiten tener acceso a toda la información administrativa de la empresa. Los sistemas contables son manejados a través de programa llamado MAX el cual permite agilizar el proceso contable. La parte administrativa cuenta con equipos computarizados los cuales permiten registrar todos los eventos, de las diferentes actividades propias de cada área funcional. Así mismo para la producción de las diferentes líneas se tiene equipos de punta, importados de diferentes países como son los hornos Argental que son traídos de Argentina, fabricados especialmente para panaderías y reposterías, al igual que las mojadoras en que se mezclan los productos, anteriormente la técnica manual que se utilizaba era un equipo llamado artesa, donde las personas eran quienes mezclaban las materias primas, en la actualidad ellas se mezclan solas; en el área de pastelería el aerógrafo llegó desplazando técnicas manuales, que tomaban mayor tiempo y eran menos precisas y generaban mayores costos; las batidoras industriales a su vez con su llegada permitieron producir mayores cantidades en menor tiempo, optimizando recursos como la mano de obra, costos de energía y otros.

**4.3.3 Entorno Social y Cultural.** Es necesario formar talento humano de primer nivel, capaz de afrontar las demandas crecientes del entorno, es conveniente ampliar la comprensión de nuestra identidad cultural y de la transformación de los valores.

Es importante recordar que existen conductas que se copian y se transmiten de una persona a otra y de una sociedad a otra; por ello destacamos el papel que ha tenido el factor cultural en el aspecto del consumo, ya que ha facilitado la adopción de hábitos alimenticios dentro de los cuales se encuentra el consumo del pan, pues satisface una necesidad y es considerado un alimento esencial para el desarrollo de las personas, lo que hace fácil la comercialización de los diversos productos que ofrece la PANADERÍA Y PASTERIA LEAL.

**4.3.4 Entorno Ecológico.** La PANADERÍA Y PASTERIA LEAL ha buscado mejorar constantemente no solo a nivel de organización sino también en lo concerniente al ámbito ecológico, por tal razón a buscado proveedores que proporcionen garantías al medio ambiente, dentro de estas el uso de las bolsas y vasos biodegradables, al buscando así que el tiempo de desintegración de estos insumos sea muchísimo inferior a los materiales que se venían utilizando.

Entre los aspectos de cuidado en la producción panificadora, está la utilización de “trampa grasas” instalados en la entrada de las tuberías de desagüe y la correcta Disposición de los desechos sólidos, semi- sólido y líquidos generados. El “trampa grasas” ya no es un elemento extraño en los talleres de producción, al igual que las campanas extractoras de calor, utilizadas en áreas de producción como cocinas, hornos, planchas asadoras, estufas fritadoras.

La empresa cuenta con programas de recolección industrial de la empresa de aseo Palmaseo, al igual que La selección, recolección de material biodegradable, residuos orgánicos, desechos para su respectivo reciclado y disposición final donde los funcionarios de esta entidad recogen diariamente los desechos, almacenándolos en un chub de basura; realizando la respectiva limpieza y desinfección posterior al proceso en mención.

La industria panificadora no genera contaminación ambiental significativa excepto por la ya referida, que debidamente manejada es perfectamente mitigable. En ningún caso y bajo ningún aspecto significa una amenaza para el entorno en el

que se ubique ni la planta de producción ni alguno de sus puntos de distribución o venta.

#### **4.4 ANÁLISIS DEL MERCADO**

##### **4.4.1 Estructura actual del mercado de Panadería y Pastelería a nivel Nacional**

Es un mercado donde hay oportunidad de crecimiento, es atractivo para entrar en el, es muy competido y lo mas llamativo es que es un mercado donde no existen barreras de entradas.

Las panaderías que se encuentran actualmente en el país se caracterizan por su desorden en la parte salarial, es decir contratan a la gente pero no le pagan lo correspondiente a las prestaciones de ley, no existen perfiles definidos cualquiera hace de todo, no se invierte en el desarrollo del personal esto obedece a que sus propietarios son de bajo nivel académico y solo los mueve el factor salarial por lo tanto cualquier variable ajena a ella no les interesa.

Para nadie es desconocido que los súper objetivos de toda compañía son; ser rentable, Crecer y ser Sostenible en el tiempo. Este sector crece desorganizadamente, la rentabilidad la miden en términos de dinero, no miran como influye la cadena de valor y junto con ella todos los que participan de ella como son los proveedores, consumidores, clientes internos, accionistas. Ellos no miden el factor participación de mercado eso no cuenta, no saben como se compite en el mercado. Cuando colocan sus puntos se riegan, se propagan, pero no aplican la parte estratégica ni táctica.

Un asunto bien peculiar es que crecen sin tener presente ningún lineamiento estratégico, no construyen misión, visión, objetivos, valores, políticas comerciales para poder entrar a participar de un mercado este desorden no solo es regional sino también Nacional. No existen parámetros definidos para colocar una panadería se monta en cualquier local y con cualquier horno. El oficio de

panadería y pastelería apenas lo está profesionalizando el SENA, de lo contrario quienes practican este oficio son empíricos.

La variable precio no la manejan, el parámetro de medición es la panadería que colocan en la esquina y dependiendo como esa nueva panadería maneje los precios, esa determina a cómo debe vender el que este mas cerquita, la parte relacionada con CALIDAD, tampoco se tiene encuentra esto obedece a que son pocas las que le compran a proveedores calificados, entonces cualquiera puede entrar a vender. Tampoco están amparados en una organización que los convoque y los ayude a organizarse. Actualmente existe ANIPAN pero solo para la ciudad de Cali solo convoca a propietarios de panaderías pequeñas y lamentablemente son los más desorganizados. Solo en la ciudad de Bogotá existen 50.000 panaderías y en la ciudad de Cali se habla de 25.000 panaderías si no son más. Algunas de ellas sobre todo las que están ubicadas en estratos Socioeconómicos medios bajos tienen similitud a tiendas de barrio precisamente por lo que se carece de análisis del Micro y el Macro entorno para montar este tipo de negocio. No se trabaja con una mezcla de Mix que pueda garantizar el grado de posicionamiento de este tipo de negocio.

Los más destacados en ventas, estructura organizacional, innovación, logística, calidad, estructura salarial, productividad son en su orden:

Montecarlo, Molino, California, kuty, Pastel Pan en la ciudad de Cali, en Palmira definitivamente la que mayor organización tiene, Imagen Corporativa, desempeño, sostenibilidad, crecimiento, Estrategia de integración y expansión, programas de desarrollo, indicadores de gestión, es la Leal. Sigue **la Gitana como punto de venta porque realmente ellos son fuertes en el mercado tradicional y más precisamente con productos industriales**. Las demás panadería que existen en la ciudad de Palmira son solo panaderías, no poseen competencias Centrales ni competitivas y menos aun comparativas que puedan competir con la Leal.

En participación de mercado nosotros tenemos el 60% del mercado el 10% lo tiene la gitana en puntos y no en hogares y el resto se lo reparten las pequeñas que existen en la actualidad. Nosotros participamos con 8 puntos de venta y 9 triciclos que hacen distribución masiva al hogar mas concretamente a al hogar contamos con servicios domiciliarios y atendemos el mercado industrial como son los casinos y empresas, hemos sido innovadores no solo en distribución sino también en expansión ya tenemos un punto en Buga, también hemos hecho una estrategia de integración como son los cárnicos son desarrollados directamente por nosotros.

#### **4.4.2 Segmentación y Participación del Mercado**

Ubicación: Urbana - Ciudad de Palmira (Valle)

Edad: 5 a 59 Años

Sexo: Hombre- Mujer

Nivel De Ingresos: Media - Alta

La Panadería y Pastelería Leal actualmente cuenta con 6 puntos de venta en la ciudad de Palmira en sitios estratégicos con alta afluencia de público, mencionado anteriormente en la reseña historia de la empresa.

#### **4.4.3 Características de potenciales consumidores**

Edad: 20 a 59 Años

Sexo: Hombre- Mujer

Profesión: Es Indiferente

Al analizar el hábito de compra del consumidor Palmireño se observa que las mantecadas, son conocidas como un producto típico colombiano pero su comercialización es casi mínima dentro del municipio, por lo cual al momento de

comprar, el cliente se fija en que sea un producto de excelente calidad y que tenga un sabor agradable, además les gusta que se les tome en cuenta sus opiniones, establecieron que los sabores que más les gusta son la vainilla, chocolate y del sabor de fruta la preferida en pastel es la naranja.

Los hábitos del consumidor han cambiado en relación a años anteriores donde no había tanta competencia y el cliente solamente solicitaba torta tradicional para las ocasiones especiales, ahora el cliente es más exigente, siempre esta a la expectativa de conseguir algo mejor, a su gusto y cuidando su salud.

Aunque no existe un nicho de mercado establecido, los clientes que adquieren los productos de la Panadería y Pastelería Leal son aquellos que están dispuestos a pagar un poco más por el producto frente a la competencia y cualquiera puede acceder ya que los precios no son altos.

A medida que se eleva la calidad el cliente es más exigente, quiere lo mejor y lo nuevo. Lo que se puede notar es que la mayor parte de los clientes son aquellos que han consumido el producto anteriormente. El consumidor manifiesta que la calidad del servicio y de cada uno de los productos es alta, acorde al precio que es un poco más elevado al de la competencia.

#### **4.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

##### **➤ Medición de la oferta**

Las Mantecadas “Baja en grasa” no poseen competidores directos con este “valor agregado”, sin embargo por ser un producto tradicional colombiano existe en el mercado mas no se ofrece con las mismas características.

Por ser un producto de pastelería hacemos mención a las empresas especializadas en pastelería y reconocidas en el mercado, aunque no son competidores del producto, si son competidores para la empresa Panadería y Pastelería Leal.

#### 4.5.1 Principales Competidores de la Pastelería Leal

Tabla 1. Principales Competidores para la Pastelería Leal

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIUDAD
1. Panificadora La Gitana	Calle 29 # 22-03	2710902	Palmira, Cali, Pereira
2. Supermercados	Olímpica Carrefour Cañaveral Súper Inter	-----	Palmira, y a nivel nacional
3. La Abundancia	Ci 30 No 27 04 – Centro	273 6576 2724942	Palmira, también en Tuluá
6 Mega pan	Ci 21 28-01	2714818	Palmira

Tabla 2. Competidores cercanos a los puntos de ventas de la Panadería y Pastelería Leal

PUNTOS DE VENTA	COMPETIDORES	DIRECCION	ESTRATO	OFERTA MANTECADAS	POSIBLES CLIENTES	
LEAL COOMEVA	Panadería Versalles “Punto Sabroso” (Negocio Pequeño)	Calle 42 con cra 28 Esquina	3	No ofertan mantecadas	Hay que destacar que este punto de venta está ubicado en una moderna edificación de la Clínica Palma Real, los posibles clientes son los Médicos, enfermeros, visitantes pacientes, vigilantes, también hay Varios Establecimientos Comerciales De Venta de repuestos, bares, empresas de viajes.	
	Panadería La Selecta (Negocio Pequeño)	B/ Santa Isabel Carrera 30 con Calle 45b Esquina	3	Si hacen mantecadas con sabor Natural, porción pequeña \$400 pesos Elaboran 1 bandejas de mantecadas que sale 30 porciones pequeñas de pastel (la producen 2 veces a la semana). <i>Según cálculos 240 porciones al mes.</i>	Esta panadería se encuentra ubicada detrás de la Clínica Palma Real (Leal Coomeva), los posibles clientes son los habitantes barrio Isabel sector residencial, y el comando de la policía y una escuela del barrio	
	Panadería Jhoemy (Negocio Pequeño)	Cr 31 43-01 Barrio Berlín Tel.2709222	3	Si hacen mantecadas 1 Porción \$500 pesos  1 o 2 veces por semana	Talleres de mantenimiento de vehículos aproximadamente 8 establecimientos y habitantes del sector residencial.	
Panadería Leal punto de venta Súper Mården de la 47	Panadería y Pastelería Mono Pan (Negocio Pequeño)	Calle 47 # 34ª 64 Benedicta	3	No hacen	Habitantes Sector residencial.	
	Panadería y Pastelería La casa del Pandebono	Cra 28 # 46-66	3	No hacen	Comando de Policía, lavaderos de vehículos y de mantenimiento.	
	Pastelería La Esperanza	Cra 34b calle 58 esquina	2	No hacen	Habitantes Sector residencial.	
	No Hay Panadería	Barrio Departamental		4	No hacen	Habitantes Sector residencial.
		Mirriñaio		4	No hacen	Habitantes Sector residencial.
		Samanes		3	No hacen	Habitantes Sector residencial.

LEAL LLANO GRANDE	LOCALES COMERCIALES C.C LLANOGRANDE Que ofrecen pasteles	Centro comercial llano grande	4	No hacen	Los posibles clientes son todos los visitantes que ingresan al Centro Comercial y almacenes aledaños dentro del Centro comercial. y los habitantes de barrios más cercanos.
	GMA				
	Juan Valdez		4	No hacen	
	Supermercado La 14	Productos en Góndolas Supermercados -Colpan -Deli Ricura -Ramo, - Sanín -Bimbo	4	Solo lo oferta Bimbo, empacado por tres unidades	
	Ventolini	Local Burbuja E-3 Heladería, Pastelería Café	4	No hacen	
LEAL CAÑAVERAL	Saralù Cañaveral	Carrera31 con 22	2	No hacen	Taxistas, moto transporte, visitantes que van a mercar
	Panadería delicias la 31	Calle19A con 33	2	Mantecada porción \$1.500	
	Frescolin	Calle19 con 31	2	No ofrece	
LEAL OBRERO	Panadería la exquisita	Cra 25 con calle 35 esquina	3	Mantecada Tradicional \$600	Empresa gama le costure. Jardín infantil rayito de sol, instituto ISED, I.P.S Sura, Ferretería la mejor, Floristerías aledañas, Universidad Remington, negocios alrededor del parque obrero, y residentes del sector.
	Los reyes del pan	Cra 27 calle 33 esquina	3	No hacen	
	Panadería punto rojo	Cra 25 calle 38 es.	3	No hacen	
	Tienda Lucy	Cra 25 calle 33	3	Mantecada \$500	

BALCON LEAL	Panadería la abundancia	Cra 27 calle 30	3	Ofertan similar con corte y apariencia pero no le dan el nombre de mantecadas Su costo es de \$1.300 en Sabores: Vainilla y Piña	Bancos, locales comerciales, Alcaldía, Notarias, institutos de educación y belleza, Caja de compensación Comfandi, casinos.
	Panadería tamanaco	Cra 25 calle 30	3	No hacen	
	Panadería tienda larga	Cra 30 calle 31	3	No hacen	
	Panadería la cristalina	Cra 30 No 30-41	3	No hacen	
	Panadería la gitana	Cra 27 calle 29	3	Si ofertan las mantecadas Porción \$500	
	Panadería comfandi	Cra 28 calle 32	3	No hacen	

Tabla 3. Barrios que cubren los puntos de venta de la Panadería y Pastelería Leal

BARRIOS	ESTRATOS					# Habitantes
	1	2	3	4	5	
Departamental		16	829			845
Berlín		625	538			1163
Benedicta	67	636	1343			2046
Mirriñao		16	762	12	405	1195
Samanes		1131				1131
Santa Isabel		1320				1320
Urb Bosques de Morelia				1178		1178
Versalles		51	762	581		1394
Prado		16	5397	12		5425
Santa Ana		8	263	2337	4	2612
Santa bárbara		436	1500			1936
Conjunto. Res. Entre palmas			196			196
Santa Rita obrero			3598	357		3955
Uribe		86	3445			3531
Los Robles	609	334	8			951
Barrio nuevo		201	4403	51		4655
Centro		90	2698	118		2906
Independencia	16	102	758			876
La esperanza		1186	4			1190
Rivera escobar		63	1076			1139
<b>20 Barrios</b>			<b>Nº Total de Habitantes</b>			<b>39.644</b>

La empresa Panadería y Pastelería Leal está orientada al **sector Institucional y a estratos tres, cuatro, y cinco**; aunque no se puede dejar de mencionar el estrato 2 que se encuentra en algunos de los barrios cercanos a los puntos de venta.

Los competidores están conformados por diferentes organizaciones que poseen puntos de venta y otros que están enfocados únicamente a la distribución de sus productos.

De acuerdo a las visitas de campo, el producto “Mantecadas” es elaborado por canales bajos o tiendas tradicionales y se ofrece en menor medida en los canales altos como supermercados o grandes cadenas.

Por lo tanto los puntos referentes en el mercado para nuestro estudio son: **Panificadora la Gitana, Supermercados, Panadería y Pastelería Mega Pan, y Panadería la Abundancia**, principalmente porque son empresas reconocidas en el mercado y de gran recordación entre los consumidores.

➤ **Existencias de la Competencia:**

**Panificadora La Gitana:** Elaboran porciones de mantecadas pero no son bajas en grasas y las preparan los días martes (1 vez por semana).

**Supermercados:** Encontramos variedad en pasteles empacados y de diferentes marcas entre ella está Ramo, Sanín, Colpan, deli ricura Bimbo, esta última ofrece las mantecadas; pero en la gran mayoría de supermercados no se encuentra ofertado el producto, sino productos sustitutos.

**Panadería y Pastelería Megapan:** Elaboran porciones de mantecadas, no son bajas en grasa de sabor a vainilla y su presentación es empacada, de manera muy artesanal, bolsa plástica transparente, lo que no genera buen impacto visual.

Estas son fabricadas dos veces por semana y en cada producción se sacan treinta porciones.

**Panadería la abundancia:** Son fabricadas una vez por semana, no viene empacadas, se encuentran exhibidas en pociones en latas dentro de una vitrina.

Tabla 4. fortalezas y debilidades de la competencia

COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>PANIFICADORA LA GITANA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Antigüedad; Lleva en el mercado 61 años compitiendo a nivel institucional y puntos de venta nacional, su especialidad son Pan y su producto líder son los tostados.</li> <li>➤ Ofrecen varias líneas para consumo bajo los estándares de calidad y fabricación internacional.</li> <li>➤ Imagen de La Gitana, reconocida en el mercado por productos de gran sabor y tradición en el Valle del Cauca.</li> <li>➤ Exporta desde el año 2005 a Estados Unidos y Europa</li> <li>➤ El líder de distribución y participación en el canal TAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Innovación; no presenta al año lanzamiento de nuevos productos.</li> <li>➤ La calidad de los productos es inferior en cuanto a materias primas y los insumos utilizados.</li> <li>➤ Exhibición en el punto de venta. Presentación de los productos.</li> </ul>
<b>SUPERMERCADOS (Olimpica, Carrefour, Súper Inter, Cañaveral)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hacen grandes inversiones en mercado y publicidad, alianza con diferentes marcas para ofertar sus productos al público.</li> <li>➤ Implementan Estrategia de ventas, precios, promoción,</li> <li>➤ Excelente servicio al cliente</li> <li>➤ Parques Suficientes</li> <li>➤ Tecnología de punta</li> <li>➤ Variedad de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poca capacidad de negociación con proveedores</li> <li>➤ Altos costos de alquiler</li> <li>➤ Bajo margen de utilidad</li> </ul>
<b>PANADERIA Y PASTELERIA LA ABUNDANCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Baja estructura de costos</li> <li>➤ Precio competitivo</li> <li>➤ Ubicación del punto de venta (Centro)</li> <li>➤ Tradición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un Solo punto de venta en la ciudad</li> <li>➤ Poco cubrimiento del mercado</li> <li>➤ Poca Inversión en el punto de venta</li> <li>➤ Poca inversión en la estructura de comercialización</li> </ul>
<b>PANADERIA Y PASTELERIA MEGA PAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconocimiento en la ciudad</li> <li>➤ Servicio residencial</li> <li>➤ Dos puntos de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poca variedad de productos</li> <li>➤ Poca cobertura en el mercado</li> </ul>

Tabla 5. Ventaja competitiva y debilidades frente a la competencia

VENTAJA COMPETITIVA DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL SOBRE SU COMPETENCIA	DEBILIDADES FRENTE A LA COMPETENCIA
<p>Los factores comunes por los que la empresa Panadería Leal compite con las empresas antes mencionadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Similitud en la imagen del producto</li> <li>➤ Precios</li> <li>➤ Tamaños</li> </ul>	<p>Las debilidades que se presentan frente a la competencia se dan en términos de reconocimiento ya que son empresas con experiencia y representación en algunos casos a nivel nacional lo que permiten tener más reconocimiento en el mercado.</p>

#### 4.6 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Se considera que hay una gran cantidad de productos sustitutos, sin embargo las personas no se conforman con un solo producto, quieren variedad, diferentes sabores, y presentaciones. Por lo tanto el nuevo producto a ofrecer al cliente “Mantecada baja en grasas” sorprenderá con su calidad y exquisitez

En la siguiente tabla se puede observar los productos que sustituyen y/o complementan la mantecada:

Tabla 6. Productos Sustitutos y Productos Complementarios

PRODUCTOS SUSTITUTOS	PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS DE CONSUMO
Postres	Jugos
	Helados
Porciones de Tortas	Tè
Muffis	Café
Ponqués	Leche
Píe de Piña	Yogurt
	Kumis
	Malteadas

## 4.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

### 4.7.1 Tamaño de la Muestra:

Se calculó el tamaño de la muestra tomando como referencia los **barrios que cubren los puntos de venta de la PANADERÍA Y PASTERÍA LEAL en la ciudad de Palmira**

Se conoce que el tamaño de la muestra es de **39.644 (ver tabla 3)** y para saber cuántos individuos hay que estudiar se aplicó la siguiente matriz de tamaños muestrales:

### Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo]	39.644	← Escriba aquí el tamaño del universo
p [probabilidad de ocurrencia]	0,05	← Escriba aquí el valor de p

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p*(1-p)* \left( \frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

### Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 39644 con una p de 0,05

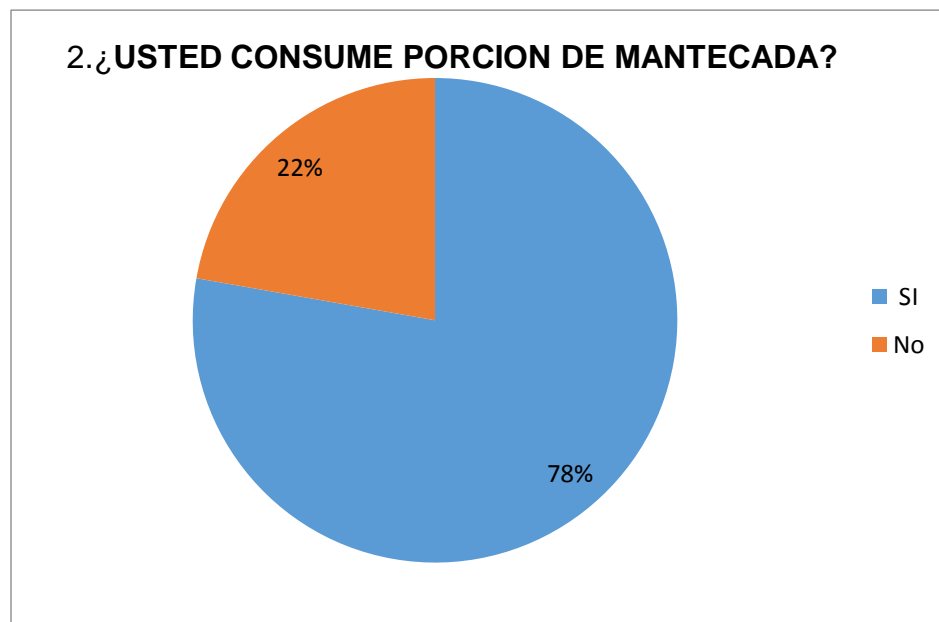
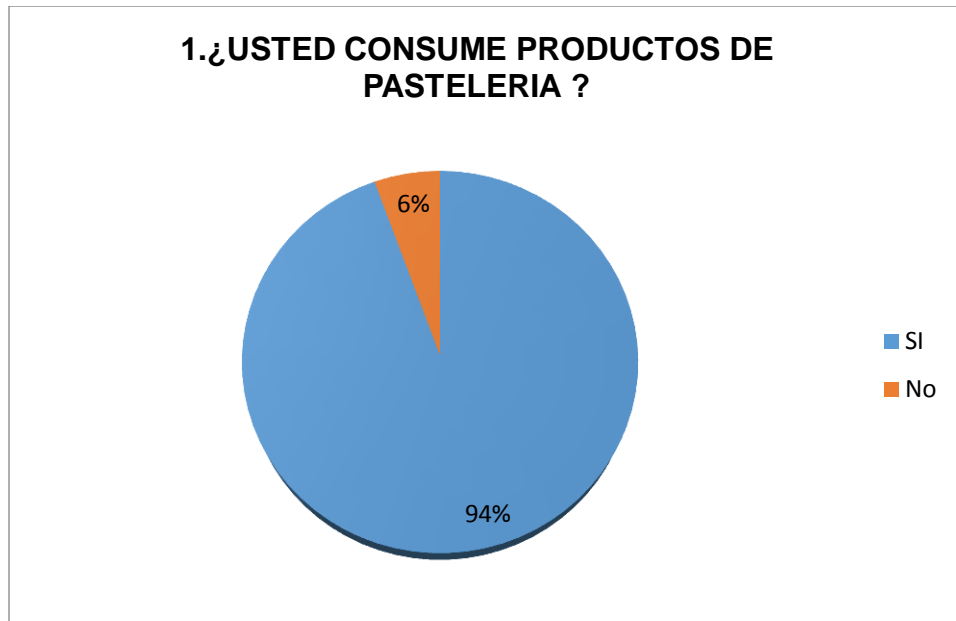
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	13	16	20	26	35	51	80	141	317	1.238
95%	18	23	28	37	51	73	114	202	451	1.744
97%	22	28	35	46	62	89	139	247	551	2.117
99%	32	39	49	64	88	126	197	348	775	2.928

Se determino hacer 73 encuestas con un nivel de confianza del 95% y un 5.0% de error máximo de estimación.

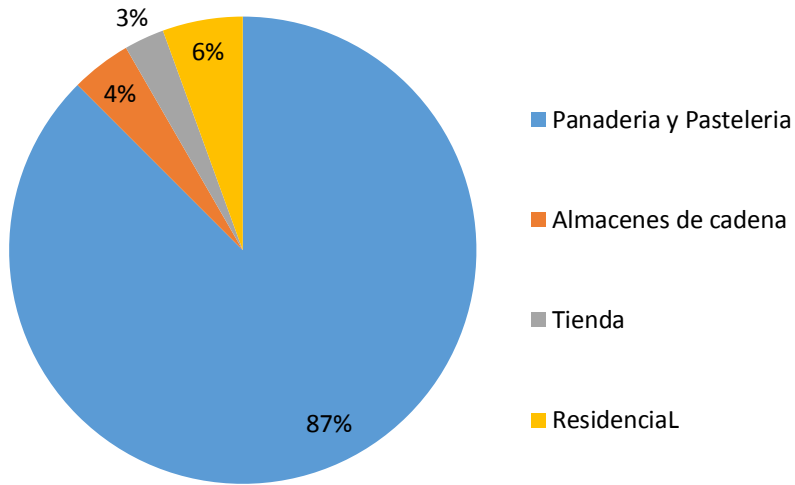
## 4.7.2 Resultados de la Encuesta

Grafica 3. Resultados de la Encuesta

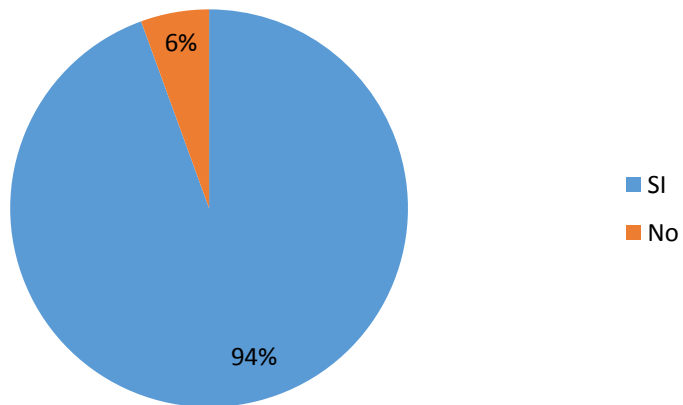
### Descripción del Producto



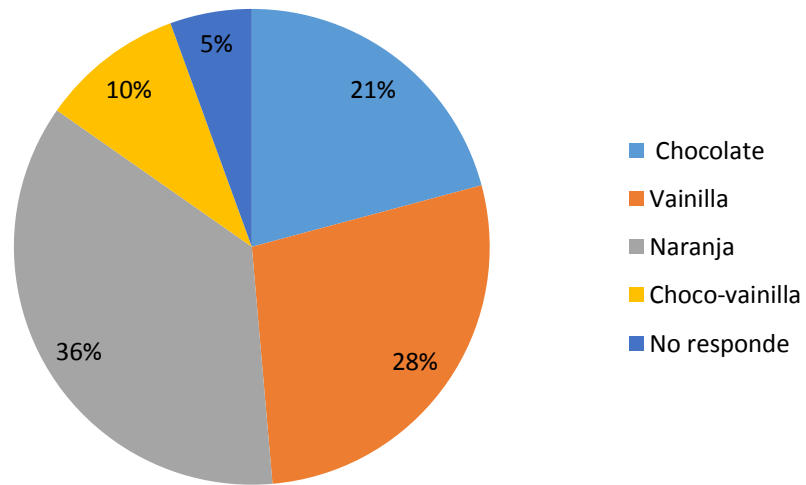
**3. ¿EN QUE LUGAR PREFERES COMPRAR PRODUCTOS DE PASTELERIA ?**



**4. ¿LE GUSTARIA ENCONTRAR EN SU PASTELERIA PREFERIDA PORCION DE MANTECADA BAJA EN GRASA ?**

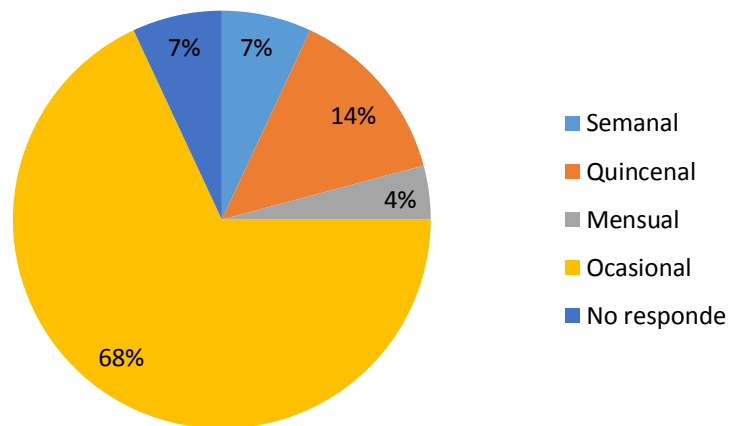


**5.¿CUAL ES SU SABOR PREFERIDO EN MANTECADA?**

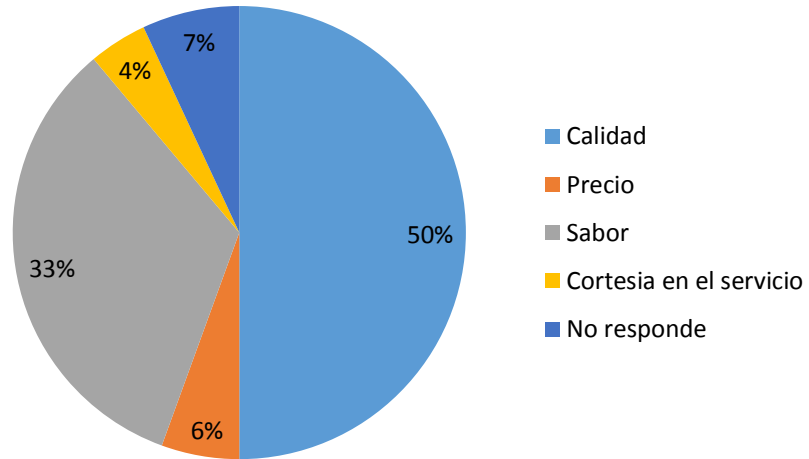


**Distribución del Producto**

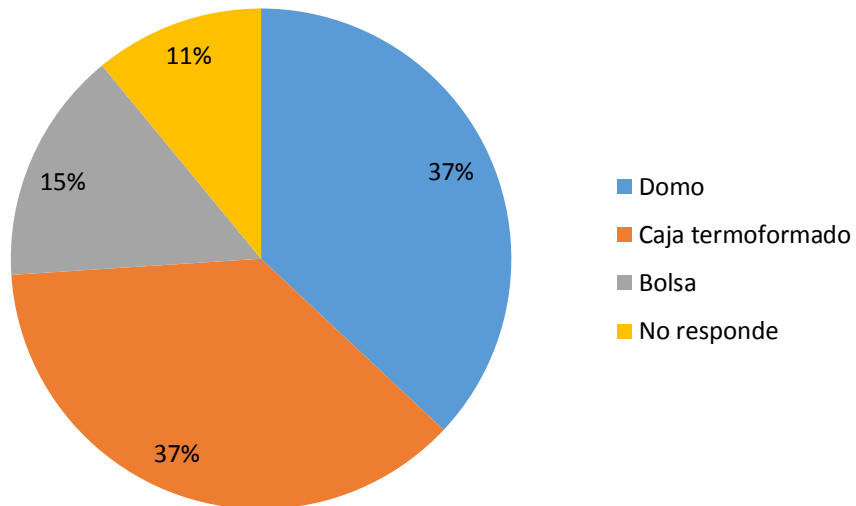
**6.¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME MANTECADA?**



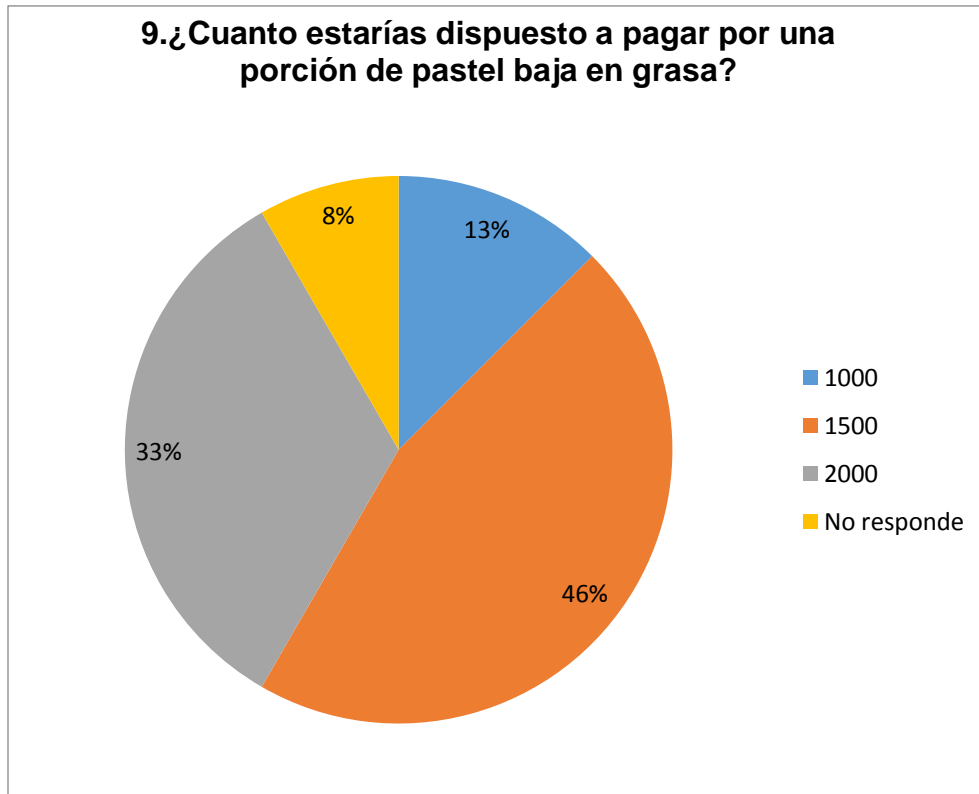
**7.¿QUE FACTOR INFLUYE MAS EN SU DECISION DE COMPRA?**



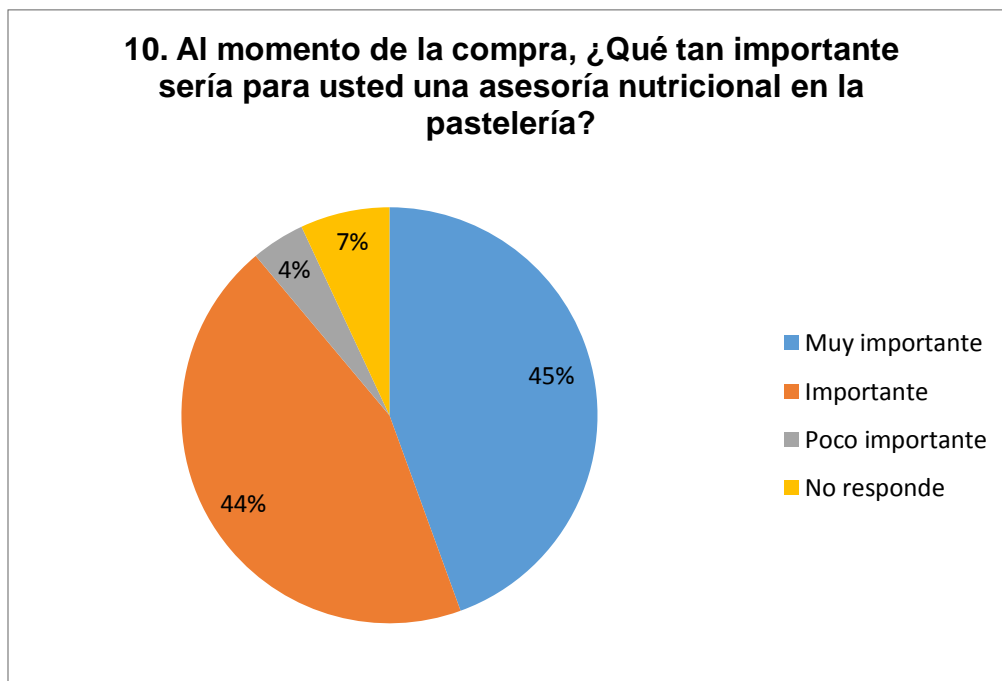
**8.¿COMO PREFIERE QUE SEA EMPACADO EL PASTEL ?**

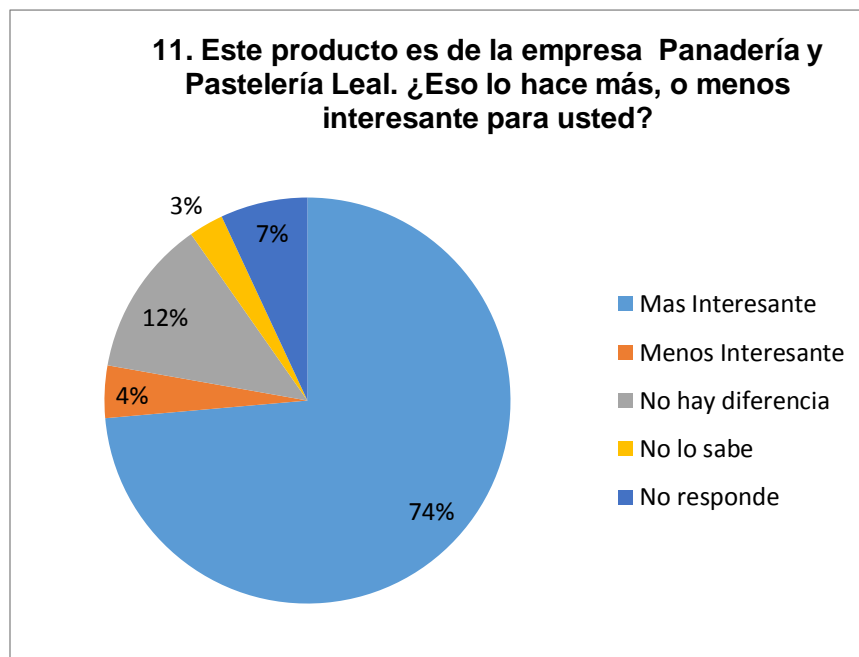


## Precio del Producto



## Comentarios sobre el producto





## 4.8 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

### 4.8.1 Concepto del Producto:

El producto “Mantecadas Baja en grasa”, elaborado y comercializado por la empresa PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL, presenta las siguientes características que se muestran en la siguiente tabla, con una descripción detallada y completa.

Tabla 7. Características del Producto

CARACTERÍSTICAS	PRODUCTO MANTECADAS BAJA EN GRASA
<b>BENEFICIO BÁSICO</b>	Satisfacer la necesidad de calmar un antojo; degustándose con un producto sano, bajo en grasa, dirigido especialmente a las personas que cuidan de su régimen alimenticio, pero sin privarse de las delicias que brinda la repostería. Se considera un alimento natural y saludable debido a que no contiene colorantes artificiales, ni conservantes y ningún tipo de químico.
<b>BENEFICIO COMPLEMENTARIO</b>	➤ Altos niveles de calidad y frescura, en los que el olor y aspectos dados por el efecto de cocción son agradables al cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Característica sensorial: Producto de textura (miga) esponjosa y suave</li> <li>➤ Esta línea de producto ofrece ricos sabores y aromas como son: el chocolate, vainilla y de cítricos la naranja.</li> <li>➤ Por ser un producto porcionado, se facilita para el consumo individual, sin necesidad de comprar un producto entero.</li> </ul>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Será de 1/2 libra para 9 porciones.</li> <li>➤ Venta al público por porción, empaçadas y comercializada en domos por unidad por facilidad, higiene y presentación.</li> <li>➤ se transportaran en cajas para una efectiva entrega y garantía del producto.</li> </ul>
<b>VIDA UTIL DE PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 8 días a partir de la fecha de producción.</li> </ul>
<b>NIVEL DE CALIDAD</b>	<p>Las mantecadas cumplen con los reglamentos que se exigen para su consumo; Es un producto que cumple con la ley y las normas sobre inocuidad, nutrición, salud y estándares establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la Panadería y Pastelería Leal produce las mantecadas de una forma semi-industrial para mayor rendimiento se utiliza una batidora industrial con una capacidad de mezcla homogénea, materia prima de 50 kilos a la vez en un lapso de tiempo de 17 minutos, y un horno marca COLEQUIPOS de 3 cámaras a gas con capacidad de 24moldes, en total 216 tortas a la vez, si se utilizara al 100%, proceso que dura 80 minutos, además un personal altamente calificado.</li> <li>➤ El gramaje estándar para cada uno de los productos es de 1052.5 gramos</li> </ul>
<b>PLAZOS DE ENTREGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se elabora para la venta inmediata, ya que el producto se ofrece en los puntos de venta.</li> <li>➤ Las mantecadas las producirán tres veces por semana, de lunes a sábado según el incremento en las ventas, así mismo aumentará la producción.</li> </ul>
<b>GARANTÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calidad del producto y el buen nombre de la empresa.</li> </ul>
<b>FUTUROS DEL PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribución a nivel regional</li> <li>➤ Crecer el portafolio de productos mantecadas, con más variedad de sabores.</li> </ul>

#### 4.8.2 Empaque y Embalaje

La presentación del producto para punto de venta será en domos transparentes, lo cual permitirá al cliente visualizarlo, teniendo en cuenta que para el transporte de este producto el domo es delicado, cuando se requiera transportar en cantidades superiores a veinte unidades, este deberá ser transportado en los moldes en que se hornea, para así evitar deterioros en su presentación.

Imagen1.Mantecada de naranja



Imagen 2. Mantecada de chocolate



Imagen 3. Mantecada de Choco vainilla



### **4.8.3 Ventajas Competitivas**

- a. Saludable, bajo en grasa.
- b. Es un producto que ofrece exclusivamente la PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL.
- c. Se ofrece en todos los puntos de venta en la ciudad de Palmira.
- d. Variedad de sabores; permitiendo llegar a mas clientes potenciales

La calidad de los productos que ofrece la PANADERIA Y PASTELERÍA LEAL a sus clientes se ha logrado por la implementación de controles de calidad y la aplicación progresiva de las normas BPM que garantizan productos inocuos y por ende una calidad superior, cumpliendo con las expectativas de los clientes. Además de que los proveedores de materias primas son los mejores y garantizan su calidad.

### **4.8.4 Estrategias de Distribución**

La empresa Panadería y Pastelería Leal cuenta con diferentes medios de distribución de forma directa e indirecta: seis puntos de venta distribuidos en sitios estratégicos de la ciudad de Palmira, servicio a domicilio sin límite de ubicación, clientes institucionales, de los cuales gran parte comercializan nuestros productos a terceros, la última estrategia implementada para abarcar mayor cobertura del mercado fue el servicio residencial, donde un vehículo llamado triciclo llega a la puerta de su casa, este servicio esta distribuidos en diferentes barrios, abarcando un promedio de treinta barrios en total.

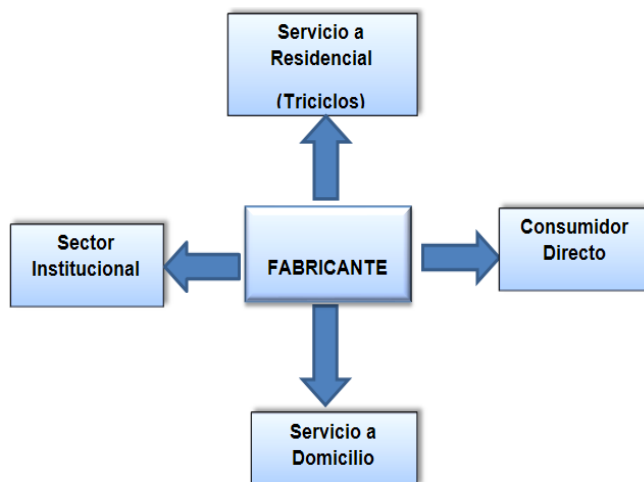
La empresa maneja como canal de distribución la venta directa, teniendo contacto directo con el cliente al adquirir el producto en cada punto de venta.

En el caso de los clientes institucionales, la empresa contacta directamente y/o por teléfono, y los pedidos se entregan en sus bodegas. Los camiones utilizados para este fin son adquiridos por el modelo de Leasing.

Como se ha mencionado anteriormente la Panadería y Pastelería Leal cuenta con 6 puntos de ventas ubicados en sectores estratégicos en la ciudad de Palmira, para el crecimiento de la empresa, ubicados en estratos 3,4,5 que es el mercado meta.

Los Canales de Distribución utilizados por la PANADERIA Y PASTELERIA LEAL son:

Grafica 3. Canales de Distribución



Mientras la empresa adquiere un mayor volumen de ventas y mayor cobertura en el mercado, se mantendrán 4 canales de distribución, buscando siempre mejorar la atención y servicio al consumidor directamente.

#### 4.8.5 Estrategias De Precio

Los precios se asignan, de acuerdo a los costos de producción y los estándares que se manejan en el mercado para ser más competitivos en el mismo, sin embargo los productos de la PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL por ser de mayor calidad manejan un precio más elevado.

La PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL tiene dos tipos de mercados, los clientes institucionales y los clientes que visitan los puntos de venta.

La p de precio para la compañía es muy importante, ya que si bien es cierto que se colocan teniendo presente los costos de producción, hay otros factores muy importantes que se deben tener presente como son:

**Vpc:** Valor percibido por el consumidor lo que significa que debemos tener presente la percepción que tienen nuestros consumidores sobre nuestros productos, es decir manejamos materias primas de alta calidad y formulaciones que nos hacen tener un valor diferencial en el mercado. Como también manejamos ventajas competitivas que nos hacen hacer las cosas mejor que nuestros competidores.

**Inteligencia de mercado:** Con frecuencia miramos como lo están haciendo los demás, que precios se manejan en el mercado, imagen que proyectan en el mercado, instalaciones locativas, estructura administrativa, presentación personal de las vendedoras, características organolépticas de los productos que se ofrecen diferentes a los nuestros.

**Costos de Producción:** Estos también influyen de manera directa en la colocación del precio, además que el análisis de estos es lo que puede tener flexibilidad en los márgenes de comercialización en el momento de negociar.

**Canal:** El precio también esta impactado por el canal donde se quiera comercializar el producto, caso concreto si voy a distribuir en fuera de la ciudad de Palmira, debo considerar los costos de traslado del producto para determinar si es viable este tipo de negocio, fuera de la ciudad.

En poblaciones como Amaime y porvenir tenemos que manejar un precio más económico debido al estrato socioeconómico y al poder adquisitivo que se maneja en esa población.

Los precios se asignan, de acuerdo a los costos de producción y los estándares que se manejan en el mercado para ser más competitivos en el mismo, sin embargo los productos de la PANADERÍA Y PASTELERÍA LEAL por ser de mayor calidad manejan un precio mas elevado.

La panadería y pastelería Leal tiene dos tipos de mercados, los clientes institucionales y los clientes que visitan los puntos de venta.

➤ **Las formas de pagos:**


- En efectivo; en lo puntos de venta.
- Crédito (clientes institucionales, cartera a 30, 45 y 60 días)

En los puntos de venta se manejan precios iguales para todo tipo de clientes, sin embargo se tienen descuentos por la compra de más de 100 unidades del mismo producto del porcentaje del 3% al 5%. Cuando la cantidad supera un tope de 400 unidades se considera los descuentos hasta un 10%. El pago es de contado en los puntos de venta y a crédito los clientes institucionales. Este último no se les aplica descuento ya que el recaudo de la inversión no es inmediato sino por medio de facturación crédito.

➤ **Estimación Precio de Venta**

Los precios de los productos están basados en los siguientes costos de material, costos de operación y anticipo de ganancias:

Tabla 8. Estimación de precio de venta.

			INVESTIGACION Y DESARROLLO			
PORCION NARANJA						
%	PRODUCTO	GR	Costo Grs	IVA	Costo Total	Costo Con IVA
100,00%	HARINA	500,00	\$ 6,47	0,00	\$ 3.235,00	\$ -
20,00%	STEVIA	100,00	\$ 36,00	0,00	\$ 3.600,00	\$ -
0,50%	POLVO HORNEAR	2,50	\$ 5,20	0,00	\$ 13,00	\$ -
20,00%	MARGARINA VEGETAL	100,00	\$ 3,88	0,00	\$ 388,00	\$ -
28,00%	AGUA	140,00	\$ -	0,00	\$ -	\$ -
40,00%	HUEVOS	200,00	\$ 3,94	0,00	\$ 788,00	\$ -
0,80%	SEMILLA AMAPOLA	4,00	\$ 44,06	0,00	\$ 176,24	\$ -
0,80%	ESCENCIA NARANJA	4,00	\$ 8,04	0,00	\$ 32,16	\$ -
0,40%	SORBARTO DE POTASIO	2,00	\$ 11,15	0,00	\$ 22,30	\$ -
<b>GRAMAJE TOTAL</b>			1052,50			\$ -
<b>COSTO GRAMO \$</b>			\$ 118,74			
<b>TOTALES</b>		\$ 1.052,50	\$ 1.171			
			\$ 152		TORTA	
			\$ 59		13% CIF	
			\$ 1.382		5% MOD	
			\$ 153,6			
			\$ 1.700,0		PRECIO VENTA	9 PORCIONES
			81,30%		% COSTO	
			18,70%		% RENTABILIDAD	

➤ **Selección del precio:**

Para determinar el precio del producto “Mantecadas baja en grasa” se analizan los costos de (mano de obra, servicios públicos, de ventas, administración, arriendo, diferidos, costo de los productos), es decir, todas las variables que entran en este análisis para ser racional en el precio de venta.

El precio al público por porción es de \$2000 pesos. (Ver *Estimación de precio de venta*).

**4.8.6 Estrategias de Promoción**

La empresa PANADERIA Y PASTELERIA LEAL ha aplicado el método del marketing directo, como herramienta básica para darse a conocer en la ciudad.

Al lanzar la nueva línea de productos “mantecada baja en grasa”, se le brinda al cliente:

- degustaciones, para dar a conocer el nuevo producto y conocer su opinión.
- Se Promocionará por la compra de 2 porciones de mantecadas reclamar gratis 1 jugo natural (oferta limitada)
- Al Cliente Institucional; Descuentos por volumen, más de 100 unidades del mismo producto del porcentaje del 3% al 5%. Cuando la cantidad supera un tope de 400 unidades se considera los descuentos hasta un 10%. (Aplica para todos los productos de la empresa)
- Aprovechar los empaques atractivos e innovadores para llegar a otros nichos de mercado
- Aprovechando los volúmenes que compran los clientes institucionales ofreciéndoles un precio flexible diferente al que se maneja en los puntos de venta.
- Promociones: Estas se dirigen de acuerdo al canal y al volumen de ventas.
- Reforzar las vitrinas en los puntos con exhibiciones adicionales.
- Colocar degustadoras de buena presencia y con habilidades de comunicación que sepan llegar a los clientes.
- Colocar habladores, vallas publicitarias y hacer volanteo que contribuyan en el conocimiento del producto.

La p de promoción es muy importante en este proceso ya que no solo hace referencia a la forma como se comunica al consumidor final sino también que es todo lo que cuenta con el p.o.p de la empresa o ayuda publicitaria que yo utilizo para dar a conocer el producto:

La degustación del producto es muy importante en el momento de lanzarlo para que las personas interesadas lo deleiten, nos den su percepción y además puedan apreciar como pueden satisfacer sus necesidades funcionales y

emocionales; funcionales en que momento lo pueden usar y emocionales que sienten cuando lo comen.

Material P.O.P: Se colocan habladores en la caja registradoras, vallas publicitarias en los triciclos ya que ellos se convierten en una publicidad ambulante que se desplaza por toda la ciudad y generan recordación de marca.

#### **4.8.7 Estrategias de Comunicación**

Al ser la panadería y pastelería leal una empresa reconocida en la ciudad de Palmira, la estrategia de comunicación que mas ha utilizado es el voz a voz, por medio de familia, amigos, y clientes, garantizando la referenciarían entre el núcleo familiar y social de los consumidores.

La empresa, también se da a conocer por su página en internet <http://panaderialeal.blogspot.com/>; redes sociales como Facebook, <https://www.facebook.com/panaderia.leal.5?fref=ts> estando más cerca de sus clientes.

Otros medios de publicidad utilizada por la empresa son: El portafolio de productos, el volanteo, y páginas amarillas.

**Degustadoras e Impulsadoras:** Esta parte es muy importante debido a que ellas son las encargadas de comunicar las características y beneficios del producto, adicional a ello deben desarrollar habilidades de comunicación que les permitan ser persuasivos con los clientes y hagan que ellos compren.

Hay un medio de comunicación muy importante para nosotros en la PANADERIA Y PASTERIA LEAL como es la distribución que hacemos por medio de la fuerza de ventas que conforman los triciclos, como se ha mencionado anteriormente ellos están por toda la ciudad de Palmira. Por esta razón con ellos se hace volanteo, perifoneo, degustaciones, se decoran los triciclos con material publicitario alusiva al momento.

Hemos podido concluir que los triciclos hacen parte de las actividades culturales de la ciudad de Palmira y que ellos generan un poder de recordación en la población.

#### 4.8.8 Estrategias de Servicio:

La empresa panadería tiene como prioridad la comodidad en sus instalaciones así mismo maneja una política de servicio establecida, por medio de un protocolo de atención donde inicialmente se saluda el cliente, se le pregunta en que se le puede colaborar, después de que el cliente haya realizado su pedido se le pregunta si desea algo mas, si la respuesta es negativa, las funcionarias deben tener conocimiento de que producto acaba de salir del horno para ofrecer este producto caliente, lo que en muchas ocasiones llama la atención del cliente y termina realizando una compra adicional, igualmente en el área de caja siempre se le debe decir al cliente cuanto se le recibe, cual es el valor de su compra y cual es el cambio, para garantizar la tranquilidad en el cliente, se realizan constantes evaluaciones del servicio por medio de clientes incognitos, de igual forma se refuerzan técnicas de servicio en procesos de capacitaciones que la empresa tiene establecidas semanalmente por áreas.

Tabla 9.Presupuesto de mezcla mercadeo

<b>MEZCLA DE MERCADEO</b>				
<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
10.000	Volantes	Unidad	90	900.000
8 hr.	Perifoneo	Unidad	50.000	400.000
<b>TOTAL</b>				<b>1.300.000</b>

#### 4.8.9 Estrategia de Aprovisionamiento

La empresa ha tenido un crecimiento representativo en los dos últimos años, la planta aunque cuenta una muy buena distribución, continua con la misma infraestructura locativa, por lo que se ve en la necesidad de manejar estrategias con los proveedores, que les garantice la compra de las materias primas e insumos, y que favorezca a la empresa en los diferentes aspectos que requiere, es por esta razón que con los proveedores más representativos como son la harina y la grasa se manejan pedidos para un mes, pero las entregas a la planta de la panadería leal son semanales, generando un beneficio para ambas partes, en la empresa optimiza espacios y no afecta el flujo de caja, ya que solo generan cobros cada vez que la materia prima llega a las instalaciones de la panadería leal.

Así mismo cada proveedor maneja sistemas de crédito en diferentes plazos de 15 a 30 días, como también existen los que no manejan crédito, pero hacen descuentos en porcentajes del 3% al 7%, por pronto pago.

Tabla 10. Proveedores materia prima del producto

PROVEEDORES	CIUDAD	PRODUCTO	DIRECCION	FORMAS DE PAGO
HARINERA DEL VALLE	Cali	Harina	cra. 1 a 47-20	Crédito 30 días
DISTRIBUIDORA LA COSTA	Cali	Stevia	Cra 36 # 15-125yumboAcopi	Crédito 20 días
PRODIA	Cali	Esencia	Cra 46 No. 48C Sur-40 Medellín	Crédito 8 días
OVOCOL	Cali	Yema de huevo	CL 52 5# 65Bd 1	Crédito 15 días
RAW CHEMICAL	Vía a Cali sucromiles	Sorbato de potasio	CL 35 # 3 09	Crédito 30 días
TIENDA PAN	Cali	Semilla de amapola	CR 25 7A-29	contado
COLDANZIMAS	Bogotá	Sorbato de potasio	CL 80 69 70 BG 37	Crédito 30 días
OLEOFLOR	Cali	Margarina vegetal	Carrera 58 No. 64 – 82 Oficina Principal B/quilla	Crédito 30 días
LEVAPAN	Cali	Polvo de hornear	CI 55 4 N-110	Crédito 20 días

## 4.10 PROYECCIONES DE VENTAS

Tabla 11. Proyecciones de ventas

	Un.	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Variables Macroeconómicas</b>						
Inflación	%	3,58%	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%
Devaluación	%	1,89%	-3,22%	-4,00%	-0,94%	2,78%
PAGG	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%	3,58%	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%
Crecimiento PIB	%	3,08%	4,00%	4,10%	4,20%	4,10%
DTF T.A.	%	4,85%	4,61%	4,42%	4,74%	433,00%
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>						
<b>Precio Por Producto</b>						
Precio Producto 1	\$ / unid.	1.700	1.751	1.805	1.861	1.919
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>						
Ventas Producto 1	unid.	90.000	93.600	97.438	101.530	105.693
<b>Total Ventas</b>						
Precio Promedio	\$	1.700,0	1.751,2	1.804,8	1.861,4	1.919,1
Ventas	unid.	90.000	93.600	97.438	101.530	105.693
Ventas	\$	153.000.000,0	163.909.512,0	175.851.073,9	188.990.455,2	202.837.974,8

➤ **Ubicación:**

Los consumidores que residen principalmente en las zonas cercanas a los puntos de ventas son:

Tabla 12.Ubicacion punto de venta.

PUNTOS DE VENTA	BARRIOS
<b>Panadería Y Pastelería Leal</b> <b>OBRERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obrero</li> <li>➤ Santa Rita</li> <li>➤ Uribe</li> </ul>
<b>Panadería Y Pastelería Leal</b> <b>BALCON LEAL (Centro)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centro</li> <li>➤ Barrio Nuevo</li> </ul>
<b>Panadería Y Pastelería Leal</b> <b>COOMEVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Versalles</li> <li>➤ Santa Isabel</li> <li>➤ Berlín</li> </ul>
<b>Panadería Y Pastelería Leal</b> <b>SÚPER MÀRDEN DE LA 47</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Benedicta</li> <li>➤ Departamental</li> <li>➤ La Esperanza</li> <li>➤ Samanes</li> <li>➤ Mirriñao</li> <li>➤ Bosques de Morelia</li> </ul>
<b>Panadería Y Pastelería Leal</b> <b>SUPERMERCADO CAÑAVERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Independencia</li> <li>➤ Robles</li> <li>➤ Portales de Nisa</li> </ul>
<b>Panadería Y Pastelería Leal</b> <b>CC LA 14 DE LLANOGRANDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Santa Bárbara</li> <li>➤ Rivera Escobar</li> <li>➤ Santa Ana</li> <li>➤ Prado</li> <li>➤ Conjunto residencial entre Palmas</li> </ul>

➤ **Precio de Compra:**

Los clientes compran porciones de mantecadas pero no baja en grasa como el de la empresa Panadería y Pastelería Leal por un valor de \$400, \$ 500, \$ 800, \$1.000, \$1.500,\$2.000 precios que oscila hasta \$4.000 pesos por porción con una frecuencia de 1 o 2 veces por Semana.

#### **4.11 ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADOS**

El resultado obtenido en la investigación de mercados se vislumbra una gran oportunidad para la oferta de las mantecadas bajas en grasas, ya que en los resultados arrojados en la encuesta el 73.6% de las personas encuestadas prefieren que este producto sea de la Panadería y Pastelería Leal por la calidad y sabor de sus productos alimenticios que se ofrecen en la ciudad.

La empresa Panadería y Pastelería Leal con la venta de esta línea de producto obtendría de rentabilidad un 45.61% en cada porción de mantecada. Se tiene la ventaja que la empresa es reconocida y que cuenta con varios puntos de ventas en sitios estratégicos y de distribución con posibilidades de llegar a mas consumidores.

## 5. MÓDULO OPERACIÓN

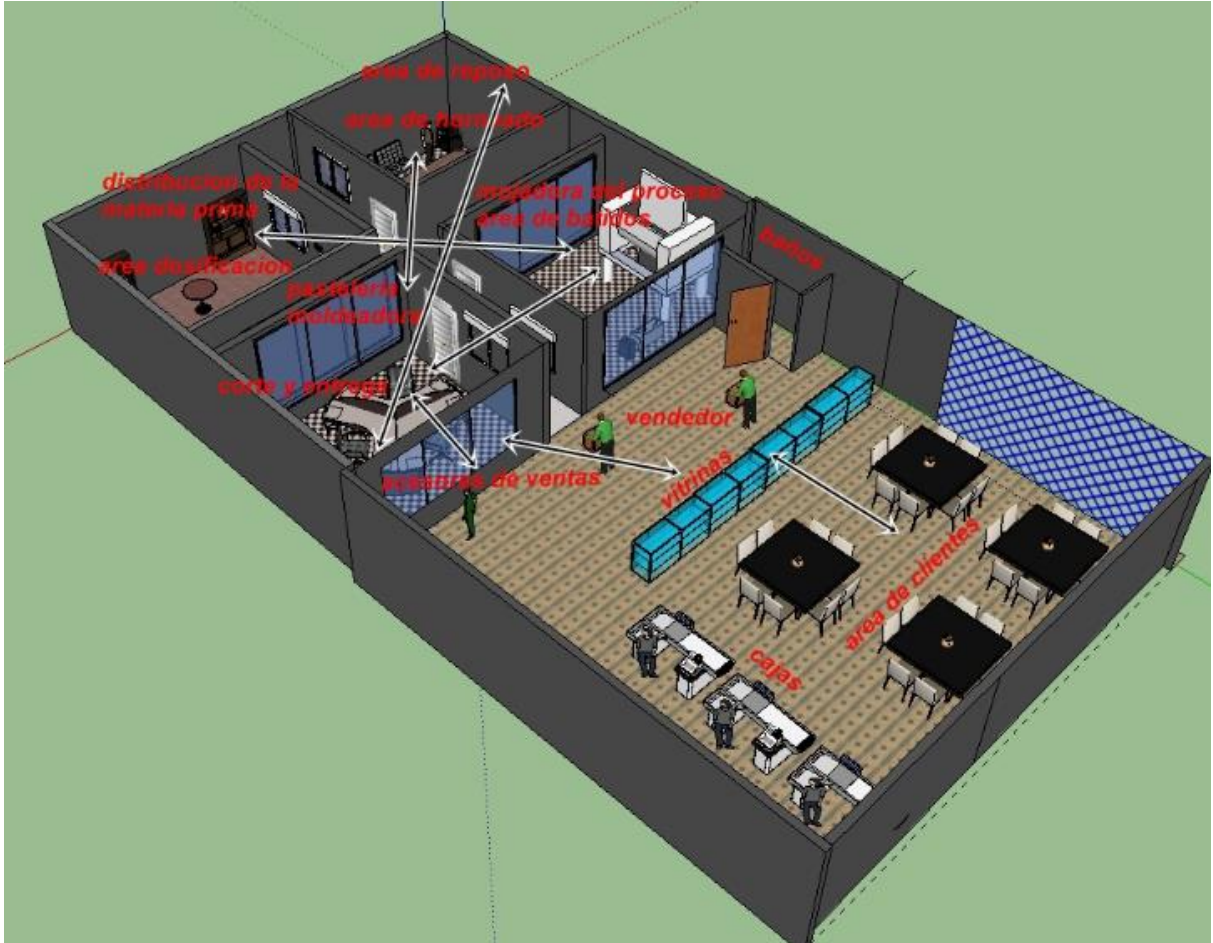
### 5.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Tabla 13. Ficha técnica del Producto

<b>FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO</b>			
<b>PANADERIA Y PASTELERIA LEAL</b>			
<b>DESCRIPCION DE PRODUCTO</b>			
CODIGO:	476		
CLIENTE :	PANADERIA LEAL PALMIRA		
REFERENCIA:	<b>MANTECADA</b>		
<b>CARACTERISTICAS FISICAS</b>			
ANCHO:	<b>NO</b>		
ALTO:	<b>20 mm</b>	<b>TOLERANCIA:</b>	<b>(+ o -2 mm)</b>
LARGO:	<b>25 CM</b>		
DIAMETRO:	<b>NO</b>		
PESO UNITARIO:	1052grs.	<b>TOLERANCIA:</b>	<b>(+ o - 20 grs.)</b>
PESO PORCION:	116.8grs.	<b>TOLERANCIA:</b>	<b>(+ o - 2 grs.)</b>
<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>			
COLOR:	CARAMELO		
TEXTURA:	SUAVE, ESPONJOSA		
SABOR:	NARANJA		
COBERTURA:	CHOCOLATE		
RELLENO:	NO		
<b>INGREDIENTES</b>			
HARINA, POLVO DE HORNEAR, MARGARINA VEGETAL, STEVIA, AGUA, HUEVOS, SORBATO DE POTASIO, SEMILLA DEAMAPOLA, ESENCIA DE NARANJA			
<b>CONSERVANTES</b>			
<b>VIDA UTIL</b>			
5 DIAS APARTIR DE LA FECHA DE ELABORACION			
<b>PRESENTACION</b>			
PORCIONADA 9 UNIDADES Y/O SEGÚN REQUERIMIENTO DEL CLIENTE.			

## 5.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### ➤ Distribución de Planta



### 5.3 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

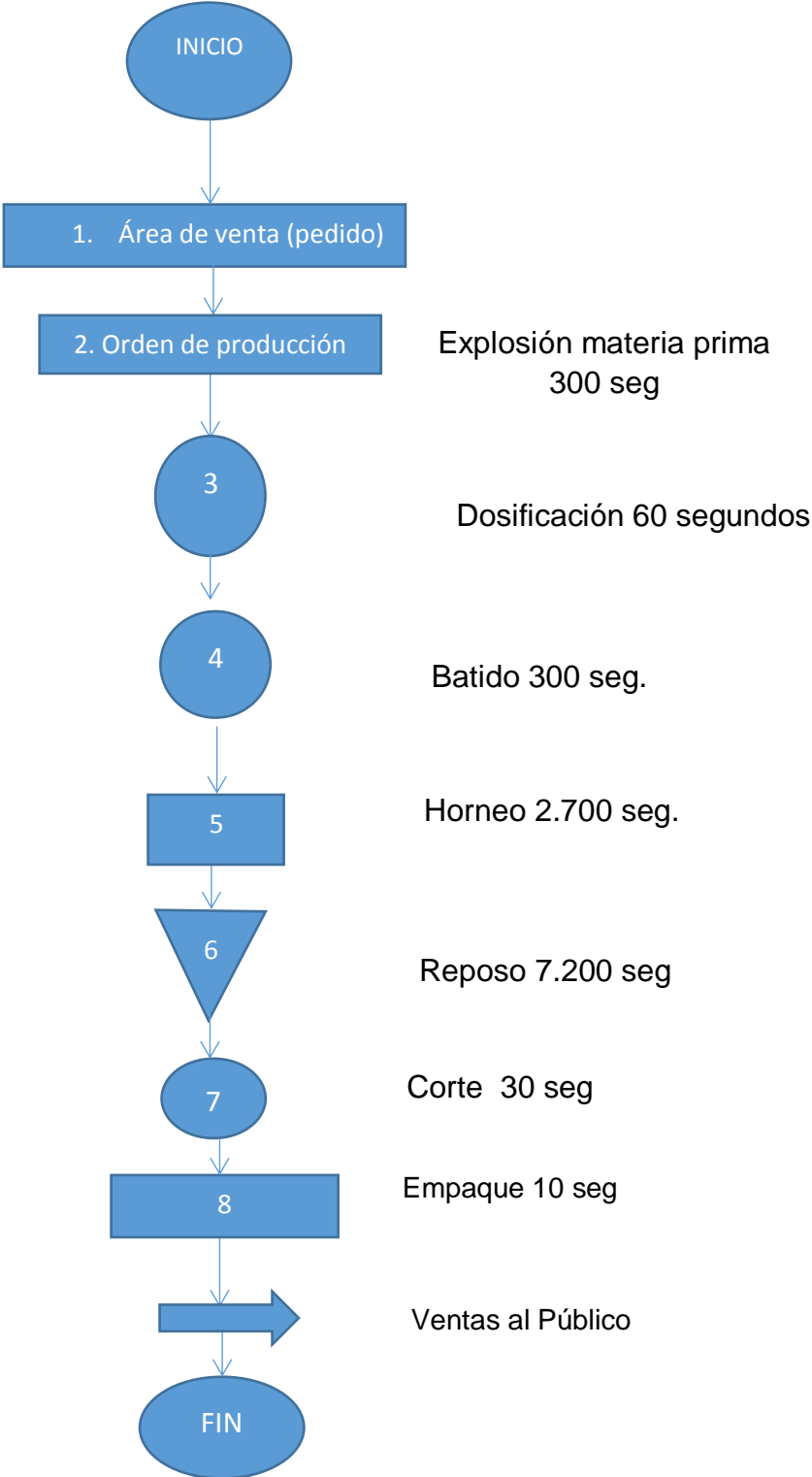


Tabla 14. Proceso de producción

PROCESO	TIEMPO
1. Orden de producción (Explosión materia Prima)	300 seg.
2. Dosificación	60 seg.
3. Batido	300 seg.
4. Horneo	2700 seg.
5. Reposo	7.200 seg
6. Corte	30 seg.
7. Empaque	10 seg.
Total tiempo de producción	<b>3400 seg.</b>

3600 seg. Tiene una hora = 1 HORA DE PRODUCCION para 25 kilos

➤ **Maquinaria y Equipos**

Tabla 15. Maquinaria y Equipos

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Especificación Técnica	Capacidad de Producción	Precio Mercado
Gramera mecanomega	1	División de 1 gramo, escala de verificación 5 gramos, unidades en kilogramos, display 6 dígitos (x2) 1.2 cm de altura, doble display frontal y trasero. Teclado 24 teclas tipo pulsador, temperatura de operación de 0 a 50 grados centígrados, máxima humedad 90% humedad relativa. Alimentación 110 v a c/ 60 Hz. Plato 34 x 23 x1 en acero, calibración 0 y spam hasta el 100% por teclado.	25 kilos	\$300.000
Batidora Hobart	1	Tazon en acero inoxidable, transmisión de engranes con 3 velocidades para batir, mezclar y cremar, elevación manual del tazón, motor de uso intenso.	30 litros	\$7.500.000

Horno Pallomaro	1	Horno a gas (10 bandejas) especial para hornear todo tipo de masas. Obtenga un dorado homogéneo gracias a la tecnología UNOX BAKERTOP Capacidad: 10 bandejas de 60 x 40 cms. Voltaje: 220V 50/60Hz 1 Kw Gas: 20,5Kw - 17630 Kcal/h Dimensiones en mm: 860 x 900 x 1140(Kit de lavado incluido)	40 litros	\$39.400.000
Tajadora de Pan	1	Tajadora de Pan marca Thunder, capacidad 240 taja por hora, 31 cuchillas, 110 v, peso neto 70 kgs, dimensiones 68 x 61 x 68.5 cm.	240 taja hora	\$6.000.000
<b>Total</b>	<b>3</b>			<b>\$53.200.000</b>

Esta maquinaria es requerida para el proceso de producción, aclaramos que la empresa ya existe y tiene una infraestructura adecuada, no requiere de la compra de equipos adicionales para la fabricación de este producto, ya que cuenta con los mismos para cumplir con la producción deseada.

### ➤ Muebles y Enseres

Tabla 16. Muebles y Enseres

Muebles y Enseres	Cantidad	Precio Mercado
Mesa acero inoxidable	1	\$6.000.000
Palas dosificadoras	2	\$15.000
Cuchillo acero inoxidable	2	\$30.000
Moldes	30 moldes	\$360.000
Escabiladero acero inoxidable	1	\$1.500.000
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>\$7.905.000</b>

Así mismo los muebles y enseres ya existen dentro de la planta productiva, se relacionan para tener en cuenta las necesidades para la producción de la mantecada, más no la necesidad de compra.

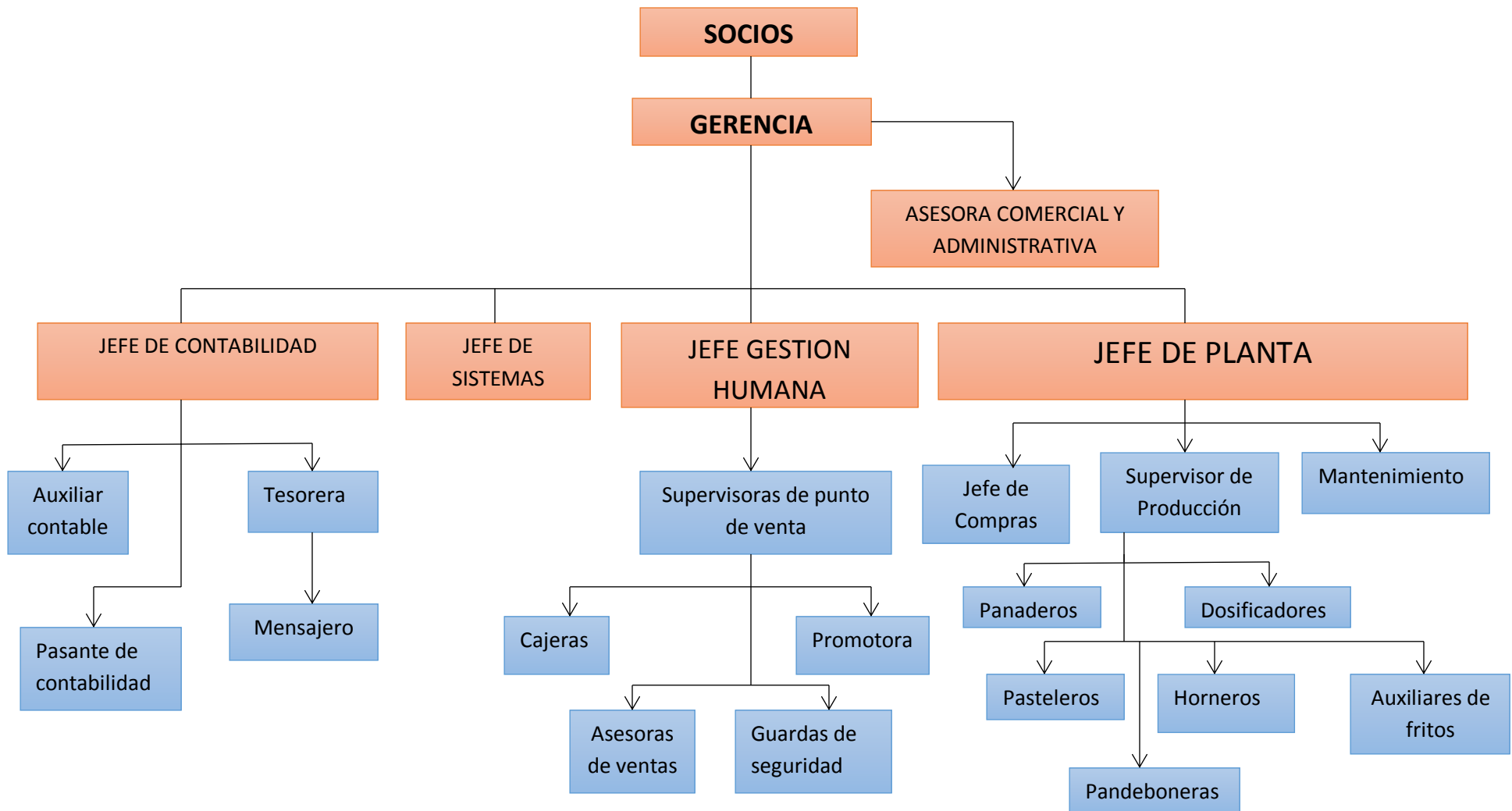
## 6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Tabla 17. Matriz Dofa

		ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<b>MATRIZ FODA</b>	<p>F1- Capacidad instalada de producción por contar con tecnología de punta.</p> <p>F2- Contamos con personal idóneo en la parte operativa y de ventas, ya que es personal altamente calificado.</p> <p>F3- Reconocimiento y la tradición en el mercado de Palmira.</p> <p>F4- Excelente estructura salarial.</p> <p>F5- Los propietarios son reflexivos y no presentan resistencia a los cambios.</p> <p>F6- Tecnología de punta.</p> <p>F7. Cuentan con los recursos necesarios para el logro de los objetivos.</p> <p>F8- Existencia de sistemas de comercialización robusto, amplio.</p> <p>F9 Sistemas de información avanzada.</p> <p>F10 Es una empresa rentable y con buen flujo de efectivo.</p> <p>F12 Se brinda a las personas la oportunidad de hacer plan carrera y desarrollarse académicamente lo cual motiva a las personas.</p>
OPORTUNIDADES(O)	ESTRATEGIA (FO)		ESTRATEGIA (DO)
<b>ANALISIS DEL ENTORNO</b>	<p><b>O1-</b> El crecimiento demográfico que viene presentando la ciudad de Palmira.</p> <p><b>O2.</b> La credibilidad de la gente de Palmira hacia los productos de la panadería.</p>	<p><b>FO1</b>Abrir nuevos puntos de ventas.</p> <p><b>FO2</b>Seguir fortaleciendo los conocimientos de los empleados.</p> <p><b>FO3</b>Ser cada día mejores en</p>	<p><b>DO1.</b>Establecer procedimientos que dejen claridad del funcionamiento de la empresa</p> <p><b>DO2.</b>Implementar</p>

	<p><b>O3.</b> Baja calidad en los productos de la competencia.</p> <p><b>O4.</b> El esquema salarial que presenta la leal es atractivo.</p> <p><b>O5.</b> Sistema de distribución innovadores frente a lo que normalmente existe en el mercado.</p> <p><b>O6.</b> Las instalaciones locativas de nuestra empresa son de óptimas condiciones frente a otras existentes en la misma ciudad.</p> <p><b>O7.</b> Poca presencia de una misma marca en diferentes puntos de la ciudad.</p> <p><b>O8.</b> Pocas estrategias de venta de la competencia (domicilio, residencial, institucional)</p>	<p>la calidad del producto.</p> <p><b>FO4</b> Mejorar los ingresos de los empleados según las ventas</p> <p><b>FO5</b> Llegar a mas barrios con los servicios de domicilio y triciclos</p> <p><b>FO6</b> Hacer cambios en las instalaciones para la comodidad del cliente</p> <p><b>FO7</b> Tecnificar los equipos de producción para mejorar la calidad</p>	<p>estrategias para que se lleven a cabo las labores</p> <p><b>DO3</b> Capacitar a todo el personal y hacer seguimiento</p> <p><b>DO4</b> Hacer el laboratorio para mejorar la calidad del producto</p> <p><b>DO5</b> Ampliar la planta de producción para que los trabajos se realicen con comodidad</p>
	<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p><b>A1.</b> Los bajos costos de la competencia frente a los nuestros (calidad).</p> <p><b>A2.</b> La inseguridad de la ciudad.</p> <p><b>A3.</b> Poca aceptación de la competencia frente a las estrategias de ventas de la empresa Leal.</p> <p><b>A4.</b> Cambios de hábitos alimenticios.</p> <p><b>A5.</b> Plagio de productos.</p>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <p><b>FA1.</b> Tecnificar mas el producto para que tenga mas calidad</p> <p><b>FA2.</b> Mejorar las instalaciones con parqueaderos y seguridad que le den tranquilidad al cliente</p> <p><b>FA3.</b> Crear productos que den aceptación por los cambios en los hábitos alimenticios.</p>	<p><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <p><b>DA1.</b> Hacer normas del procedimientos para minimizar costos y así competir con precios</p> <p><b>DA2.</b> Capacitar el personal para mejorar la calidad del producto y así el cliente tendrá un producto de muy alta calidad</p> <p><b>DA3.</b> Organizar conferencias o charlas con el gremio para que vean lo importante de hacer alianzas de ventas</p>

Grafica 5. Organigrama de la Empresa Panadería y Pastelería Leal



## 6.1 DESCRIPCION DE CARGOS

Tabla 18. Perfil Jefe de Planta

CARGO:	JEFE DE PLANTA
DEPENDENCIA:	Área de Producción.
PROCESO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, coordinar y controlar los procesos productivos de la compañía</li> <li>- Optimización de la capacidad de planta instalada y cumplimiento de los estándares de calidad</li> </ul>
SUBPROCESO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control, utilización y optimización de materias primas de la compañía.</li> <li>- control y optimización del recurso humano para proceso de producción</li> <li>- Control para evitar al máximo desperdicios o producción no conforme.</li> </ul>
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del proceso integral de producción de todas las líneas de producto.</li> <li>- Responsable por el mantenimiento adecuado de inventarios de materias primas y material de empaque, así como la calidad de los mismos.</li> <li>- Responsable de la optimización de líneas de producción, mano de obra, buscando siempre la disminución de costos, tiempos y manteniendo el estándar de calidad de los productos.</li> <li>- Responsable por el desarrollo, motivación y bienestar de sus colaboradores, así como de su salud y seguridad física, el orden y la disciplina.</li> </ul>

Tabla 19. Perfil Supervisor de Producción

<b>CARGO:</b>	<b>SUPERVISOR DE PRODUCCION</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de Producción.
<b>PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Supervisar la producción.</li> <li>-Controlar la operatividad de la maquinaria</li> </ul>
<b>SUBPROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurarse que la calidad del producto sea excelente.</li> <li>-Hacer seguimiento a las fallas que puedan presentar los equipos.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar que la planta se encuentre higiénica.</li> <li>-Supervisar que la dosificación sea exacta.</li> <li>-Elaborar planes de mejora en cuanto a la producción.</li> </ul>

Tabla 20. Perfil Jefe de Compras

<b>CARGO:</b>	<b>JEFE DE COMPRAS</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de Bodega
<b>PROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compras nacionales y abastecimiento de bodega.</li> <li>-Control de inventario de la bodega</li> </ul>
<b>SUBPROCESO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verificar los requerimientos de órdenes de compra.</li> <li>-Realizar seguimiento cuando los productos o materias primas presentan inconsistencias y/ faltantes.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar que las ordenes de orden cumplan con lo requerido</li> <li>-Tener organizado el listado de proveedores y seleccionarlos de acuerdo a criterios basados en cumplimiento, calidad y precio.</li> <li>-Optimizar los procesos de compra para que sean agiles y efectivos.</li> </ul>

Tabla 21. Perfil del Dosificador

CARGO:	DOSIFICADOR
DEPENDENCIA:	Área de Producción.
PROCESO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dosificación del producto de manera exacta</li> <li>-Asegurarse de no desperdiciar materia prima</li> </ul>
SUBPROCESO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mezclado del producto</li> <li>-Llevar el control de que la materia prima entregada sea acorde a lo que debe mezclar</li> </ul>
ACTIVIDADES:	<p>Pesar cada una de las materias primas que se necesitan para hacer la orden de producción</p> <p>Mezclar a la velocidad indicada, incorporado cada una de las materias primas.</p> <p>Agregar trituradas las materias primas manualmente para favorecer la dispersión en el moje.</p> <p>Realizar entrega al área correspondiente cumpliendo con los estándares de calidad de la dosificación.</p>

Tabla 22. Perfil del Pastelero

<b>CARGO:</b>	<b>PASTELERO</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de Producción.
<b>PROCESO:</b>	-elaboración de tortas y postres cumpliendo con los procedimientos estandarizados de la compañía con la finalidad de obtener productos de la más alta calidad.
<b>SUBPROCESO:</b>	<p>-Cumplir con la cantidad establecida en la orden de fabricación.</p> <p>- Velar por la calidad de las tortas y postres</p>
<b>ACTIVIDADES:</b>	<p>Revisar fechas de vencimiento de materia prima para elaborar tortas y postres</p> <p>Realizar cortes de porciones de postres.</p> <p>Decorar por sabores de acuerdo a solicitud de ventas y órdenes de producción.</p> <p>Mantener el área con la adecuada higiene, realizando jornadas de limpieza y desinfección de acuerdo a programación.</p>

Tabla 23. Perfil del Auxiliar de Horneo

<b>CARGO:</b>	<b>AUXILIAR DE HORNEO</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	Área de Producción.
<b>PROCESO:</b>	-Apoyar la efectividad de la operación mediante el procesamiento de productos horneados.
<b>SUBPROCESO</b>	<p>-mantener los niveles de calidad de los productos.</p> <p>- Apoyarla consecución de las metas del punto de venta</p>
<b>ACTIVIDADES:</b>	<p>Hornear los productos con los tiempos correspondientes.</p> <p>Tener abastecido el punto de venta de acuerdo a la necesidad.</p> <p>Garantizar al cliente final que el producto este bajo los estándares de calidad establecidos para esta área y para cada producto.</p> <p>Usar de manera adecuada los equipos de trabajo (hornos y demás).</p>

## **6.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES**

### **6.2.1 Tipo de Empresa**

Tomando en cuenta que la compañía es una sociedad por acciones simplificada SAS: sus accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes. Una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas y cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.

Según el sector de actividad la panadería y pastelería leal se encuentra como una empresa del sector secundario o industrial. La pastelería son productos que requiere de transformación de materias primas.

Según la propiedad de capital es una empresa privada y regional. Cuenta con ventas locales y la inauguración de una sucursal en la ciudad de Buga.

Los beneficios económicos de la empresa son con ánimo de lucro ya que la rentabilidad va dirigida a los propietarios.

### **6.2.3 Requisitos legales de constitución**

Para la constitución de este tipo de compañía se debe cumplir una serie de documentos generales, los cuales deben ser asesorados por un abogado que tenga su matrícula de profesional. Estos son:

- Minuta de constitución (documento privado)
- Cámara de comercio
- RUT

### **6.2.4 Normatividad para el producto**

#### **Tributaria:**

- Persona jurídica
- Responsables del IVA
- Pertenecen al régimen común
- Tributan por industria y comercio de Palmira ICA
- No son autoretenedores

**Sanitario:** certificado del INVIMA e inspecciones de saneamiento.

Tabla 24. Organización jurídica

<b>OTROS ASPECTO LEGALES</b>		
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	<b>TASA</b>	<b>NOTA</b>
<b>IVA POR PAGAR</b>	16%	Iva de productos de pastelería
<b>RETEFUENTE POR PAGAR COMPRAS PROMEDIO</b>	%	compras superiores a \$725,000 por factura
<b>AUTO RETEFUENTE POR PAGAR</b>	%	No aplica
<b>CLASE DE SOCIEDAD</b>		<b>IMPUESTO RENTA</b>
<b>SOCIEDAD ANONIMA SIMPLE</b>		33%
	<b>Marque</b>	
	<b>X</b>	
<b>Impuesto de Renta</b>	X	
<b>Impuesto Predial</b>	X	
<b>Impuesto Timbre</b>	NA	
<b>Impuesto Industria y comercio</b>	X	
<b>Declaraciones de Exportación</b>	NA	
<b>Licencia de Funcionamiento</b>	X	
<b>Licencia de Sanidad</b>	X	
<b>Certificados de Calidad BPM o HACCP o ISO</b>	X	
<b>Inscripciones Gremios</b>	NA	
<b>Licencia Bomberos</b>	X	
<b>Sayco y Acinpro</b>	X	
<b>Minuta, Escritura constitución y registro cámara de comercio</b>	X	
<b>Registro Dian</b>	X	
<b>Registro Propiedad Intelectual y Patentes</b>	NA	
<b>Licencia Invima</b>	NA	

### 6.3 GASTOS DE PERSONAL

Tabla 25. Gastos de personal

						31,936%		4,17%	17,66%		
		BASICO	TRANS.	VARIABLE	TOTAL	SEG.SOCIAL	DOTACION	VACAC	PREST.	GRAN TOTAL	
1	DOSIFICADOR	600.000	70.500	0	670.500	191.616	30.750	25.020	118.410	1.036.296	103.630
2	PASTELERO	800.000	70.500	500.000	1.370.500	255.488	30.750	33.360	153.730	1.843.828	184.383
3	HORNERO	620.000	70.500	0	690.500	198.003	30.750	25.854	121.942	1.067.050	106.705
4	SUPERVISOR DE PRODUCCION	1.000.000	70.500	400.000	1.470.500	319.360	30.750	41.700	189.050	2.051.360	205.136
5	JEFE DE PLANTA	1.300.000	70.500	700.000	2.070.500	415.168	30.750	54.210	242.030	2.812.658	281.266
6	JEFE DE COMPRAS	900.000	70.500	300.000	1.270.500	287.424	30.751	37.530	171.390	1.797.595	179.760
7	JEFE DE PERSONAL	1.200.000	70.500	600.000	1.870.500	383.232	30.750	50.040	224.370	2.558.892	255.889
		<b>6.420.000</b>	<b>493.500</b>	<b>2.500.000</b>	<b>9.413.500</b>	<b>2.050.291</b>	<b>215.251</b>	<b>267.714</b>	<b>1.220.924</b>	<b>13.167.680</b>	<b>1.316.768</b>

## 7. MODELO FINANCIERO

Tabla 26. Proyecciones Financieras

	Un.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Variables Macroeconómicas</b>							
Inflación	%	3,58%	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%	
Devaluación	%	1,89%	-3,22%	-4,00%	-0,94%	2,78%	
PAGG	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
IPP	%	3,58%	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%	
Crecimiento PIB	%	3,08%	4,00%	4,10%	4,20%	4,10%	
DTF T.A.	%	4,85%	4,61%	4,42%	4,74%	433,00%	
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>							
<b>Precio Por Producto</b>							
Precio Producto 1	\$ / unid.	1.700	1.751	1.805	1.861	1.919	
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>							
Ventas Producto 1	unid.	90.000	93.600	97.438	101.530	105.693	
<b>Total Ventas</b>							
Precio Promedio	\$	1.700,0	1.751,2	1.804,8	1.861,4	1.919,1	
Ventas	unid.	90.000	93.600	97.438	101.530	105.693	
Ventas	\$	153.000.000,0	163.909.512,0	175.851.073,9	188.990.455,2	202.837.974,8	
<b>Rebajas en Ventas</b>							
Rebaja	% ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Pronto pago	\$	0	0	0	0	0	
<b>Costos Unitarios Materia Prima</b>							
Costo Materia Prima Producto 1	\$ / unid.	1.171	1.206	1.243	1.282	1.322	
<b>Costos Unitarios Mano de Obra</b>							
Costo Mano de Obra Producto 1	\$ / unid.	59	61	63	65	67	
Costo Mano de Obra Producto 5	\$ / unid.	0	0	0	0	0	
<b>Costos Variables Unitarios</b>							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	1.171,0	1.206,2	1.243,2	1.282,2	1.321,9	

Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		59,0	60,8	62,6	64,6	66,6
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		1.230,0	1.267,0	1.305,8	1.346,8	1.388,5
<b>Otros Costos de Fabricación</b>							
Otros Costos de Fabricación	\$		0	0	0	0	0
<b>Costos Producción Inventariables</b>							
Materia Prima	\$		105.390.000	112.904.729	121.130.357	130.181.072	139.719.570
Mano de Obra	\$		5.310.000	5.688.624	6.103.067	6.559.081	7.039.671
Materia Prima y M.O.	\$		110.700.000	118.593.353	127.233.424	136.740.153	146.759.241
Depreciación	\$		7.148.056	7.148.056	7.148.056	7.148.056	7.148.056
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		117.848.056	125.741.409	134.381.480	143.888.209	153.907.296
Margen Bruto	\$		22,98%	23,29%	23,58%	23,86%	24,12%
<b>Gastos Operacionales</b>							
Gastos de Ventas	\$		0	0	0	0	0
Gastos Administración	\$		6.445.860	6.639.880	6.843.061	7.057.933	7.276.729
Total Gastos	\$		6.445.860	6.639.880	6.843.061	7.057.933	7.276.729
<b>Capital de Trabajo</b>							
<b>Cuentas por cobrar</b>							
Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0	0
Cartera Clientes	\$	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%						
<b>Inventarios</b>							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Final	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		15	15	15	15	15
Invent. Materia Prima	\$	0	4.391.250	4.704.364	5.047.098	5.424.211	5.821.649
Total Inventario	\$		4.391.250	4.704.364	5.047.098	5.424.211	5.821.649
<b>Anticipos y Otras Cuentas por</b>							

<b>Cobar</b>							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobar	\$						
<b>Gastos Anticipados</b>							
Gastos Anticipados	\$						
<b>Cuentas por Pagar</b>							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		30	30	30	30	30
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	9.225.000	9.882.779	10.602.785	11.395.013	12.229.937
Acreedores Varios	\$						
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos (Var.)	\$		0	0	0	0	0
<b>Inversiones (Inicio Período)</b>							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	0	53.200.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	0	7.905.000	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes		0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		61.105.000	0	0	0	0
<b>Otros Activos</b>							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
<b>Impuestos</b>							
<b>Renta</b>							
Patrimonio	\$	30.000.000	50.698.741	71.822.650	94.811.189	120.068.881	147.722.130
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Renta Presuntiva	%		33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
<b>Estructura de Capital</b>							
Capital Socios	\$	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000

Capital Adicional Socios	\$		0	0		0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0
<b>Dividendos</b>							
Utilidades Repartibles	\$		-	18.628.867	37.640.385	58.308.946	81.017.669
Dividendos	%		0%	0%	1%	1%	1%
Dividendos	\$		-	-	211.239	231.998	254.897

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
<b>Deuda</b>		
Gracia	1	Gracia a Capital (Años)
Plazo	8	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	6%	Puntos por encima del DTF
<b>Activos Fijos</b>		
Ajustes por Inflación	1	0: Tener en cuenta; 1: No Tener en cuenta
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	10	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	5	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
<b>Otros</b>		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo	30.000.000	9.582.890	38.408.932	69.945.240	103.893.970	140.323.942
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	4.391.250	4.704.364	5.047.098	5.424.211	5.821.649
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>30.000.000</b>	<b>13.974.140</b>	<b>43.113.296</b>	<b>74.992.338</b>	<b>109.318.181</b>	<b>146.145.590</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	0	49.594.104	44.083.648	38.573.192	33.062.736	27.552.280
Muebles y Enseres Neto	0	6.550.399	4.912.799	3.275.200	1.637.600	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>0</b>	<b>56.144.503</b>	<b>48.996.447</b>	<b>41.848.392</b>	<b>34.700.336</b>	<b>27.552.280</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>70.118.643</b>	<b>92.109.743</b>	<b>116.840.730</b>	<b>144.018.517</b>	<b>173.697.870</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	9.225.000	9.882.779	10.602.785	11.395.013	12.229.937

Impuestos X Pagar	0	10.194.902	10.404.314	11.426.756	12.554.624	13.745.803
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>19.419.902</b>	<b>20.287.093</b>	<b>22.029.541</b>	<b>23.949.636</b>	<b>25.975.740</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.069.874	4.182.265	6.502.243	9.051.212
Utilidades Retenidas	0	0	18.628.867	37.429.146	58.076.948	80.762.772
Utilidades del Ejercicio	0	20.698.741	21.123.909	23.199.777	25.489.690	27.908.146
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>50.698.741</b>	<b>71.822.650</b>	<b>94.811.189</b>	<b>120.068.881</b>	<b>147.722.130</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>30.000.000</b>	<b>70.118.643</b>	<b>92.109.743</b>	<b>116.840.730</b>	<b>144.018.517</b>	<b>173.697.870</b>

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	153.000.000	163.909.512	175.851.074	188.990.455	202.837.975
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	110.700.000	118.593.353	127.233.424	136.740.153	146.759.241
Depreciación	7.148.056	7.148.056	7.148.056	7.148.056	7.148.056
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>35.151.944</b>	<b>38.168.103</b>	<b>41.469.594</b>	<b>45.102.247</b>	<b>48.930.678</b>
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	6.445.860	6.639.880	6.843.061	7.057.933	7.276.729
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>28.706.084</b>	<b>31.528.223</b>	<b>34.626.533</b>	<b>38.044.314</b>	<b>41.653.950</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	2.187.559	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	2.187.559	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>30.893.643</b>	<b>31.528.223</b>	<b>34.626.533</b>	<b>38.044.314</b>	<b>41.653.950</b>
Impuestos (35%)	10.194.902	10.404.314	11.426.756	12.554.624	13.745.803
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>20.698.741</b>	<b>21.123.909</b>	<b>23.199.777</b>	<b>25.489.690</b>	<b>27.908.146</b>

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		28.706.084	31.528.223	34.626.533	38.044.314	41.653.950
Depreciaciones		7.148.056	7.148.056	7.148.056	7.148.056	7.148.056
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-10.194.902	-10.404.314	-11.426.756	-12.554.624
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>35.854.140</b>	<b>28.481.377</b>	<b>31.370.276</b>	<b>33.765.613</b>	<b>36.247.382</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		-4.391.250	-313.114	-342.735	-377.113	-397.437
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		9.225.000	657.779	720.006	792.227	834.924
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	4.833.750	344.666	377.271	415.114	437.487
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0

Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	-53.200.000	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	-7.905.000	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	-61.105.000	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>0</b>	<b>-56.271.250</b>	<b>344.666</b>	<b>377.271</b>	<b>415.114</b>	<b>437.487</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	-211.239	-231.998	-254.897
Capital	30.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>30.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-211.239</b>	<b>-231.998</b>	<b>-254.897</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>30.000.000</b>	<b>-20.417.110</b>	<b>28.826.042</b>	<b>31.536.308</b>	<b>33.948.730</b>	<b>36.429.972</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>30.000.000</b>	<b>9.582.890</b>	<b>38.408.932</b>	<b>69.945.240</b>	<b>103.893.970</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>30.000.000</b>	<b>9.582.890</b>	<b>38.408.932</b>	<b>69.945.240</b>	<b>103.893.970</b>	<b>140.323.942</b>

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Supuestos Macroeconómicos</b>						
Variación Anual IPC		3,58%	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%
Devaluación		1,89%	-3,22%	-4,00%	-0,94%	2,78%
Variación PIB		3,08%	4,00%	4,10%	4,20%	4,10%
DTF ATA		4,85%	4,61%	4,42%	4,74%	433,00%
<b>Supuestos Operativos</b>						
Variación precios		N.A.	3,0%	3,1%	3,1%	3,1%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	4,0%	4,1%	4,2%	4,1%
Variación costos de producción		N.A.	6,7%	6,9%	7,1%	7,0%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	3,0%	3,1%	3,1%	3,1%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		30	30	30	30	30
Rotación inventarios (días)		13	13	14	14	14
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		0,72	2,13	3,40	4,56	5,63
Prueba Acida		0	2	3	4	5
Rotación cartera (días),		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		10,3	10,3	10,3	10,3	10,3
Rotacion Proveedores (días)		28,2	28,3	28,4	28,5	28,6
Nivel de Endeudamiento Total		27,7%	22,0%	18,9%	16,6%	15,0%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		18,8%	19,2%	19,7%	20,1%	20,5%
Rentabilidad Neta		13,5%	12,9%	13,2%	13,5%	13,8%
Rentabilidad Patrimonio		40,8%	29,4%	24,5%	21,2%	18,9%

Rentabilidad del Activo		29,5%	22,9%	19,9%	17,7%	16,1%
<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>						
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos						
Flujo de Operación		35.854.140	28.481.377	31.370.276	33.765.613	36.247.382
Flujo de Inversión	-30.000.000	-56.271.250	344.666	377.271	415.114	437.487
Flujo de Financiación	30.000.000	0	0	-211.239	-231.998	-254.897
Flujo de caja para evaluación	-30.000.000	-20.417.110	28.826.042	31.747.547	34.180.728	36.684.869
Tasa de descuento Utilizada		18%	18%	18%	18%	18%
Flujo de caja descontado	-30.000.000	-17.302.636	24.428.849	26.904.701	28.966.718	31.088.872
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		18%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		37,11%				
VAN (Valor actual neto)		26.387.650				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		1,35				
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses		0 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)		0,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )		6 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )		12 mes				

## **7.1 ANALISIS DE LIQUIDEZ**

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes dentro de las finanzas de una empresa, por cuanto indica la disponibilidad de recursos inmediatos que posee la misma, dado que la operatividad de la compañía depende de la liquidez que tenga para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados y con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad de planta o para adquirir materia prima.

Es por eso que la empresa Panadería y Pastelería Leal requiere medir con mayor exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones

Los resultados obtenidos para este proyecto del año 2013 al año 2017 son respectivamente 0,72; 2,13; 3,40; 4.56; 5,63; Se puede comprobar con este índice que al pasar de un año a otro, la empresa Panadería y Pastelería Leal toma mayor solvencia económica, lo que permite cumplir con las obligaciones a corto plazo (proveedores y acreedores) sin ningún inconveniente, empezando con índice bajo debido a la inversión inicial hasta alcanzar en el último año un índice por encima de 5, lo que significa que por cada peso que deba la empresa a sus proveedores, tendrá cinco pesos para cumplir, lo que demuestra la viabilidad del proyecto en el mediano plazo. Esto también se debe al reconocimiento y confiabilidad que da la marca de productos entre los consumidores y la comunidad en general lo que puede generar una mayor aceptación.

## **7.2 ROTACION DE CARTERA**

La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia de cómo se administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

Este índice da como resultado cero (0) para todos los años proyectados, debido a que el producto se vende de contado. Lo cual es bueno para la empresa Panadería y Pastelería Leal puesto que no tiene que destinar recursos para el financiamiento de sus clientes con cero rentabilidad.

### **7.3 ROTACION DE INVENTARIOS Y PROVEEDORES**

La rotación de inventarios es un indicador que permite saber el número de veces en que este es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar y también determina el tiempo en que tarda en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén. Lo que es consecuencia de una buena gestión y administración de inventarios. Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios.

La rotación de inventarios en la Panadería y Pastelería Leal se presenta cada 10 días y el pago a proveedores cerca de cada 30 días, lo que demuestra que por cada 3 pedidos que realiza la empresa al proveedor, cancela uno, permitiendo de esta manera un buen cumplimiento con el crédito y una mayor liquidez. Teniendo en cuenta que una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en un poco más de una semana. Por tanto las políticas de inventarios de la Panadería y Pastelería Leal deben conducir a conseguir mejorar aun más la rotación de inventarios, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

#### **7.4 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO**

Una compañía debe evaluar constantemente la diversas fuentes de financiación para iniciar los nuevos proyectos productivos, aumentar el capital de trabajo, automatizar la producción y modificar su estructura financiera; ante la posibilidad de aportar recursos propios al adquirir una deuda, se debe evaluar teniendo en cuenta la inversión en activos (capital de trabajo; propiedad, planta y equipo), el costo de capital y financiero, así como las rentabilidades esperadas del activo y del patrimonio.

Los resultados obtenidos del año 2013 al año 2017 son respectivamente 27.7%, 22%, 18.9%, 16.6%, 15%; se puede observar que la proporción de activos comprometidos con el pago de las obligaciones va disminuyendo año a año, liberando de esta manera el patrimonio de la empresa Panadería y Pastelería Leal dando la posibilidad de cumplir con recursos resultantes de la actividad.

#### **7.5 RENTABILIDAD DEL ACTIVO – RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO**

Al examinar financieramente estas dos alternativas se debe considerar que la rentabilidad del patrimonio (UAI/PATRIMONIO) siempre tiene que ser mayor que la rentabilidad del activo (UAI/ACTIVOS) y esta ultima mayor que el costo de la deuda (DEUDA X TASA DE INTERES); es de resaltar que el proyecto que se presenta no contempla financiación por lo cual no hay intereses,

Para el proyecto los valores de rentabilidad del activo son del año 2013 al 2017 respectivamente 29,5%; 22,9%; 19,9%; 17,7%; 16,1%. Y del patrimonio 40,8%; 29,4%; 24,5%; 21,2%; 18,9%. Como se puede observar la rentabilidad del patrimonio es mayor a la del activo lo que califica este indicador como positivo.

Es de resaltar que los valores obtenidos disminuyen porcentualmente porque el activo se incrementa año a año debido a la alta liquidez que va presentando, tal como se muestra en los balances del año 2013 al año 2017.

UAI: Utilidad antes de impuesto.

UAI: Utilidad antes de intereses e impuesto

## **7.6 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL**

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denominadas Análisis horizontal y vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

### **7.6.1 Análisis vertical de balance general año 2.013**

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del mismo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100.

Realizando este análisis al balance general de la Panadería y Pastelería Leal en el año 2013, tenemos que:

El efectivo está afectado de forma negativa el total del activo en un 54%, lo cual hace que el activo total disminuya en su valor, quedando incluso por debajo de los activos fijos, lo que dificulta un análisis real de la participación de cada cuenta del activo.

Este sobregiro presentado en el efectivo se reclasificaría a la cuenta de pasivo.

En cuanto al pasivo tenemos que:

El pasivo corriente representado en los rubros de proveedores e impuestos es el 100% del total del pasivo, siendo esto negativo para la compañía puesto que estas obligaciones son a corto plazo, lo cual obligaría a la empresa a endeudarse para cumplirlas dado que el flujo de efectivo es insuficiente para cubrirlas.

En el patrimonio tenemos como resultado:

El capital social representa el 41% del total del patrimonio.

La utilidad del ejercicio es el 59% del patrimonio por lo cual podemos decir que es algo positivo, teniendo en cuenta que es el primer año de actividad.

### **7.6.2 Análisis horizontal del balance general años 2.013 y 2.014**

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la **variación absoluta o relativa** que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería  $P2-P1$ .

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la formula de la siguiente manera:  $((P2/P1)-1)*100$

De lo anterior se concluye que para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que debe ser comparativos, toda vez lo que busca el análisis horizontal, es precisamente

comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

Los periodos objeto de análisis serán los años 2.013 y 2.014

El análisis horizontal de la Panadería y Pastelería Leal, muestra que:

El efectivo tuvo una variación relativa significativa de 104%, dado que este paso de un sobregiro en el año 2013 a un saldo positivo en el año 2014 lo que muestra un manejo positivo en las políticas de recaudo de clientes (contado) y flujo de caja.

Los inventarios presentan un incremento del 7.1% en el año 2014, soportado en el incremento de ventas, lo que obliga a tener mayor producto en bodega.

En el activo fijo no hay incremento, solo el valor de la depreciación acumulada de los dos periodos.

En la cuenta de proveedores se muestra una variación relativa del 7.1%, acorde al incremento en inventarios puesto que, al tener mayor demanda del producto se necesita más materia prima para la producción de este.

La utilidad del ejercicio (ganancia) no sufre una variación significativa en los dos periodos.

### **7.6.3 Análisis vertical estado de resultados año 2.013**

Así como se puede analizar el Balance general, se puede también analizar el Estado de resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (Costo de venta, Gastos operacionales, Gastos no operacionales, Impuestos, Utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

Los anteriores conceptos no son una camisa de fuerza, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y para lo que una

empresa es positiva, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera

El costo de ventas en este año es del 72.4%, es decir que por cada 100 pesos que se obtienen en la venta del producto, 72 pesos son lo que costo producirlo, dejando aun un margen de utilidad amplio para cumplir con los demás compromisos de la empresa panadería y Pastelería Leal o de la línea productiva.

Los gasto en que incurre la empresa Panadería y Pastelería Leal representan el 5.5% de la ventas, lo cual es bueno para el flujo de caja y para la utilidad esperada, debido a que no se destina mucho dinero en este rubro.

	2012	2013		2014		2015		2016		2017	
<b>BALANCE GENERAL</b>											
<b>Activo Corriente</b>											
Efectivo	30.000.000	9.582.890	13,7%	38.408.932	41,7%	69.945.240	59,9%	103.893.970	72,1%	140.323.942	80,8%
Cuentas X Cobrar	0	0		0		0		0		0	
Provisión Cuentas por Cobrar		0		0		0		0		0	
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	4.391.250	6,3%	4.704.364	5,1%	5.047.098	4,3%	5.424.211	3,8%	5.821.649	3,4%
Inventarios de Producto en Proceso	0	0		0		0		0		0	
Inventarios Producto Terminado	0	0		0		0		0		0	
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0		0		0		0		0	
Gastos Anticipados Neto	0	0		0		0		0		0	
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>30.000.000</b>	<b>13.974.140</b>	<b>19,9%</b>	<b>43.113.296</b>	<b>46,8%</b>	<b>74.992.338</b>	<b>64,2%</b>	<b>109.318.181</b>	<b>75,9%</b>	<b>146.145.590</b>	<b>84,1%</b>
Terrenos	0	0		0		0		0		0	
Construcciones y Edificios Neto	0	0		0		0		0		0	
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	0	49.594.104	70,7%	44.083.648	47,9%	38.573.192	33,0%	33.062.736	23,0%	27.552.280	15,9%
Muebles y Enseres Neto	0	6.550.399	9,3%	4.912.799	5,3%	3.275.200	2,8%	1.637.600	1,1%	0	
Equipo de Transporte Neto	0	0		0		0		0		0	
Equipo de Oficina Neto	0	0		0		0		0		0	
Semovientes pie de cria	0	0		0		0		0		0	
Cultivos Permanentes	0	0		0		0		0		0	
<b>Total Activos</b>	<b>0</b>	<b>56.144.503</b>	<b>80,1%</b>	<b>48.996.447</b>	<b>53,2%</b>	<b>41.848.392</b>	<b>35,8%</b>	<b>34.700.336</b>	<b>24,1%</b>	<b>27.552.280</b>	<b>15,9%</b>

<b>Fijos:</b>											
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>70.118.643</b>		<b>92.109.743</b>		<b>116.840.730</b>		<b>144.018.517</b>		<b>173.697.870</b>	
<b>Pasivo</b>											
Cuentas X Pagar Proveedores	0	9.225.000	47,5%	9.882.779	48,7%	10.602.785	48,1%	11.395.013	47,6%	12.229.937	47,1%
Impuestos X Pagar	0	10.194.902	52,5%	10.404.314	51,3%	11.426.756	51,9%	12.554.624	52,4%	13.745.803	52,9%
Acreeedores Varios		0		0		0		0		0	
Obligaciones Financieras	0	0		0		0		0		0	
Otros pasivos a LP		0		0		0		0		0	
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0		0		0		0		0	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>19.419.902</b>		<b>20.287.093</b>		<b>22.029.541</b>		<b>23.949.636</b>		<b>25.975.740</b>	
<b>Patrimonio</b>											
Capital Social	30.000.000	30.000.000	59,2%	30.000.000	41,8%	30.000.000	31,6%	30.000.000	25,0%	30.000.000	20,3%
Reserva Legal Acumulada	0	0		2.069.874	2,9%	4.182.265	4,4%	6.502.243	5,4%	9.051.212	6,1%
Utilidades Retenidas	0	0		18.628.867	25,9%	37.429.146	39,5%	58.076.948	48,4%	80.762.772	54,7%
Utilidades del Ejercicio	0	20.698.741	40,8%	21.123.909	29,4%	23.199.777	24,5%	25.489.690	21,2%	27.908.146	18,9%
Revalorización patrimonio	0	0		0		0		0		0	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>50.698.741</b>		<b>71.822.650</b>		<b>94.811.189</b>		<b>120.068.881</b>		<b>147.722.130</b>	
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>30.000.000</b>	<b>70.118.643</b>		<b>92.109.743</b>		<b>116.840.730</b>		<b>144.018.517</b>		<b>173.697.870</b>	

Según el análisis vertical observamos que los datos del balance más representativos son los siguientes:

- El incremento más representativo es en el efectivo con un incremento en el último año del 80,8% lo que a su vez repercute en un incremento del activo corriente del 84,1%, lo que indica un incremento sustancial de la liquidez de la empresa.
- Los pasivos que se presentan tienen un comportamiento estable durante los 5 años de la empresa incrementándose proporcionalmente al incremento de ventas año a año.
- En el patrimonio las utilidades retenidas representan un incremento progresivo cada año lo que hace que sea muy factible repartir utilidades entre los socios teniendo en cuenta la óptima liquidez.

## **7.7 CALCULO DE LA TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD (TIO)**

Para realizar el análisis de viabilidad del presente proyecto se muestra el cálculo de la TIO como parámetro comparativo con el VPN- TIR y Rentabilidad

$$TIO=i+f+i.f$$

i=premio al riesgo

f=Inflación

$$TIO = 0,10+0,0358+0,10.0,0358=0,1393$$

$$TIO=13,93\%$$

## **7.8 INTERPRETACION VALOR PRESENTE NETO (VPN)**

El valor presente neto obtenido es de 26.387.650, es decir es un valor muy superior a 1 lo que hace el proyecto viable.

El proyecto es financieramente atractivo y se debe aceptar.

El dinero invertido en el proyecto rinde una rentabilidad superior la tasa de oportunidad empleada.

El proyecto permite obtener una riqueza adicional igual V.P.N. en relación con la que se obtiene al invertir en otra alternativa.

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	13.93%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	37,11%
VAN (Valor actual neto)	26.387.650
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,35
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	0 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	0,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	6 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	12 mes

## **7.9 INTERPRETACION DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)**

La TIR es la rentabilidad que producen los dineros invertidos en el proyecto.

Los proyectos son aceptables y rentables cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad.

La TIR obtenida es de 37,11% y la TIO es de 13,93% como se observa la TIR es mayor que la TIO lo cual hace el proyecto viable

## **8. IMPACTOS DEL PROYECTO**

### **8.1 IMPACTO AMBIENTAL**

Es destacable para este proyecto, las bolsas que se pretenden utilizar para la venta de las mantecadas baja en grasa, ya que son 100% biodegradables y adicionalmente estarán diseñadas de tal forma que conserven en perfectas condiciones el producto. Esto es una muestra del compromiso de la empresa Panadería y Pastelería Leal con el medio ambiente, y una estrategia que capta la atención del consumidor debido a que el empaque de la mantecada toma un significado más contributivo con el mismo.

### **8.2 IMPACTO SOCIAL**

El proyecto espera generar un impacto social basado en la calidad de vida del trabajador de la Panadería y Pastelería Leal y las condiciones que esto conlleva, es decir, cada empleado nuevo tendrá las prestaciones sociales de ley y el respaldo de una empresa que está interesada en la integridad de sus empleados para que puedan progresar conjuntamente y lograr las metas esperadas, esto tiene que ver con la salud, la recreación y la educación que son los pilares más importantes de la sociedad y que permiten que las personas trabajen altamente motivadas.

### **8.3 IMPACTO ECONÓMICO**

Generará en el proyecto por medio de la implementación de este nuevo producto producirá mejores ingresos y utilidades para la empresa Panadería y Pastelería Leal, para así contribuir con una organización sostenible que cada vez pueda generar más empleos para los habitantes de la ciudad de Palmira.

## 9. CONCLUSIONES

- De acuerdo al estudio presentado anteriormente se concluye que es factible la introducción de la mantecada ya que el consumidor presenta alto grado de aceptación y la Panadería Leal cuenta con la maquinaria, producción y talento humano suficiente para lograr una expansión exitosa.
- En base a los estudios previamente realizados a la empresa, se concluye que la producción de la planta se encuentra en condiciones óptimas para aumentar sus niveles de manufactura y/o mantenerlos constantes con el fin de suplir la demanda, lo cual significa que la empresa cuenta con una infraestructura importante que permite abarcar mayor cantidad de pedidos y enfrentar la competencia.
- Lo que respecta al estudio administrativo y legal de la empresa, se identifica que actualmente la panadería Leal, está bien estructurada organizacionalmente y puede empezar a generar procesos de comercialización adicionales.
- Finalmente es importante concluir que la panadería leal cuenta con gran parte de la maquinaria requerida para la fabricación de este nuevo producto y lo que en realidad debe invertir para optimizar el proceso logístico, tiene un rápido retorno en el mediano plazo lo que indica que existe una viabilidad del proyecto destacable.

## 10. RECOMENDACIONES

- La Marca Leal, cuenta con una falencia en lo relacionado a la estrategia de comunicación que en la actualidad utiliza, es decir en la comunicación con sus clientes a través de los mensajes, falta claridad. El medio que se utiliza no es el más adecuado

Adicionalmente la comunicación deber ser más estratégica, con más estilo, persuasiva y orientar mejor el contenido del mensaje. Si se observa, el diseño de la imagen corporativa de la mayoría de los punto., Se puede concluir que falta ser consecuente entre el estilo de comunicación y el diseño de la misma.

- Como se puede afirmar con certeza que la marca se ha salido de la categoría en materia de distribución, esto teniendo en cuenta que es ese precisamente su diferencial ya que coloca de una manera accesible los productos a los consumidores en diferentes escenarios. También se puede decir que el canal de domicilios valdría la pena replantearlo y rediseñarlo, ya que en la actualidad se tiene estructurado de manera emergente pero no se le ha dado el valor que realmente pueda representar. La idea es buscar capturar mayor cantidad de clientes y volverlo más rentable, esto si se logra tecnificarlo más y dotarlo de unas muy buenas herramientas de comunicación que le proporcionen a los consumidores finales momentos de verdad más emocionantes y efectividad en el servicio.
- Otra recomendación importante para hacerle a la marca es sobre la necesidad apremiante de homogenizar la imagen corporativa en todos sus puntos, ya que en la actualidad la tiene distribuida 50% y 50%, ocasionando con ello confusión ante la percepción que puedan tener los consumidores.

La identidad de la marca no es clara, en algunos de sus logos aun aparece la figura de un personaje que ya desapareció de la imagen de los nuevos

- Puntos que se han colocado, como también aparecen los colores verde y rojo que fueron los colores iniciales de la marca. La analogía que se vende frente a la personalidad de la marca es la de una mujer joven amigable y solidaria frente a una mujer adulta deteriorada y poco actualizada.
- En lo relacionado a las instalaciones locativas, se requiere con urgencia una reubicación de la planta de producción donde se pueda tener una mayor eficiencia en la parte de logística, atención a los proveedores, recibo de materia prima, parque automotor

Además Con una planta de producción más amplia se podrían incrementar los niveles de productividad y ofrecerle a los empleados mayor comodidad para su desempeño, además que se podrían buscar unos beneficios mayores por parte del gobierno si la planta se ubicara en una zona industrial.

- Si se analiza el crecimiento que han venido presentando las compras por internet o lo que en el medio se conoce como E- COMMER, se concluye que la marca tiene una gran oportunidad para desarrollar el canal teniendo como gancho una página web que le permita interactuar con el consumidor y buscar otro medio de venta por el mismo. De igual forma podríamos complementar nuestra base de datos y a futuro establecer investigaciones donde se analicen tendencias, hábitos de consumo y medir el nivel de satisfacción de los consumidores.
- Un aspecto muy importante para tener presente en la medida que la marca siga creciendo es lo que tiene que ver con el protocolo familiar, precisamente por ser una empresa familiar sería importantísimo que la compañía contara con un protocolo donde se definan sanciones y normas que deben tenerse presente en todas aquellas situaciones que en ocasiones se evidencian mal manejadas: vinculaciones, perfiles, plan carrera, sistemas de compensación, aspectos disciplinarios.

Ya que a los mandos medios se les hace bien difícil manejar situaciones donde exista de por medio familiares que alteren los procesos por incumplimientos o consideraciones que se deban hacer al respecto.

Por último es importante empoderar a las generaciones que van asumiendo el poder en el direccionamiento de la empresa. Debido a que se presentan algunas situaciones donde se evidencia dualidad de mandos y esto ocasiona confusión y retrasa la toma de decisiones, ocasionando una falta de pro actividad en la ejecución de la tarea.

## **11. BIBLIOGRAFIA**

CONTRERAS B, Marco Elías Formulación y Evaluación de proyectos, Bogotá: UNAD 1995.

Guía Ajustada Fondo emprender Bogotá: Sena 2004.

MIRANDA M, Juan José Gestión de Proyectos Identificación- Formulación- Evaluación Bogotá: MM editores 2000.