

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**AREA DE CIENCIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTION**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACION DE UNA PANADERIA Y**  
**PASTELERIA EN LA CIUDAD DE BOGOTA - COLOMBIA**

**Presentado por**  
**José Manuel Astor Robles**

**Asesor: Maritza Farrera Tovar**

**Caracas, Marzo de 2015**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTION  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACION DE UNA PANADERIA Y  
PASTELERIA EN LA CIUDAD DE BOGOTA - COLOMBIA**

**Presentado por  
José Manuel Astor Robles**

**Asesor: Maritza Farrera Tovar**

**Caracas, Marzo de 2015**

## AGRADECIMIENTO

A mi hermana Gabriela, creadora de esta idea. *No dejes que tus proyectos se descarten antes de ser emprendidos, ni abandones tus planes y aspiraciones. Toda carrera es difícil pero la satisfacción por cruzar la meta y los beneficios que esto trae consigo supera cansancios y desmotivaciones.*

A mi Familia y Amigos, por el apoyo brindado a todo lo largo de la Especialización. En especial a mi esposa Katy, por nunca haber dejado de darme fuerzas cuando más las necesitaba. *Gracias por compartir la vida conmigo.*

A la Profesora Maritza Farrera, por su asesoría en la elaboración de este trabajo.

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **José Manuel Astor**, portadora de la Cédula de Identidad **V-7.929.692.**, para optar al Título de Especialista en **Gerencia de Proyectos**, cuyo título tentativo es: *Evaluación de Factibilidad para la Instalación de una Panadería y Pastelería en la ciudad de Bogotá - Colombia*; y que acepto asesorar a la estudiante, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Caracas, a los 23 días del mes de Marzo de 2015.

---

Maritza Farrera Tovar

CI. 3.969.875

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTION  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS  
EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACION DE UNA PANADERIA Y  
PASTELERIA EN LA CIUDAD DE BOGOTA - COLOMBIA**

Autor: José Manuel Astor Robles

Asesor: Maritza Farrera

Año: 2015

**RESUMEN:**

El presente trabajo evaluó la factibilidad de un emprendimiento dedicado a la preparación y comercialización de productos de panadería y pastelería, en la Ciudad de Bogotá, Colombia. La investigación fue Evaluativa, la cual consistió en indagar si los objetivos que se han planteado en un determinado programa o proyecto han sido o no alcanzados. Se realizaron investigaciones que forman parte de una evaluación de esta naturaleza, a saber: de mercado, técnica, económica-financiera, y análisis de sensibilidad. Cabe destacar que la industria en la que se pretendió competir era una que se podría considerar clásica, no fue precisamente mediante innovaciones súper complejas que se compite, sino por otros factores. La investigación, de tipo "Evaluativa". Se apoyó en su análisis financiero en la metodología expuesta por el economista Adolfo Blanco (2010). Este arrojó como resultado una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 209%, y un Valor Presente Neto (VPN) de un monto positivo igual a 5.019.163,19. Lo anterior demostró la factibilidad del estudio. Igualmente, el análisis de sensibilidad no arrojó ningún riesgo para la inversión

**Palabras Clave:** Estudio de Factibilidad; Emprendimiento; Proyecto de Inversión.

**Línea de Trabajo:** Formulación y Evaluación de Proyectos.

## ÍNDICE GENERAL:

### Pág.

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR .....	IV
RESUMEN:.....	V
ÍNDICE GENERAL: .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS: .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS:.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN:.....	3
1.1. Formulación del Problema: .....	3
1.2. Objetivos de la Investigación: .....	5
1.3. Justificación del Problema: .....	6
1.4. Alcance del Trabajo: .....	7
1.5. Limitaciones del Estudio: .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL: .....	9
2.1 Antecedentes de Investigación: .....	9
2.2 Bases Teóricas: .....	16
2.3 Bases Legales .....	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO:.....	32
3.1 Tipo y Diseño de Investigación: .....	32
3.2 Población y Muestra .....	32
3.3 Variables:.....	34
3.4 Recolección y Análisis de Información:.....	42

3.5	Estructura Desagregada del Trabajo: .....	42
3.6	Cronograma de Ejecución: .....	44
3.7	Presupuesto Estimado:.....	45
3.8	Aspectos Éticos de la dirección de Proyectos: .....	45
CAPÍTULO IV: VENTANA DE MERCADO: .....		47
4.1.	Escogencia del nombre y el logo: .....	47
4.2.	Misión y Visión del Negocio .....	48
CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO: .....		50
5.1.	Descripción del Producto .....	50
5.2.	Análisis de Mercado:.....	52
CAPÍTULO VI: ESTUDIO TÉCNICO .....		63
6.1	Localización del Proyecto: .....	63
6.2	Materia Prima e Insumos .....	67
6.3	Mobiliario .....	68
6.4	Tecnología Utilizada: .....	68
6.5	Organización:.....	69
6.6	Control de Calidad: .....	72
6.7	Manejo de Desechos: .....	73
CAPÍTULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO .....		74
7.1.	Elementos de Infraestructura:.....	74
7.2.	Inversión Inicial en Equipos y Accesorios: .....	75
7.3.	Inversión Total: .....	76
7.4.	Depreciación y Amortización: .....	76
7.5.	Nómina: .....	77

7.6. Costos Unitarios de Elaboración de Productos:.....	79
7.7. Ingresos Operacionales: .....	82
7.8. Gastos de Fabricación: .....	84
7.9. Estado de Resultados:.....	85
7.10. Capital de Trabajo:.....	86
7.11. Flujo de Fondos: .....	90
7.12. Valor Agregado: .....	91
7.13. Punto de Equilibrio:.....	92
7.14. Rentabilidad Estática: .....	93
7.15. Rentabilidad Financiera: .....	94
CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
Conclusiones : .....	97
Recomendaciones : .....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS:

<b>FIGURA:</b>	<b>Pág.</b>
1 - Mapa de Ciclovía Bogotana .....	4
2 – Gestión de Proyectos .....	17
3 – Resumen general del proceso ofertas .....	20
4 – Aspectos del Análisis Financiero .....	23
5 – Matriz FODA.....	25
6 – Fuerzas de Porter .....	26
7 – Estructura Desagregada de Trabajo.....	43
8 – Logo escogido .....	48
9 – Portada del Menú de Productos .....	48
10 – Estructura del Análisis del Mercado .....	52
11 – Gráfico Edad de Encuestados .....	55
12 – Gráfico Ingreso Mensual.....	55
13 – Gráfico Uso de la Ciclovía .....	56
14 – Gráfico Comida Preferida .....	56
15 – Gráfico Comida Preferida .....	57
16 – Gráfico Sabor de Producto Salado Preferido.....	57
17 – Mapa de Zona Norte – Bogotá .....	64
18 – Mapa de Zona Norte incluyendo ruta de Ciclovía.....	65
19 – Plano de Planta del Local Seleccionado.....	67
20 - Organigrama modelo.....	72

## ÍNDICE DE TABLAS:

<b>Tabla:</b>	<b>Pág.</b>
1 – Códigos Nacionales que aplican .....	30
2 - Operacionalización de las Variables .....	41
3 – Cronograma de Ejecución .....	44
4 – Presupuesto Estimado.....	45
5 – Lista Inicial de productos .....	51
6 - Distribución de los estratos en Bogotá .....	53
7 - Crecimiento Poblacional entre 2011 y 2012.....	54
8 - Crecimiento Poblacional entre 2011 y 2012.....	54
9 - Precios Estimados de Productos Ofrecidos según la Presentación .....	59
10 – Concentración Poblacional en Zona Considerada.....	63
11 – Montos de Mobiliario Inicial .....	68
12 – Equipos Necesarios para el Inicio de Actividades .....	69
13 – Manejo de Residuos Sólidos .....	73
14 – Montos de Mobiliario Inicial .....	74
15 – Montos en Mobiliario Inicial .....	75
16 – Montos en Equipos y Accesorios Iniciales.....	75
17 – Inversión Inicial.....	76
18 – Amortización y Depreciación Estimada .....	77
19 – Costo en Nómina – Primer Año de Operaciones.....	77
20 – Costo Total en Nómina - Primer Año de Operaciones.....	78
21 – Costo en Nómina – Segundo Año de Operaciones .....	78

22 – Costo Total en Nómina - Segundo Año de Operaciones .....	78
23 – Costo Total al Año en Nómina.....	79
24 – Costo de Producción .....	79
25 – Costo de Producción .....	81
26 – Ingresos Estimados por Productos.....	82
27 – Ingresos por Productos.....	84
28 – Ingresos por Productos.....	84
29 – Estados de Resultados.....	85
30 – Tasa para Impuesto sobre la Renta .....	86
31 – Capital de Trabajo .....	89
32 – Flujo de Fondos.....	90
33 – Valor Agregado.....	91
34 – Punto de Equilibrio .....	92
35 – Rentabilidad Estática.....	93
36 – Rentabilidad Financiera .....	94
37 – Análisis de Sensibilidad .....	96

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta evaluación, determinó la factibilidad de un emprendimiento en un mercado caracterizado por su seguridad jurídica y crecimiento económico, de acuerdo a afirmación de la Secretaria de Hacienda de Colombia, según el Diario El Espectador, (Enero 2013). La República de Colombia, en los actuales momentos, constituye una buena alternativa tanto para profesionales en busca de mejores oportunidades laborales, como para realizar emprendimientos, de distintas actividades industriales y comerciales.

Colombia, y específicamente su capital Bogotá cuenta con un “pool” de empresas bancarias, tanto nacionales (DAVIVIENDA, COLPATRIA, BANCAFÉ, Banco Popular, etc.) como internacionales (CITIBANK, BBVA, entre otros). Además, se encuentran las sedes principales de compañías de petróleo, sistemas, servicios, etc., que han apuntalado su crecimiento de económico.

De acuerdo a cifras de la Secretaria de Hacienda de Colombia: “En el año 2012 se registró un crecimiento en Bogotá del 10,6 por ciento con respecto a 2011, año en que, a su vez, registró una variación importante de 10,5 por ciento, con respecto a 2010”.

Igualmente señaló: “Los sectores que presentaron una mayor dinámica en 2012 fueron el financiero, con un crecimiento del 22 por ciento; servicios con el 11.3 por ciento; y comercio con el 8.9 por ciento” (Diario El Espectador, 2013).

A lo anterior es conveniente adicionarle el crecimiento de la población por emigrantes calificados (profesionales de tercer y cuarto nivel de educación, y técnicos de distintas disciplinas) de origen venezolano y de otros países de la región que se dirigen a dicha nación en busca de una mejor calidad de vida, principalmente en el aspecto económico y de seguridad personal (Fuente propia).

El trabajo se encuentra estructurado por Capítulos.

En el Capítulo I, Propuesta de Investigación, se incluye la propuesta de investigación, los objetivos generales y específicos, y la justificación del problema.

El Capítulo II, Marco Teórico y Conceptual, contiene el marco teórico del proyecto, conceptual y referencial del proyecto.

El Capítulo III, Marco Metodológico, detalla la metodología seguida para el estudio.

En el Capítulo IV, Ventana de Mercado, se desarrolla el Marco Organizacional.

Los Capítulos V, VI y VII (Estudio de Mercado, Estudio Técnico y Estudio Económico – Financiero, respectivamente) corresponden al desarrollo del estudio de factibilidad propiamente. Estos se refieren al Estudio de mercado, Estudio Técnico y Estudio Económico – Financiero, respectivamente.

En Capítulo VIII, Análisis de Sensibilidad, se desarrollo el mismo, como conclusión del análisis financiero.

Finalmente se enumeran las Referencias Bibliográficas empleadas en el proyecto.

## **CAPÍTULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN:**

En este Capítulo se definen los objetivos a alcanzar en estudio, y las limitaciones que puedan afectar los mismos. Según Baca: “acerca de los objetivos del proyecto, se puede decir que están en función de las intenciones de quienes promueven el mismo, y se puede agregar cuáles son las limitaciones que se imponen (2006, p. 7).

### **1.1. Formulación del Problema:**

Existe un mercado potencial para la comercialización de productos elaborados de manera artesanal dentro del mundo de panadería y pastelería para atender personas al iniciar en horas de la mañana, así como aquellos que realizan actividades físicas (especialmente fines de semana).

Debido a que en el año 2012 se registró un crecimiento en Bogotá del 10,6 por ciento con respecto a 2011 (Diario El Espectador, Enero 2013), un grupo familiar de pequeños inversionistas venezolanos decidió evaluar la factibilidad de llevar a cabo este proyecto.

Esta ciudad cuenta con zonas de mucha actividad comercial, empresarial y financiera, donde conviven firmas nacionales e internacionales.

El Secretario de Hacienda señaló: “los sectores que presentaron una mayor dinámica en 2012 fueron el financiero, con un crecimiento del 22 por ciento; servicios con el 11.3 por ciento; y comercio con el 8.9 por ciento” (Diario El Espectador, 2013).

Esta ciudad ofrece incluso para el día domingo que es el de menos actividad en general, las llamadas “Ciclovías” donde algunas vías importantes de la ciudad son cerradas al tránsito automotor para el desarrollo de actividades físicas, prestando servicio de 7:00 a.m. a 2:00 p.m. todos los domingos y festivos del

año por las principales vías de la ciudad, y constituye una posibilidad de hacer negocios los siete días de la semana.

El siguiente mapa muestra, manera general, las principales vías de la capital colombiana, y las utilizadas para servir a la ciclovía o cicloruta (como también de le conoce) marcadas en color rojo.



Figura 1 - Mapa de Ciclovía Bogotana

Fuente: Instituto Distrital de Recreación y Deportes (IDRD, 2013)

Los requisitos a cumplir serán evaluados para considerar un punto adecuado en la Ciudad de Bogotá, con la consecuente seguridad jurídica y económica que caracterizan a la República de Colombia en los actuales momentos.

La interrogante que se presenta es:

¿Será factible, desde el punto de vista técnico, económico – financiero y de mercado, la apertura de una panadería/pastelería en una zona con fluidez de transeúntes y vehículos en la Ciudad de Bogotá?

Para aclarar la anterior interrogante, se plantearon a su vez las siguientes:

- ¿Se conoce la normativa nacional y/o los organismos que rigen a los negocios de productos alimenticios de panadería y pastelería?
- ¿Se cuenta con un mercado que justifique llevar a cabo el emprendimiento para esta iniciativa en Bogotá?
- ¿Cuál es la infraestructura, recursos materiales y humanos mínimos necesarios para iniciar un negocio de panadería y pastelería en la Ciudad de Bogotá?
- En base a los recursos determinados en la interrogante anterior, ¿Las ganancias netas estimadas permitirían concluir la conveniencia de llevar a cabo este emprendimiento?

Para dar respuesta a estas se plantean los objetivos descritos a continuación.

## **1.2. Objetivos de la Investigación:**

El establecimiento de los objetivos equivale al establecer rumbo que debe tomar una investigación a realizarse. Estos son los propósitos del estudio; expresan el fin que pretende alcanzarse y, por tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr dichos Objetivos.

Lo objetivos: “deben ser claros y precisos para evitar confusiones o desviaciones; sin embargo, esto no implica que no puedan cambiarse durante la ejecución de la investigación ya que en algunos casos es necesario rehacerlos” (Galán, 2009).

### **1.2.1. Objetivo General:**

Evaluar la factibilidad para la Apertura de una Panadería - pastelería gourmet en la Ciudad de Bogotá - Colombia.

### **1.2.2. Objetivos Específicos:**

- 1 Realizar el estudio de mercado correspondiente para determinar la ubicación pertinente y aceptación de productos a ser potencialmente comercializados al inició.
- 2 Realizar el estudio técnico y organizativo a fin de determinar la tecnología y el tipo de organización para el negocio.
- 3 Realizar el estudio económico - financiero y análisis de sensibilidad correspondientes.

### **1.3. Justificación del Problema:**

En el presente trabajo se realizó el estudio de factibilidad tanto de la evaluación del mercado, como de la evaluación técnico-económica necesaria para el establecimiento de un negocio gastronómico, dedicado a la oferta de productos dentro del universo de la panadería y pastelería en la Ciudad de Bogotá, Departamento de Cundinamarca (Colombia).

Lo anterior abarca, entre otros aspectos, pasos a seguir para abrir el establecimiento, estudio de mercado, oferta básica, menú, tendencia y estrategias de comercialización.

El tipos de negocio que se escogió para ser evaluado fue el expendió de productos de panadería y pastelería, en especial para desayunos.

Además se quiere incluir dos líneas de productos de la Pastelería que tiene mucha aceptación en el mercado colombiano como son las Tartaletas, Tartas o Pies; y en el caso de los cupcakes por el auge que ha tenido en estos últimos años a nivel nacional.

El mencionado crecimiento de la ciudad llevó a un grupo familiar de pequeños inversionistas venezolanos a evaluar la factibilidad de llevar a cabo este proyecto.

Otro aspecto que motivó a los mismos en este emprendimiento fue el alto número de inmigrantes de origen venezolano que se dirigen a dicha nación en busca de una mejor calidad de vida, los cuales comparten gustos conocidos por los futuros inversionistas.

#### **1.4. Alcance del Trabajo:**

El presente trabajo abarca la evaluación de factibilidad para la instalación y puesta en marcha de un negocio dedicado a la preparación y comercialización de productos de panadería y pastelería, en la Ciudad de Bogotá, Colombia. Abarcando las evaluaciones que componen un estudio de este tipo, a saber: de mercado, técnica, y económico-financiera.

La información obtenida servirá para la toma de decisiones a la hora de emprender el negocio.

#### **1.5. Limitaciones del Estudio:**

Como limitaciones y dificultades para llevar a cabo este estudio de factibilidad se pueden nombrar:

- Disponibilidad de información del lugar seleccionado para llevar el emprendimiento ya que un país distinto de donde se desarrolla el trabajo.
- Altos costos de inversión motivados por atender una demanda creciente, impulsada por la emigración hacia este país. Un local comercial en Bogotá es de los más costosos de América Latina, según un reciente estudio de la firma Colliers International. Mientras en el Centro Andino el metro cuadrado para arriendo está en 256 dólares, en promedio, en Sao Paulo – una de las 12 ciudades más caras del mundo– está en 122 dólares, en Buenos Aires en 95 dólares y en Santiago y en Panamá en 62 dólares. El

arriendo de un local comercial en Bogotá vale más que en Vancouver, Montreal, Miami, Washington, Oslo (Noticias Venezuela, 2013).

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL:**

Este marco es la base conceptual y teórica que sustentó el trabajo, las cuales se engloban en antecedentes o estudio previos, y definiciones necesarias para el desarrollo del estudio. Descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores y que permitieron al investigador fundamentar su proceso de investigación.

El elaborar el marco teórico no es sólo hacer una revisión o reseña de lo que se ha hecho antes con títulos semejantes, sino de insertarse de manera real y profunda en la actividad, con el fin de encontrar el sentido de la investigación que se quiere hacer.

Sabino señala; “En el marco teórico o referencial se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación” (1996).

### **2.1 Antecedentes de Investigación:**

Los siguientes trabajos de grado fueron consultados como referencias para el desarrollo del presente estudio de factibilidad. Los mismos constituyen una guía metodológica de gran importancia en la ejecución de los diferentes Capítulos.

Los antecedentes o proyectos consultados fueron:

- Pereira (2002). Estudio de Factibilidad para la Instalación y Puesta en Marcha de una Franquicia de Helados EFE “Happy Time” en Centro Comercial Sambil de Margarita. Trabajo de Grado para optar al Título de

Especialista en Administración de Empresas. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Aquí se evalúa la factibilidad de iniciar un negocio entre microempresarios, dentro de la modalidad de franquicias y dirigido al sector de alimentos, específicamente helados. Al igual que el presente trabajo, se estudia la conveniencia de instalar un negocio de postres en un recocado centro comercial de la Isla de Margarita.

Se contactó a la Empresa productos EFE, la cual se encontraba ofertando su franquicia "Happy Time". La misma propuso como lugar de instalación el Centro Comercial Sambil, en la Isla de Margarita.

Este trabajo concluye que existe suficiente demanda local de los productos evaluados, lo que sumado a las características de un mercado no saturado, permite asegurar la factibilidad de instalar esta franquicia.

Este trabajo se usó como referencia para el análisis de factibilidad de un negocio (tipo franquicia) para la comercialización de productos de consumo masivo.

- Valero (2005). Estudio de Factibilidad Técnico Económico Financiero para la Instalación de una Fábrica de Bolsas Plásticas. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista Economía Empresarial. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

Aquí se evaluó la factibilidad de mercado, técnica, económica y financiera de la instalación de una fábrica de bolsas plásticas en la Ciudad de Barinas, Edo. Barinas.

Este trabajo busca ampliar el parque industrial del Estado Barinas y la creación de nuevas fuentes de trabajo para persona calificado y semicalificado, contribuyendo a la generación de mayor valor agregado en las líneas de resinas plásticas, específicamente en la extrusión de bolsas.

La empresa a instalar presenta factibilidad técnico – económica, con un crecimiento proyectado en el mercado Barinés que va del 13,46% en el primer año, hasta un 21,92% en el año 2013.

Este trabajo, al igual que los cuatro (4) posteriormente enumerados, se emplean como referencia para analizar la manera cómo se aborda una evaluación técnico-económica, aun cuando los mismos tratan de productos o servicios distintos a los considerados en el presente estudio.

- Gutiérrez (2008). Estudio de Factibilidad para la Instalación de una Posada Ecoturística en Chirimena, Edo. Miranda. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Evaluación de la instalación de una posada ecoturística en el pueblo de Chirimena (Edo. Miranda), con el fin de satisfacer las necesidades de hospedaje y recreación de turistas que visitan la región.

Al observar los resultados de factibilidad obtenidos en los estudio de mercado, técnico y económico – financiero del proyecto se puede concluir que fueron suficientemente sólidos para preceder a su implementación y puesta en marcha.

- Rodríguez (2009). Formulación y Evaluación de Proyecto de Creación de una Empresa de Servicios de Encuadernación Artística. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Se evaluó la factibilidad de mercado, técnica, económica y financiera para la creación de una empresa de servicio como solución a la necesidad de tercerizar (subcontratar) uno de los procesos propios del sector de artes gráficas en donde se emplea mucho trabajo manual y tiene mucha carga impositiva en sus costos.

Se concluye que el proyecto es económica y financieramente factible, así como también desde el punto de vista técnico y de mercado.

- Ojeda (2009). Estudio de Factibilidad para el Desarrollo de un Modelo de Parque Temático, en la Región de Río Chico, Edo. Miranda. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Se evaluó la factibilidad para el desarrollo de un modelo de parque temático, en la región de Río Chico del Estado Miranda, como una posible solución ante las distintas necesidades de índole social, cultural, económica y turística presentadas en esta región, la cual se ubicó en el segundo trimestre del año 2007 en el tercer estado con mayor pobreza a nivel nacional, según datos recolectados por el Instituto Nacional de Estadística, y plantear una alternativa para darle utilidad a un terreno accesible, cuyas infraestructuras se encuentran en estado de abandono.

Dentro de los límites establecidos, el proyecto presenta factibilidad de mercado, técnica, y económica – financiera, por lo que se recomienda invertir en el mismo.

- Mosquera (2009). Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Dedicada a la Fabricación y Comercialización de Tarjetas en la Ciudad de Pereira. Trabajo de Grado para optar al Título de Tecnóloga Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira.

El presente proyecto tenía como finalidad, establecer la viabilidad de crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de tarjetas en la ciudad de Pereira (Risaralda). Se evalúa la factibilidad de crear de una empresa que se dedique a la fabricación y comercialización

de tarjetas, la cual tenga como principales características la diversidad en los diseños y los materiales que utiliza.

Como se demostró en los estudios realizados anteriormente, este proyecto es viable y factible, pero no debe ignorarse la evidente necesidad de recursos que presenta, por lo cual se recomienda obtener con la mayor brevedad posible dichos recursos.

- Ruíz (2009). Plan de Mercadeo Estratégico para la Panadería Paso Pan. Trabajo de Grado para optar al Título de Profesional de Mercadeo y Negocios Internacionales. Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.

El presente plan de mercadeo buscaba identificar las posibles opciones de la Panadería Paso Pan en su mercado actual, para definir el tipo de estrategias competitivas que le permita posicionarse en el sector. Un plan de mercadeo es una buena herramienta para el empresario quien podrá visualizar sus principales oportunidades y amenazas que afectan su negocio, e igualmente será capaz de preparar a su empresa para afrontar esos escenarios.

La panadería, con 10 años operando en la ciudad de Cali (Colombia), se encontró en un análisis interno promedio de 3,7 considerado medio, con una falencia en la parte del departamento de mercado pues no está constituido como tal y este es muy importante ya que es el que genera estrategias constantemente para el crecimiento y para atraer nuevos clientes.

La investigación recomienda llevar a cabo todo lo expuesto en el proyecto, recomendando en control y evaluación continua de los resultados alcanzados en la planificación.

Este estudio es una referencia para el análisis de mercado del presente trabajo, tratándose también de un negocio dentro del mundo de la panadería.

- Saffie (2010). Plan de Negocios para crear una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana. Trabajo de Grado para optar al Título de Ingeniero Comercial. Universidad de Chile.

El objetivo de esta Tesis fue “evaluar la factibilidad técnica y económica de desarrollar una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana”. Al igual que el presente estudio, el negocio proyectado propone la elaboración y comercialización productos del mundo de la pastelería.

Este plan de negocios no se comenzó con una empresa desde cero, simplemente se evaluó una ampliación física que permitirá la creación de nuevos productos.

Los estudios de mercado, técnico y económico sugieren que le proyecto es factible, teniendo altas probabilidades de éxito.

- Haro (2010). Estrategias de Publicidad y su incidencia en las ventas de la Panadería y Pastelería “Ecuapan” en la Ciudad de Ambato durante el 2010. Trabajo de Grado para optar al Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

En el presente trabajo de investigación se realizaron las Estrategias de Publicidad y su incidencia en las ventas de la Panadería y Pastelería "Ecuapan", con el objeto de analizar y examinar la situación actual en la que se está desarrollando las actividades, tanto internas como externas con la finalidad de poder detectar, corregir y aprovechar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La Panadería y Pastelería "Ecuapan" se dedica a la producción y comercialización de pan y sus derivados, siendo éste un producto de consumo masivo el mismo que se distribuye en las parroquias rurales y

urbanas como Picaihua y Terremoto, que se ubican al sur de la ciudad de Ambato.

Del estudio realizado en la Panadería y Pastelería “Ecuapan”, se tiene que mejorar la atención hacia al cliente para lograr una imagen en la mente del consumidor frente a la competencia. Igualmente la Panadería reforzará la comunicación en los medios dando a conocer las características de su productos.

- Quintana (2012). Proyecto de Factibilidad para la Ampliación de Panadería y Pastelería “Punto Caliente”, para la elaboración y comercialización de productos de pastelería en el sur de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Trabajo de Grado ara optar al Título de Licenciado en Administración. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

El trabajo proponía analizar la factibilidad de la ampliación de la Panadería “Punto Caliente” para la elaboración y comercialización de productos de pastelería en el sur de la Ciudad de Quito

Punto Caliente, fue fundada en el año 2001, es un negocio que se ha manejado empíricamente, de una manera muy artesanal, tiene planes de expansión a corto y largo plazo, para lo cual busca la ampliación y el crecimiento del negocio, con el fin de mejorar la producción y la comercialización de sus productos de pastelería, tortas.

El negocio, no cuenta con un proceso productivo definido, no tiene una capacidad física adecuada para poder incrementar su producción, no existe una cultura organizacional definida, no se han establecido políticas claras, ni estrategias adecuadas que ayuden a la incursión en nuevos mercados.

Se estableció que el proyecto propuesto era viable; a través del análisis financiero; la inversión presenta una rentabilidad económica aceptable, ya que el VAN es mayor que 0 y la TIR mayor que la TMAR.

Este proyecto, al igual que el anteriormente referenciado, evalúan la conveniencia de instalar un negocio (en distintas ciudades de Latinoamérica) dedicado a la producción y/o comercialización de productos de panadería y pastelería.

## 2.2 Bases Teóricas:

**Proyecto:** “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para lograr un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p. 3).

Independientemente de la cantidad de fases que componen un proyecto, todas poseen características similares (PMI, 2013, p. 41):

- El trabajo tiene un enfoque único que difiere del de cualquier otra fase.
- El logro del objetivo o entregable principal de la fase requiere controles o procesos que son exclusivos de esa fase o de sus actividades.
- El cierre de una fase termina con alguna forma de transferencia o entrega del trabajo producido como entregable de la fase. Este punto puede denominarse

**Gestión de Proyectos:** Es el manejo (planificación, monitoreo y control) de las actividades y de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de cualquier proyecto.

Es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos.



Figura 2 – Gestión de Proyectos  
Fuente: PMI, 2013, P. 50

**Áreas de Conocimiento de los Proyectos:** El conocimiento acerca de la administración de proyectos puede ser organizado de muchas maneras, sin embargo, con base a las áreas de conocimiento definidas por el Project Management Institute (PMI, 2013, p. 61), el mismo se divide en las siguientes áreas:

1. **Gestión de la Integración de Proyectos:** Se refiere los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste del desarrollo de un plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general.
2. **Gestión del Alcance del Proyecto:** Se refiere el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambio al alcance.
3. **Gestión del Tiempo del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.

4. **Gestión de los Costos del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la planificación de recursos, estimación de costos, presupuesto de costos, y control de costos.
5. **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, aseguramiento de la calidad, y control de calidad.
6. **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición de staff, y desarrollo del equipo.
7. **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo.
8. **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Se refiere los procesos concernientes con la identificación, análisis, y respuesta al riesgo del proyecto. Consiste en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo, y en el control de la respuesta al riesgo.
9. **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de la procuración, planear la solicitud, la solicitud, selección de proveedores, administración de contratos, y cierre de contratos.
10. **Gestión de los Interesados del Proyecto:** Se refiere a la identificación de personas, grupos u organización que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin

de lograr la participación eficaz de los interesados en la ejecución del proyecto.

**Proyecto de Inversión:** Plan que, luego de asignarle un determinado monto de capital y proporcionarle insumos de distintos tipos, podrá producir un determinado bien o servicio de utilidad.

**Estudio de Factibilidad:** Estudio comprensivo que sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión sobre si procede su estudio, desarrollo y posterior implantación.

Este estudio se fundamenta en tres análisis, que la base donde se apoyan los potenciales inversionistas para tomar una decisión, a saber:

- **Análisis de Mercado:** Tiene como finalidad si existe o no la demanda requerida que justifique la puesta en marcha de un programa de producción” (Acevedo, Ariza, Barrios, 2010).

El estudio de mercado analizará:

- **Consumidores:** “Abarca el estudio de las características básicas de los mismos, incluyendo: preferencias, motivaciones, hábitos de consumo. Debe hacerse una descripción exacta de los productos que se pretenda elaborar, incluyendo normas de calidad del organismo correspondiente” (Baca, 2006).
- **Demanda:** “Es la cuantificación de la población potencial que podría adquirir el producto ofrecido, en unidades físicas” (Acevedo, Ariza, Barrios, 2010).

Se incluye los factores que condicionan el consumo: precio, calidad, presentación, poder adquisitivo.

Los tipos de demanda en mercadeo son según Ozuna (2012):

- **Demanda Negativa:** Este tipo es cuando al mercado le desagrada el producto por lo que pagaría por evitarlo.

- **Cero Demanda:** En este tipo de demanda los consumidores no podrían reconocer el producto o no interesarse por el, en este caso se usa la mercadotecnia para encontrar una forma de vincular el producto con las necesidades de las personas.
  - **Demanda Latente:** En este tipo de demanda muchos consumidores podrían compartir una necesidad que ningún producto existente puede satisfacer.
  - **Demanda Declive:** Es cuando se presenta una baja en la demanda, en este tipo de demanda el encargado de mercadeo debe analizar las causas y determinar si se puede volver a realzar la demanda ya sea a nuevos mercados.
  - **Demanda Irregular:** es cuando se presenta una demanda variable por cada temporada, lo que hace el mercadeo es hacer mas flexible los precios, promoción, etc.
  - **Demanda Plena:** La demanda plena es cuando las empresas están satisfechas con el volumen de ventas, lo que hace el mercadeo es mantener el volumen de demanda actual.
  - **Sobredemanda:** Es cuando una empresa tiene un nivel de demanda muy del que pueden o quieren manejar.
- **Oferta:** Indicándose potenciales competidores dentro del rubro ofrecido.

Distribución y tipología de oferentes	Comportamiento actual	Importaciones	Condiciones de ofertas futuras
Señala dónde se encuentran localizados, las principales características de la competencia, indicando mecanismos que se utilizan para lograr la satisfacción del cliente, productos que ofrecen, cantidad de productos que venden anual, mensual o diariamente, mercado que abarcan, precios que ofertan.	Indica los factores que influyen en el comportamiento de la oferta, por ejemplo: si es estacional, políticas de venta de la competencia, etc.	Considera los volúmenes y características de las importaciones y su impacto en la oferta.	Menciona los factores que limitan o favorecen el aumento o disminución de la oferta en el mercado.

Figura 3 – Resumen general del proceso ofertas  
Fuente: Universidad del Atlántico – Programa de Ing. Industrial  
(Acevedo, Ariza, Barrios, 2010)

- **Producto:** "Abarca la descripción exactas de los productos a ofrecer, especificaciones técnicas de los mismos, potenciales productos sustitutos, y complementarios" (Acevedo, Ariza, Barrios, 2010).
  - **Comercialización:** "Es el conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de la producción hasta que llegue al consumidor final. Canales de distribución para vender el producto y mecanismos de comercialización a ser empleados" (Acevedo, Ariza, Barrios, 2010).
  - **Precios:** "Es la cantidad monetaria a la que los proveedores estén dispuestos a vender, y los consumidores a pagar por un bien o servicio" (Baca, 2006).
- **Análisis Técnico:**
- Tiene por objeto proveer la información necesaria para cuantificar el monto de las inversiones y el costo de las operaciones pertinentes (Acevedo, Ariza, Barrios, 2010), definiendo:
1. Capacidad Instalada: Máxima capacidad de producción alcanzada con los recursos disponibles.
  2. Capacidad Utilizada: Porcentaje de utilización de la planta en función de la demanda, disponibilidad de materia prima y mano de obra, etc.
- Este incluye:
- **Localización de Planta:** "Esta contribuye con mayor medida a que se logre la mayor rentabilidad para el negocio" (Baca, 2006).
  - **Procesos de Producción:** "Son los procedimientos técnicos que se utilizan para obtener bienes y servicios a partir de insumos, transformando materias primas mediante una función de manufactura" (Baca, 2006).
  - **Organización del Personal:** "Es la mano de obra requerida para lograr los objetivos del proyecto, abarcando cantidad, calificación,

modalidad de contratación, sueldos y beneficios” (Acevedo, Ariza, Barrios, 2010).

- **Volumen de Ocupación:** “Se refiere a la planificación de la jornada laboral, incluyendo turnos diarios, días laborables por mes y meses por año (Blanco, 2010. p. 258).
  - **Pérdidas del Proceso:** “Este punto abarca los desechos o desperdicios (líquidos, sólidos, gaseosos) que afectan a todo el proceso, y las pérdidas propias del proceso productivo” (Blanco, 2010, p. 255).
  - **Aspectos Legales:** Son las normas y códigos que rigen los actos de la organización, dentro de los cuales se pueden citar: fiscal, sanitario, civil, penal. (Blanco, 2010, p. 220).
- 
- **Análisis Financiero:**

En este se ordena la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, para evaluar el proyecto y determinar su rentabilidad. Aquí se, mediante distintos índices, cuantifica el proyecto en sus etapas iniciales.



Figura 4 – Aspectos del Análisis Financiero  
Fuente: Universidad del Atlántico – Programa de Ing. Industrial (Acevedo, Ariza, Barrios, 2010)

**Gestión de Costos de un Proyecto:** "Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costos de modo que el proyecto" (PMI, 2013, p. 193). Este proceso de gestión de costos incluye las siguientes áreas de conocimiento:

- **Planificación de Gestión de los Costos:** Establecer políticas, procedimientos y documentación necesario para gestionar los costos del proyecto
- **Estimación de Costos:** Desarrollar una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Determinar el Presupuesto:** Sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base.
- **Control de Costos:** Influir sobre los factores que crean variaciones del costo y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto.

### 2.2.1 Definición de Términos Básicos:

**Activo:** Acreencia que tiene una empresa, institución o persona frente a terceros.

**Activo Circulante:** Es aquel activo líquido (dinero efectivo) a la fecha de cierre del ejercicio, o convertible en dinero dentro de los doce meses.

**Alcance del Proyecto:** "Alcance es lo que está y no está incluido en el proyecto. Es el trabajo que debe realizarse para entregar un producto o servicio con las características especificadas" (PMI, 2013, p. 105).

**Amortización:** Es el re-embolso de préstamos recibidos.

**Análisis FODA:** Es un método que consiste en la formulación de cuatro estrategias, en base a la interrelación de las fortalezas y debilidades

(factores internos del proyecto u organización) y las oportunidades y amenazas (externos, del entorno).

### Matriz FODA

	Lista de <b>FORTALEZAS</b>	Lista de <b>DEBILIDADES</b>
Lista de <b>OPORTUNIDADES</b>	<p>Estrategias <b>FO</b></p> <p>Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno</p>	<p>Estrategias <b>DO</b></p> <p>Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas</p>
Lista de <b>AMENAZAS</b>	<p>Estrategias <b>FA</b></p> <p>Uso de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas</p>	<p>Estrategias <b>DA</b></p> <p>Derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales</p>

Figura 5 – Matriz FODA  
Fuente: Luces (2007)

**Balance:** Es la posición financiera de una empresa, institución o persona en un momento determinado, en la cual se muestra su situación patrimonial como resultado de restar el valor monetario de los activos menos los pasivos.

**Capital:** Son los bienes duraderos que se utilizaran en producción de otros bienes y servicios. Incluyen: máquinas y equipos, espacios físicos, inventarios, dinero aportado por accionistas.

**Capital de Trabajo:** Se define como la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante. Los costos derivados de la propiedad o los préstamos

del capital, incluidos los pagos de intereses y obligaciones de dividendos, es por tanto quién determina como una empresa puede financiarse

**Costo:** “Es un desembolso realizado en efectivo o especie en un momento del tiempo. Los costos fijos son independientes del volumen de producción, mientras que los costos variables varían directamente con este volumen” (Baca, 2006, p. 169).

**Depreciación:** Gasto que no implica una salida de efectivo.

**Emprendimiento:** Se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

**Fuerzas de Porter:** Formuladas en 1979 por el profesor Michael Porter, se refieren a la orientación estratégica que debe adoptarse para lograr ventajas competitivas sostenibles y relativamente estables.



Figura 6 – Fuerzas de Porter  
Fuente: Luces (2007)

**Inversión:** Aplicación de los recursos destinados a producir un capital nuevo.

“Por su parte, la inversión inicial comprende la adquisición de todos los de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de una empresa, con excepción del capital de trabajo” (Baca, 2006, p. 173).

**Pasivo:** Obligación o deuda que tiene una empresa, institución o persona frente a terceros.

**Pasivo Circulante:** Es la parte del pasivo que contiene las obligaciones a corto plazo de la empresa.

En este contexto se entiende por corto plazo un periodo de vencimiento inferior a un año.

**Rentabilidad:** Es el beneficio neto que se obtiene de vuelta en un proyecto comparado con lo que invirtió inicialmente en ese mismo proyecto.

Rentabilidad siempre está asociado a un porcentaje, cuando se dice que una inversión produjo una rentabilidad del 30% significa que se recuperó todo lo invertido más un 30% adicional en un periodo de un año. Cuando se dice que un proyecto, o emprendimiento no es rentable o tiene rentabilidad negativa es porque lo que se obtuvo de vuelta en términos monetarios no compensa todo lo que se invirtió en ella. La formula de rentabilidad básica para un periodo anual es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{beneficio neto} / \text{inversión}) \times 100$$

En donde beneficio neto es igual a lo que se obtuvo al final en términos monetarios menos la inversión inicial.

$$\text{Beneficio neto} = \text{Ingreso total} - \text{inversión inicial.}$$

**Tasa Interna de retorno:** “Es aquel valor relativo que iguala el valor actual de la corriente de ingresos con el valor actual de la corriente de egresos estimados” (Altuve, 2004).

Se trata de actualizar una corriente de ingresos (flujos netos esperados) al momento cero o inicial de la inversión, y compararla con el valor actual de una corriente de egresos (volumen de inversión en ese momento)

**Valor Presente Neto:** “Es el valor actual de los flujos de caja netos menos la inversión inicial” (Neira, 2000). “Es el modelo o método de mayor aceptación, y consiste en la actualización de los flujos netos de fondos a una tasa conocida y que no es más que el costo medio ponderado de capital, determinado sobre la base de los recursos financieros programados con antelación” (Altuve, 2004).

La fórmula de Valor Presente Neto se resume de la siguiente manera:

$$VPN = - A + \frac{C1}{(1+i)^1} + \frac{C2}{(1+i)^2} + \frac{C3}{(1+i)^3} + \frac{C4}{(1+i)^4}$$

Donde

t: el momento temporal, normalmente expresado en años, en el que se genera cada flujo de caja.  
i: la tasa de descuento (la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con un riesgo similar).

Ct: el flujo neto de efectivo (la cantidad de dinero en efectivo, entradas menos salidas) en el tiempo t.

**Ventana de Mercado:** También llamada Ventana de Oportunidad, se puede definir como el espacio temporal que una marca puede aprovechar para lanzar o impulsar un producto en un segmento determinado.

Las ventanas de oportunidad tienen un fin, un momento en que el mercado vuelve a hacerse de piedra y de nuevo hay que buscarle vetas.

Una ventana de oportunidad puede ser hasta cierto punto previsible, o puede surgir inesperadamente.

## 2.3 Bases Legales

### **Cámara de Comercio de Bogotá:**

**Paso 1.** Idea de negocio o plan de empresa con Bogotá Emprende.

En el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende, una iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor de la Ciudad, brindan orientación especializada sobre las actividades que va a desarrollar como Persona Natural o Jurídica.

**Paso 2.** Documentos necesarios para registrar la persona jurídica ante la Cámara de Comercio de Bogotá:

- Formulario del Registro Único Tributario RUT (se diligencia en [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)).
- Formulario RUE (Registro Único Empresarial).
- Carátula única empresarial y anexo de matrícula mercantil.
- Formulario registro con otras entidades.
- Original del documento de identidad.
- Estatutos de la persona jurídica (documento privado o documento público).

El Código CIU proporciona las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá para determinar la competencia del negocio, posibles proveedores, mercado potencial y focalizar sus estrategias comerciales. Además, la Cámara también utiliza esta clasificación para determinar grupos objetivos a ser convocados a diversos eventos como ferias, misiones comerciales, cursos y seminarios especializados entre otros.

Código CIU	Descripción específica
D158200	Elaboración de productos de panadería
D158201	Elaboración de productos de pastelería y bizcochería
D158202	Elaboración de productos de galletería
D158203	Elaboración de arepas
D158204	Elaboración de pasteles, buñuelos y tortas
D158205	Elaboración de obleas, conos, barquillos
D158206	Producción de tamales, hallacas

Tabla 1 – Códigos Nacionales que aplican  
Fuente: Código Industrial Internacional Uniforme, 2012

**Paso 3.** Registro Único Tributario – RUT

En virtud de los cambios introducidos con los Decretos 2645 y 2820 de 2011, desde el 11 de agosto de 2011 hasta nueva fecha, las cámaras de comercio del país suspendieron el envío de la información a la DIAN con el propósito de llevar a cabo el trámite de asignación del NIT de personas jurídicas.

**Paso 4.** Elaborar el documento de constitución de la sociedad

Si la empresa a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes ó una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles. (Ley 1014 de 2006, Decreto 4463 de 2006).

**Paso 5.** Registro Único Empresarial - RUE

Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial. Este formulario se puede descargar en la página web de Cámara de Comercio u obtenerlo en las sedes de la CCB o SuperCades.

**Paso 6.** Registro otras entidades

Con el Formulario Adicional de Registro con otras entidades, la Cámara de Comercio de Bogotá, envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá, con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el RIT (Registro de

Información Tributaria) siempre que las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el impuesto de industria y comercio.

**Paso 7. Registro Matrícula Mercantil Cámara de Comercio de Bogotá.**

Se debe presentar los siguientes documentos a cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá:

- Formulario del Registro Único Tributario RUT diligenciado
- Formulario Registro Único Empresarial – RUE
- Formulario Adicional de Registro con otras entidades
- Incluir documento de constitución.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO:**

El inicio del presente trabajo fue el planteamiento del emprendimiento a estudiar, que consistió en la puesta en marcha de un negocio dedicado a la preparación y comercialización de productos pertenecientes al mundo de la panadería y la pastelería, y a ser ubicado en Bogotá, capital de Colombia.

Posteriormente se definieron el objetivo general y los específicos. Con base en estos objetivos se debe diseñar el tipo de investigación que mejor se adapte a la búsqueda de los resultados necesarios.

### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación:**

“Una investigación de este tipo es Evaluativa, la cual consiste en indagar si los objetivos que se han planteado en un determinado programa o proyecto están siendo o no alcanzados, y descubrir cuáles aspectos del proceso han contribuido o entorpecido el logro de dichos objetivo (Briones, 1991).

“La investigación evaluativa es aquella que analiza la estructura, funcionamiento y resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se pueden derivar criterios para la toma de decisiones con respecto a la administración y desarrollo del programa evaluado” (Hurtado, 1998).

### **3.2 Población y Muestra**

“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo y Tamayo, 1997). Entonces, una

población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. y Tamayo, M (1997), afirma que: "La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico".

La población seleccionada es de 176.421 personas, (de acuerdo al Departamento Administrativo de Planeación Distrital de Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte), la cual constituye la población de la Localidad de Chapinero, lugar donde se piensa la ubicación del negocio. Esta está integrada por los llamados Estratos 4, 5 y 6, constituidos principalmente por profesionales, comerciantes y ejecutivos.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$$n = [(176.421) \times (0,5)^2 \times (1,96)^2] / [(176.420) \times (0,05)^2 + (0,5)^2 \times (1,96)^2]$$
$$n = 383$$

Considerando que los clientes son familias, y que estas se componen de unos 5 miembros (promedio), la muestra para el estudio será de 77 personas.

No obstante, por ubicación geográfica, dividiremos a la Ciudad de Bogotá en Zona Norte y Sur. Con esta premisa, la muestra será de 40 personas.

### 3.3 Variables:

La variable de estudio son: el estudio de mercado, el técnico, y el estudio económico, para la ejecución de un emprendimiento, y sus definiciones son:

- **Insumos de los procesos:** Son aquellos consumibles empleados para llevar a cabo un proceso, la materia prima necesaria en la producción de otro bien o producto.
  
- **Procesos:** Series de tareas que vinculan entre si, para transformar insumos en productos.
  
- **Salidas de los procesos:** Son los productos de cada uno de los procesos de la evaluación. Con el análisis de estos podrán identificarse deficiencias y fallas del proceso relacionadas con el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 2 - Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente de Información	Definición Nominal
Realizar el estudio de mercado correspondiente para determinar la ubicación pertinente y aceptación de productos a ser comercializados inicialmente	Estudio de Factibilidad	Estudio de Mercado	Mercado potencial Productos Precios Estrategias de mercadeo Competidores potenciales	Encuestas entre habitantes de Bogotá. Investigación de negocios similares. Consultar con especialistas en imagen y mercadeo.	Cualitativa
Realizar el estudio técnico y organizativo a fin de determinar la tecnología y el tipo de organización para el negocio.		Estudio Técnico	Localización Infraestructura Equipos iniciales Mano de obra	Consultar con personas dentro del negocio de la panadería y pastelería (comerciantes, docentes). Consultar página de inmuebles en Bogotá.	Cualitativa
Realizar el estudio económico - financiero y análisis de sensibilidad correspondientes		Estudio Financiero	Inversión Ingresos Costos operativos VPN TIR	Recabar información necesaria en comercios, páginas para ventas de accesorios, materia prima y artículos. Consultar directamente con importadores de equipos del ramo.	Cuantitativa

### 3.4 Recolección y Análisis de Información:

Las técnicas usadas en la investigación fueron:

- **Observación directa:** “Es el proceso mediante el cual se perciben ciertos rasgos existentes en la realidad mediante un esquema previo y con base en ciertos propósitos definidos por una conjetura que se quiera investigar” (Méndez, 1999).
- **Entrevistas:** A personas relacionadas con la actividad comercial y otras que laboran en entes reguladores de la misma en la Ciudad de Bogotá.
- **Encuestas:** Aplicadas a clientes potenciales, debido a su cercanía geográfica con referencia al punto a ubicar el negocio.

### 3.5 Estructura Desagregada del Trabajo:

Para facilitar la visualización de las actividades a realizar durante el desarrollo del trabajo especial de grado, a continuación se presenta la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT):

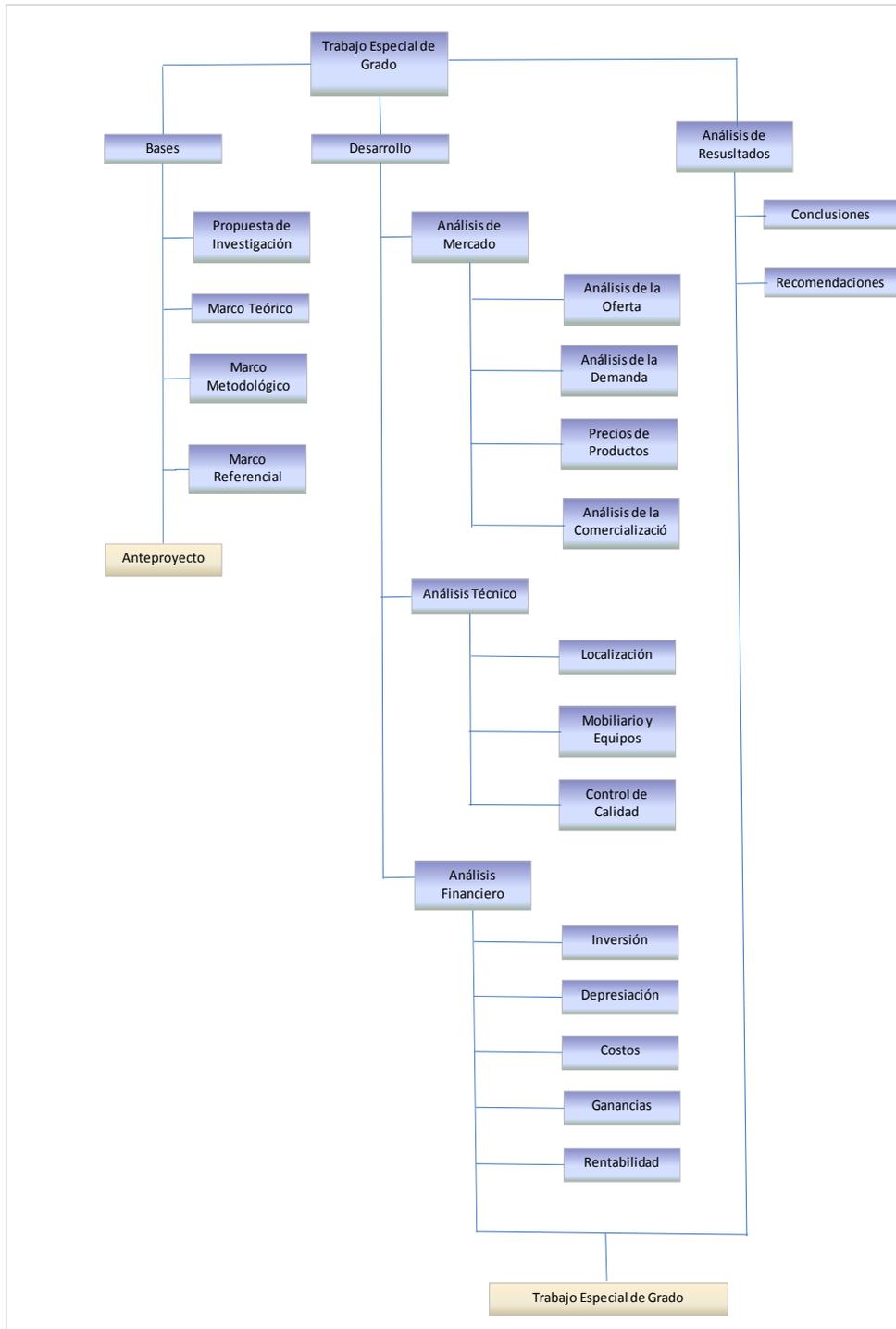


Figura 7 – Estructura Desagregada de Trabajo

### 3.6 Cronograma de Ejecución:

Tabla 3 – Cronograma de Ejecución

Nombre de la tarea		Duración	Comienzo	Fin	Prec.	Nombre de Recursos	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-14	feb-15	mar-15
Trabajo Especial de Grado		180 días	Ago. 01/13	Sep. 01/13									
<b>Bases</b>		20 días	Ago. 01/13	Ago. 15/13									
	Propuesta investigación	5 días	Ago. 01/13	Ago. 05/13	3	José Astor							
	Marco Teórico	10 días	Ago. 05/13	Ago. 15/13	4	José Astor							
	Marco Metodológico	5 días	Ago. 15/13	Ago. 20/13									
<b>Desarrollo del TEG</b>		120 días	Ago. 22/13	Dic. 22/14									
	Estudio de Mercado	60 días	Ago. 22/13	Oct. 22/14		José Astor							
	Estudio Técnico	20 días	Oct. 22/13	Nov. 12/14	8	José Astor							
	Estudio Económico-Financiero	40 días	Nov. 12/13	Dic. 22/14	9	José Astor							
	Análisis de Resultados	20 días	Dic. 22/14	Ene. 12/15	10	José Astor							
	Revisión por el Asesor	10 días	Ene. 12/13	Ene. 22/15	7	Asesor							
<b>Aspectos Formales</b>		10 días	Ene. 22/13	Feb. 02/15									
	Correcciones	7 días	Feb. 02/13	Feb. 09/15	12	José Astor							
	Aplicación Normas APA	2 días	Feb. 10/13	Feb. 11/15	14	José Astor							
	Inscripción y Entrega	1 día	Feb. 15/13	Marzo 15/15	15	José Astor							

Motivado a la limitación señalada en relación a la disponibilidad de información, la fecha de conclusión del trabajo correspondió a los meses de febrero – marzo de 2015.

### 3.7 Presupuesto Estimado:

Los costos que son necesarios cancelar para la elaboración y presentación del trabajo, se definieron en el siguiente cuadro:

Tabla 4 – Presupuesto Estimado

Item	Precio Unitario (Bs.)	Precio Total (Bs.)
Recursos Materiales y Técnicos		
Internet Mensual (ABA)	60,00	360,00
Encuadernaciones	50,00	150,00
Empastados		600,00
Bibliografía		2900,00
Consumibles – Cartuchos para impresión	250,00	500,00
Discos compactos vírgenes	18,00	54,00
Costos Administrativos		
Inscripción del TEG		4095,00
Derecho de Grado		455,00
	<b>TOTAL (Bs.)</b>	<b>9114,00</b>

Cantidades expresadas en Bolívares.

### 3.8 Aspectos Éticos de la dirección de Proyectos:

Lozano y Peris (N.D.), definen como valores éticos que deben cumplidos por la dirección de un proyecto los siguientes:

- **Respeto a las personas:** El reconocimiento y el respeto al valor absoluto de la persona y de su libertad es una cuestión básica y fundamental que debe orientar cualquier toma de decisión y cualquier juicio.

- **Imparcialidad en el juicio:** Significa anteponer el interés común al interés individual o corporativo; así como negarse a tomar decisiones basándose en prejuicios o información falsa o parcial.
  
- **Responsabilidad por las consecuencias:** Es el hacerse cargo de las consecuencias de acciones y decisiones tomadas a medio y largo plazo.
  
- **Excelencia en el desarrollo del quehacer profesional:** La voluntad y pasión por el trabajo debe ser un reflejo de la vocación y debe exigir a cada profesional el trabajar por la mejora permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales. Se debe poner el mayor empeño en adquirir cada vez más conocimientos.

## **CAPÍTULO IV: VENTANA DE MERCADO:**

Tal y como se definió en la Sección 2.3.1. (Definición de Términos Básicos), la ventana de mercado se considera como el espacio temporal que una marca puede aprovechar para lanzar o impulsar un producto en un segmento determinado

Se tomó la decisión evaluar la apertura de un negocio especializado en productos del mundo de la panadería y la pastelería, el cual estará compuesto por una zona de trabajo (taller) y establecimiento de venta o tienda.

Para esto se desarrolló el estudio de mercado el cual tiene como finalidad determinar si el negocio planteado tiene cabida en el mercado en que se pretende abrir.

### **4.1. Escogencia del nombre y el logo:**

Se tomó la decisión de bautizar el negocio con un nombre muy ligado a la pastelería, en particular a la francesa, como es “Bavarois”, el cual es un postre a base de gelatina, crema inglesa y nata. La crema inglesa, a su vez, es una especie de salsa elaborada con yemas de huevo, leche y vainilla.

Se consultó con un profesional del diseño gráfico, que presentó varias alternativas de posibles logos con el nombre seleccionado, resaltando el nicho de negocio a ser abarcado.

Luego que los involucrados observaron los distintos las distintas ideas de logo, se seleccionó el siguiente modelo, entre unas tres propuestas. Aquí se observan que algunas letras representas productos de panadería y pastelería, la B parece un pretzel, la V un muffins, la O una donut.



Figura 8 – Logo escogido

El menú estaría presentado de la siguiente forma:



Figura 9 – Portada del Menú de Productos

## 4.2. Misión y Visión del Negocio

### 4.2.1. Misión

La Panadería y Pastelería Bavarois es concebida con la idea de ofrecer productos con calidad dentro del mundo de este mercado. El negocio será instalado en la Ciudad de Bogotá.

Su objetivo es la elaboración y comercialización de productos de panadería, pastelería y repostería para lo cual realiza las actividades necesarias desde la selección de las materias primas para las distintas recetas, hasta la puesta en venta de los productos terminados.

#### **4.2.2. Visión**

La Panadería y Pastelería Bavarois pretende establecerse como un proveedor de productos de calidad dentro de este mercado, atendiendo, en primera instancia, clientes de la zona norte de la Ciudad de Bogotá, y eventualmente pedidos por encargo para alguna reunión o celebración que lo requiera.

## **CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO:**

Se evaluó la apertura de un negocio especializado en productos del mundo de la panadería y la pastelería, el cual estará compuesto por una zona de trabajo (taller) y establecimiento de venta o tienda.

Para esto se desarrolló el estudio de mercado, el cual tiene como finalidad determinar si el negocio planteado tiene cabida en el mercado en que se pretende abrir.

### **5.1. Descripción del Producto**

La lista de productos que inicialmente serán ofrecidos se muestra en la Tabla 5. Estos llevan, en líneas generales, como materias primas comunes: harinas, azúcar productos lácteos (leche, mantequilla), huevos.

Tabla 5 – Lista Inicial de productos

### **Hojaldres y Croissants**

Croissants

Sencillo / Queso / Jamón y queso

Pasteles de pollo o de carne

Palitos de queso

Volovanes champiñones

Volovanes tres quesos

Mini Pizzas

Empanadas de carne con papa

Empanadas de queso

Dip queso crema con pimentón para 20 personas

Mini Tartaletas (Queso crema cebollín y tocineta, Camarones o Champiñones al ajillo)

Mini arepas fritas con suero costeño

Bolitas de carne con crema tártara por docena

Huevitos de codorniz con salsa rosada por docena

### **Pasabocas Dulces**

Pasteles Gloria

Mini Milhojas

Corazones de hojaldre (Mínimo 24 unidades pequeñas)

Mini Tartaletas de frutas (Crema pastelera con fresas, melocotones o kiwi)

Mini Pie de limón

Cupcakes (vainilla, chocolate) decorados

Mini Cupcakes decorados

Cinamon Rolls

Galletas de vainilla decoradas (Mínimo 24 galletas pequeñas)

Galletas con chispas de chocolate (mínimo 24 galletas pequeñas)

Profiteroles o repollas

Mini Brownies con ganache de chocolate

### **Pastelería**

Torta Tres Leches (30 porciones)

Budín de pan

Quesillo (Flan con caramelo)

Milhojas

Torta de Profiteroles

Brownie

### **Repostería**

Ponqué decorado con crema (30 porciones)

Ponqué blanco decorado con Fondant (30 porciones)

Ponqué negro decorado con Fondant (30 porciones)

### **Panadería**

Cachitos

Golfeados

Pan de Jamón

## 5.2. Análisis de Mercado:

De acuerdo al autor G. Baca (2006, p. 15), los análisis comprendidos en este estudio se estructuran como sigue:

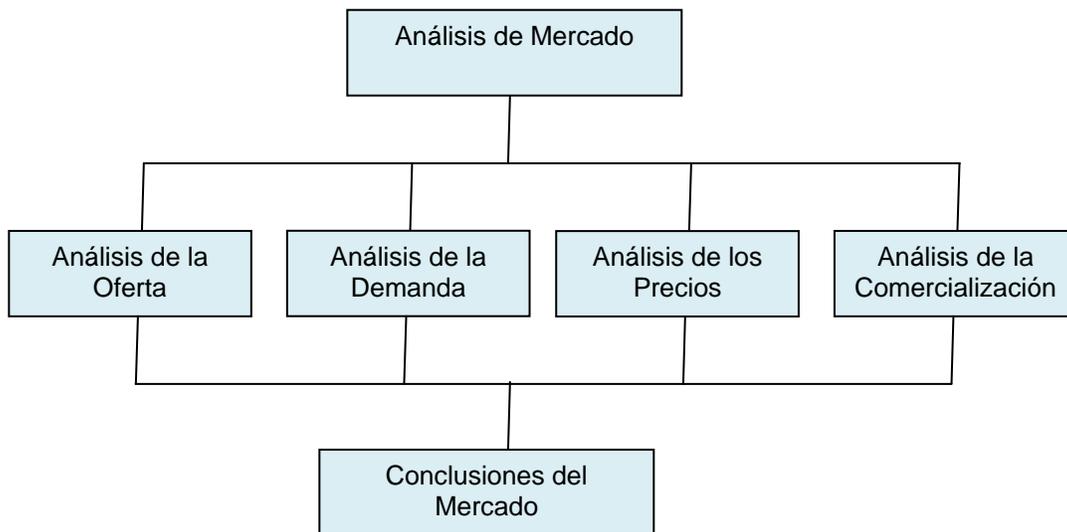


Figura 10 – Estructura del Análisis del Mercado

### 5.1.1 Análisis de la Demanda:

El “target” al cual se encuentra dirigida la pastelería BAVAROIS fue el del grupo conformado por hombres y mujeres, adultos y niños, de edades comprendidas entre 5 y 70 años de edad pertenecientes a estratos socio-económicos 5 y 6.

En Bogotá la población estimada es de 7.363.782 de habitantes; Hombres: 3.548.713; Mujeres: 3.815.069. La proyección para el 2015 es de 7.878.783 habitantes. La población de Bogotá representa 15 por ciento de la población colombiana. Existe una tasa de crecimiento: 1,85%. También cuenta con una densidad de 4.270 personas por kilómetro cuadrado.

En Bogotá la unidad de generación de estrato es la manzana. Así las cosas, es posible que un mismo barrios se encuentren viviendas con estratos diferentes.

La estratificación socioeconómica fue un estudio que capta, pondera, jerarquiza y clasifica las viviendas en uno de seis estratos. La estratificación si bien fue utilizada como una variable dentro del cálculo de las tarifas de cada uno de los servicios públicos, para establecer tarifas diferenciales de los servicios públicos para cada estrato, no determina por si misma las tarifas.

Según el Dirección Nacional de Planeación la estratificación es una herramienta que hace posible identificar los sectores de la población que deben contribuir con mayores pagos por los servicios públicos domiciliarios, y los sectores más vulnerables que deben recibir subsidios en dicho pago.

Tabla 6 - Distribución de los estratos en Bogotá

Estratos de Bogotá*	Ingreso per cápita	Porcentaje
1 (Bajo - bajo)	Menos de un SML**	9,3
2 (Bajo)	Entre 1 y 3 SML	42,7
3 (Medio - bajo)	Entre 3 y 5 SML	30,2
4 (Medio)	Entre 5 y 8 SML	9,1
5 (Medio - alto)	Entre 8 y 16 SML	3,7
6 (Alto)	Mas de 16 SML	1,7

\*\*Salario Mínimos Legales Mensuales

Fuente: [www.metrocuadrado.com](http://www.metrocuadrado.com) (2013)

De acuerdo con la información presentada en este estudio, se puede inferir que el número de clientes potenciales para la panadería y pastelería BAVAROIS se puede obtener de la siguiente manera:

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el año 2011 había 7.500.012 habitantes en la ciudad de Bogotá. Al mismo tiempo se dice que hay una tasa anual de crecimiento poblacional del 1.85%, por lo que para el año 2012 se asume que hay una población de 7.638.762.

Tabla 7 - Crecimiento Poblacional entre 2011 y 2012

Población 2011	Tasa de crecimiento/anual	Población 2012
7.500.012	1,85%	7.638.762

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013)

Por otra parte, sabemos que el porcentaje de personas ubicadas en estrato 5 es de 3.7% del total de la población bogotana; y el de personas en estrato 6 es de 1.7%. De esta manera se puede saber que el porcentaje total de personas en estratos 5 y 6 es de 5.4% del total de la población de la ciudad.

Tabla 8 - Crecimiento Poblacional entre 2011 y 2012

Población 2012	% de personas en estratos 5 y 6	Total de clientes potenciales
7.638.762	5,40%	412.493

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013)

En conclusión, gracias a la investigación realizada de la población Bogotana, se puede inferir que el número de clientes potenciales para BAVAROIS en el año 2013 es de 412.493 personas aproximadamente.

### 5.1.2 Determinación de la Demanda

Para la determinación de la demanda se aplicó una encuesta estructurada a un grupo de personas, profesionales y técnicos, que habitan la ciudad de Bogotá.

Los datos socioeconómicos arrojados, arrojan los siguientes resultados generales:

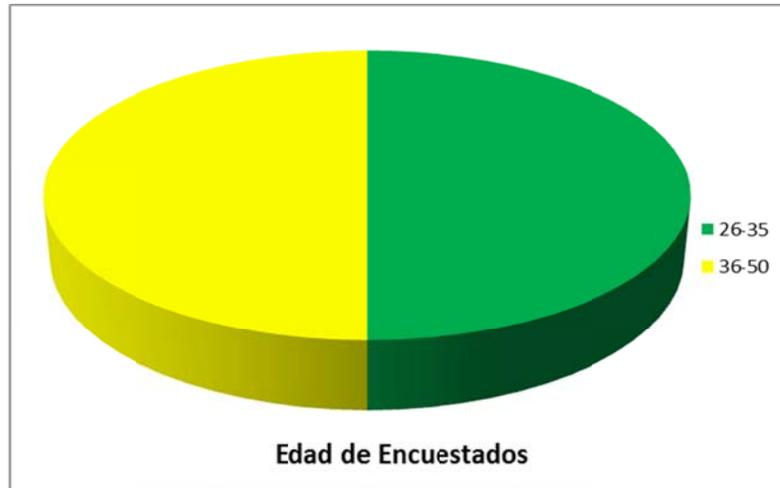


Figura 11 – Gráfico Edad de Encuestados

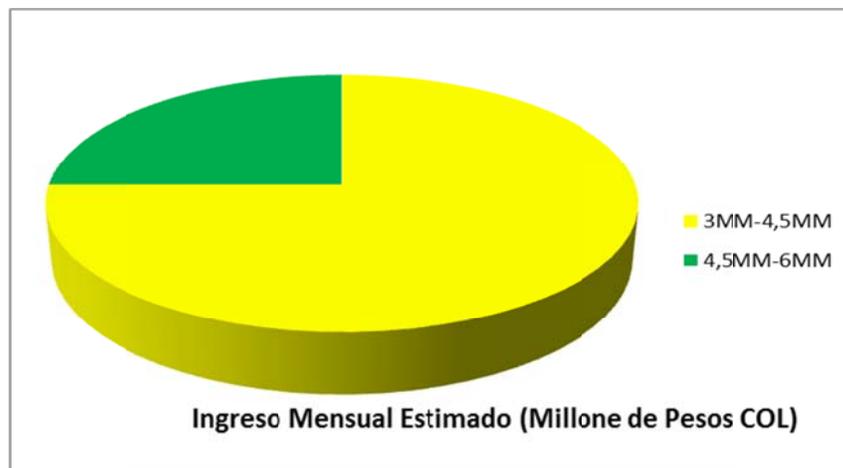


Figura 12 – Gráfico Ingreso Mensual

A la pregunta de si practican alguna actividad física, el 100% respondió "Si". Mientras, que ante la pregunta de si hace uso la llamada "Ciclovía" el porcentaje arroja:

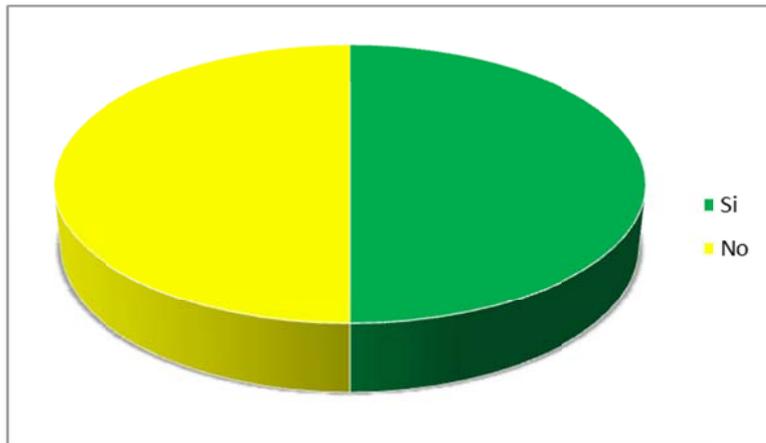
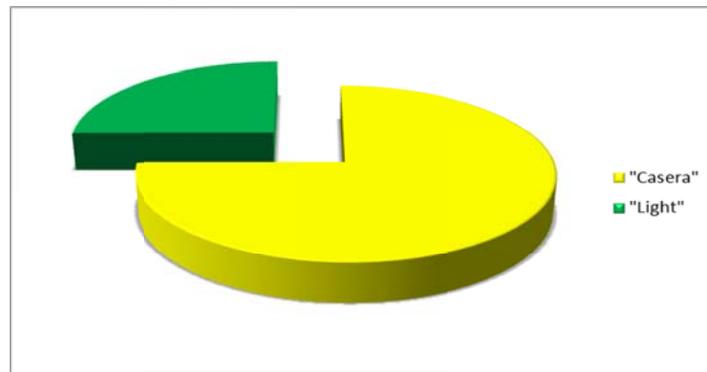


Figura 13 – Gráfico Uso de la Ciclovía

En cuanto a las evaluaciones relativas a las costumbres en el consumo, se obtienen como resultados:



Tipo de Comida Preferida

Figura 14 – Gráfico Comida Preferida

Mientras, el 100% de los encuestados responde que prefieren comer en sus hogares, en comparación con realizarlo en algún negocio.

A la interrogante sobre si en caso de organizar algún evento social (por ejemplo, cumpleaños, graduación, evento corporativo, etc.), que tipo de comida prefiere, el sondeo arroja:

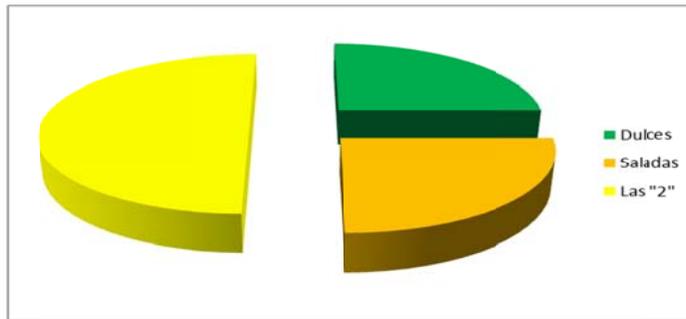


Figura 15 – Gráfico Comida Preferida

Al realizar la evaluación por sabor o tipo dentro de los productos salados y dulces, la muestra presenta como resultados:

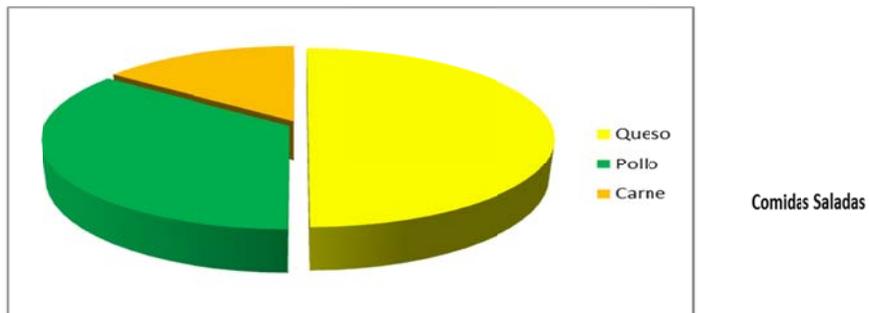
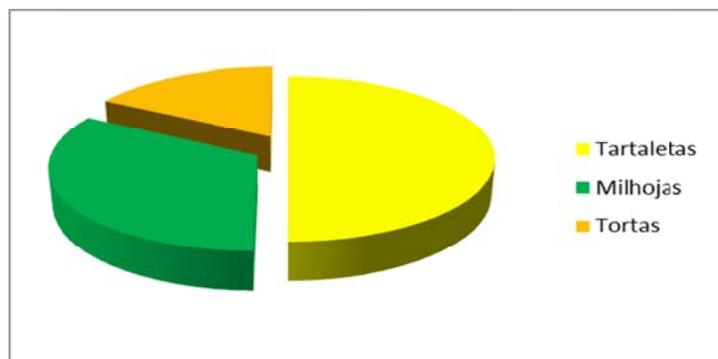


Figura 16 – Gráfico Sabor de Producto Salado Preferido



### 5.1.3 Ventas Estimadas:

El volumen y porcentaje de las ventas se determinó en función a niveles de demandas estimados y a la experiencia previa propia (adquirida del servicio por encargo teniendo como sede de trabajo el hogar) y de negocios similares:

Pasabocas salados:	25%
Pasabocas dulces:	15%
Pastelería:	15%
Repostería:	15%
Panadería:	30%

Inicialmente se definió una lista extensa de productos que podrían ser comercializados, la cual se reduciría en función de la preferencia de los consumidores locales y aspectos técnicos en los inicios del negocio. Esta lista quedó integrada en un principio como sigue:

#### **5.1.4 Análisis de la Oferta:**

Se encontraron los siguientes competidores ubicados en el área de estudio, los cuales se pueden considerar como competidores.

1. **Canela Productos Gourmet** - Calle 94 # 11A-72
2. **La Hojaldrería** - Calle 90 # 13-45 L- 102
3. **Café Illy**- carrera 15 # 87 -98
4. **Crepes y Waffles** – Calle 93 b # 12 -10
5. **Pastelería Bagatelle** - Calle 95 # 13-76
6. **Pastelería Cyrano** - Avenida 13 # 98-14
7. **Pastelería Francesa Baquette & Tradition** - Calle 97A # 9-91
8. **Pastelería Holiday** - Carrera 16 # 90-70
9. **Pastelería Susana's** - Carrera 16 # 90-58
10. **Pon-Pai** - Carrera 16 # 90-17
11. **Home baked** – Carrera 13 # 94 a – 26 local 3

## 12. American cheesecakes – Carrera 11 # 97 a -46

De los 12 establecimientos que se identificaron, se pudo observar que:

- 6 venden cupcakes.
- 4 venden muffins.
- 5 venden tartaletas.
- 3 venden cupcakes y muffins.
- 4 venden muffins y tartaletas.

Estas cantidades no son excluyentes entre sí. Es decir que no solamente venden esos productos.

Aproximadamente el 90% de los establecimientos estudiados venden productos tanto salados como dulces.

Se pudo observar también que los precios de los productos en este sector son bastante elevados en comparación con otros sectores de la ciudad.

### 5.1.5 Precios de Productos:

Tabla 9 - Precios Estimados de Productos Ofrecidos según la Presentación  
**PRECIOS EN \$ COL**                      **PRECIOS EN BS.**

PASABOCAS SALADOS	TAMAÑOS			TAMAÑOS		
	Pequeños	Medianos	Grandes	Pequeños	Medianos	Grandes
Croissants						
Sencillo	-	-	\$ 1.100	-	-	2,64
Queso	-	-	\$ 1.500	-	-	3,6
Jamón y queso	-	-	\$ 2.000	-	-	4,8
Pasteles de pollo o de carne	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	2,4	3,6	4,8
Palitos de queso	\$ 1.200	\$ 1.600	\$ 2.100	2,88	3,84	5,04
Volovanes champiñones	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	2,4	3,6	4,8
Volovanes tres quesos	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500	3,6	4,8	6
Mini Pizzas	-	-	\$ 4.100	-	-	9,84
Empanadas de carne con papa	\$ 1.300	\$ 1.800	\$ 2.500	3,12	4,32	6
Empanadas de queso	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	1,44	1,92	2,4

Tabla 9 - Precios Estimados de Productos Ofrecidos según la Presentación  
(Cont.)

Dip queso crema con pimentón para 20 personas	-	-	\$ 30.000	-	-	72
Mini Tartaletas (Queso crema cebollín y tocineta, Camarones o Champiñones al ajillo)	\$ 2.300	\$ 3.000	-	5,52	7,2	-
Mini arepas fritas con suero costeño	\$ 500	\$ 800	\$ 1.200	1,2	1,92	2,88
Bolitas de carne con crema tártara por docena	\$ 12.000	-	-	28,8	-	-
Huevitos de codorniz con salsa rosada por docena	\$ 9.600	-	-	23,04	-	-
<b>PASABOCAS DULCES</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Pasteles Gloria	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	2,4	3,6	4,8
Mini Milhojas	\$ 1.000	\$ 1.500	-	2,4	3,6	-
Corazones de hojaldre (Mínimo 24 unidades pequeñas)	\$ 12.000	\$ 18.000	-	28,8	43,2	-
Mini Tartaletas de frutas (Crema pastelera con fresas, melocotones o kiwi)	\$ 1.000	\$ 1.500	-	2,4	3,6	-
Pie de limón	-	-	\$ 60.345	-	-	145
Cupcakes (vainilla, chocolate) decorados	\$ 2.500	-	-	6	-	-
Mini Cupcakes decorados	\$ 1.500	-	-	3,6	-	-
Cinamon Rolls	\$ 1.100	\$ 2.000	-	2,64	4,8	-
Galletas de vainilla decoradas (Mínimo 24 galletas pequeñas)		\$ 2.000	-	0	4,8	-
Galletas con chispas de chocolate (mínimo 24 galletas pequeñas)	\$ 600	\$ 800	-	1,44	1,92	-
Profiteroles o repollas	\$ 1.200	-	-	2,88	-	-
Mini Brownies con ganache de chocolate	\$ 2.800	-	-	6,72	-	-
<b>PASTELERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Torta Tres Leches (30 porciones)	-	-	\$ 70.000	-	-	168
Budín de pan	-	-	\$ 25.000	-	-	60
Quesillo (Flan con caramelo)	-	-	\$ 35.000	-	-	84
Milhojas	-	-	\$ 50.000	-	-	120
Torta de Profiteroles	-	-	\$ 45.000	-	-	108
Brownie	-	-	\$ 35.000	-	-	84
<b>REPOSTERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Ponqué decorado con crema (30 porciones)	-	-	\$ 80.000	-	-	192

Tabla 9 - Precios Estimados de Productos Ofrecidos según la Presentación  
(Cont.)

Ponqué blanco decorado con Fondant (30 porciones)	-	-	\$ 85.000	-	-	204
Ponqué negro decorado con Fondant (30 porciones)	-	-	\$ 120.000	-	-	288
<b>PANADERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Cachitos	-	-	\$ 3.000	-	-	7,2
Golfeados	-	-	\$ 1.600	-	-	3,84
Pan de Jamón	-	-	\$ 35.000	-	-	84

### 5.1.6 Análisis de la Comercialización:

Se desarrollará un plan de publicidad propio para un establecimiento gastronómico con el fin de dar a conocer a la empresa y así incrementar rápidamente el número de clientes. Se llevarán a cabo acciones encaminadas a aumentar la notoriedad de la pastelería gourmet en el mercado potencial, en concreto en el área de influencia efectiva del local.

Publicidad masiva: es el tipo de acción más costosa económicamente, pero da buenos resultados si la publicidad destaca y está bien diseñada.

Para la pastelería independiente y en función de su localización los medios recomendados son aquellos que tienen impacto pleno y ajustado sobre la zona de influencia del negocio como:

- Cartelera “Outdoor” en vías de acceso al establecimiento.
- Vallas publicitarias en zona pública cercana.
- Convenio con la empresa de gas para que permita introducir un volante con la información de la pastelería dentro de las facturas del servicio.
- Marketing directo: son todas aquellas acciones que buscan impactar directa y exclusivamente con unos segmentos específicos de clientes potenciales de la zona. El Marketing directo tiene la ventaja respecto a la publicidad masiva que permite reunir en una sola acción el objetivo de notoriedad y captación, pues se puede

incluir una promoción de prueba en el material de comunicación con el que pretendemos dar a conocer el negocio:

- Reparto de volantes, de manera directa a transeúntes y en buzones de edificios.
- Publicidad mediante redes de computación: envío de correos, mercadeo a través de redes sociales.

## CAPÍTULO VI: ESTUDIO TÉCNICO

De acuerdo a Blanco (2010): “El estudio técnico persigue determinar las capacidades instaladas y utilizadas de la empresa o negocio, así como los costos de inversión y/o operación involucrados en el proceso de producción” (2010, p. 242).

### 6.1 Localización del Proyecto:

Inicialmente se seleccionó la Zona Norte de la Ciudad de Bogotá para el establecimiento potencial del local, debido a la proximidad con distintos centros empresariales y afluencia de personas.

En base a lo anterior, se escogió un local de 62 mts<sup>2</sup> ubicado en el área comprendida entre las calles 87 y 100 entre carrera 7 y autopista norte en la ciudad de Bogotá.

El siguiente mapa muestra la ubicación de la zona seleccionada, la cual forma parte de la Localidad de Chapinero, y cuenta con una población de 156.274 habitantes.

Como se detalló en el punto 4.3.2 (Mercado Potencial) el total de clientes potenciales en función del estrato social es 412.493, por lo que la población del lugar seleccionado para ubicar el negocio constituye:

Tabla 10 – Concentración Poblacional en Zona Considerada

Total de clientes potenciales	Total de personas en Chapinero	% concentrado en la zona
412.493	156.274	37%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013)

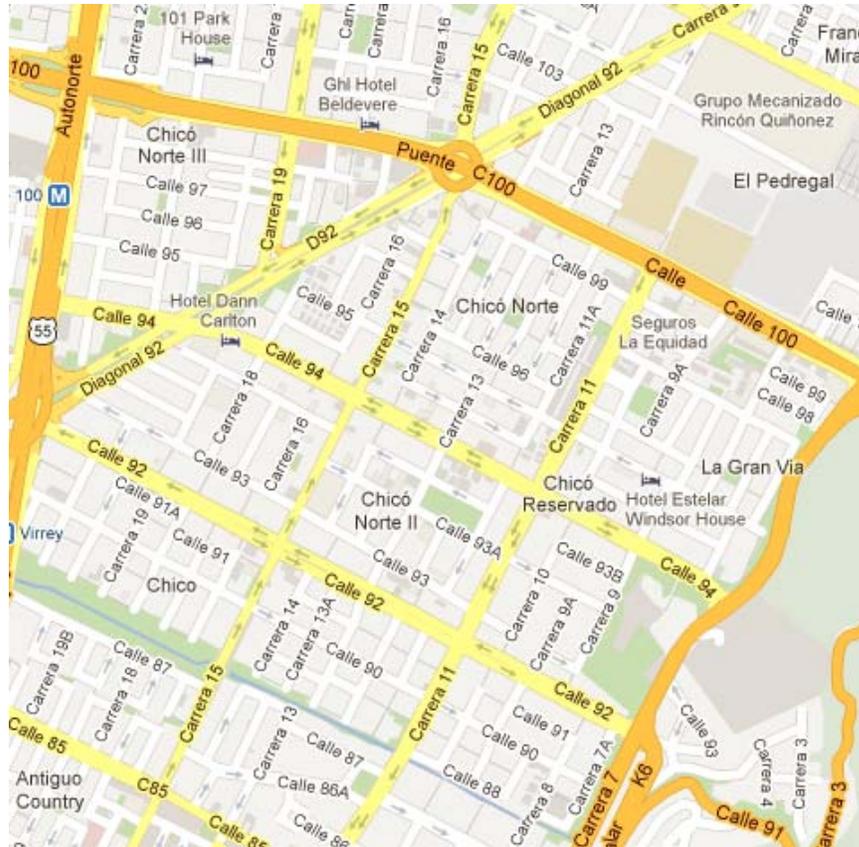


Figura 17 – Mapa de Zona Norte – Bogotá  
Fuente: [www.gobiernobogotá.gov.co](http://www.gobiernobogotá.gov.co) (2013)

El motivo de elección de dicha zona obedece a que esta está ubicada dentro de los estratos 4, 5 y 6.

Esta zona está influenciada tanto por área residencial como comercial. La presencia de edificios de oficinas y locales comerciales permite que el tránsito de personas sea mucho mayor. Las carreras 7, 11, y 15 cuentan con un flujo de personas muy elevado lo que favorece al negocio. Así mismo, estas carreras se convierten en las principales vías de acceso a la pastelería al igual que la autopista norte y la calle 100.



dentro del área escogida e indirectamente, son los sitios que influyen de una u otra manera ya que se encuentran cercanos a la localización del establecimiento comercial.

Teniendo en cuenta que es un punto tanto comercial como residencial, se ha decidido establecer un horario de atención comprendido entre las 7 AM y las 6 PM. Con este horario se pueden ofrecer postres para acompañar 4 comidas del día; lo que le permite a las socias y a la pastelería incrementar ingresos por mayor volumen de ventas.

El diseño del local se realizó a una escala de 1.75, las dimensiones del local es de aproximadamente 60 metros cuadrado. El local contará con un área de muestrario, con el propósito de exhibir los productos ofrecidos. Pocas mesas para aquellas personas que les gusta comer algo dulce después de almorzar, acompañado con un café, o para después del trabajo. El área de la cocina con los equipos necesarios para la producción. Tres sanitarios, dos para los clientes y uno para el personal de la Panadería-Pastelería.

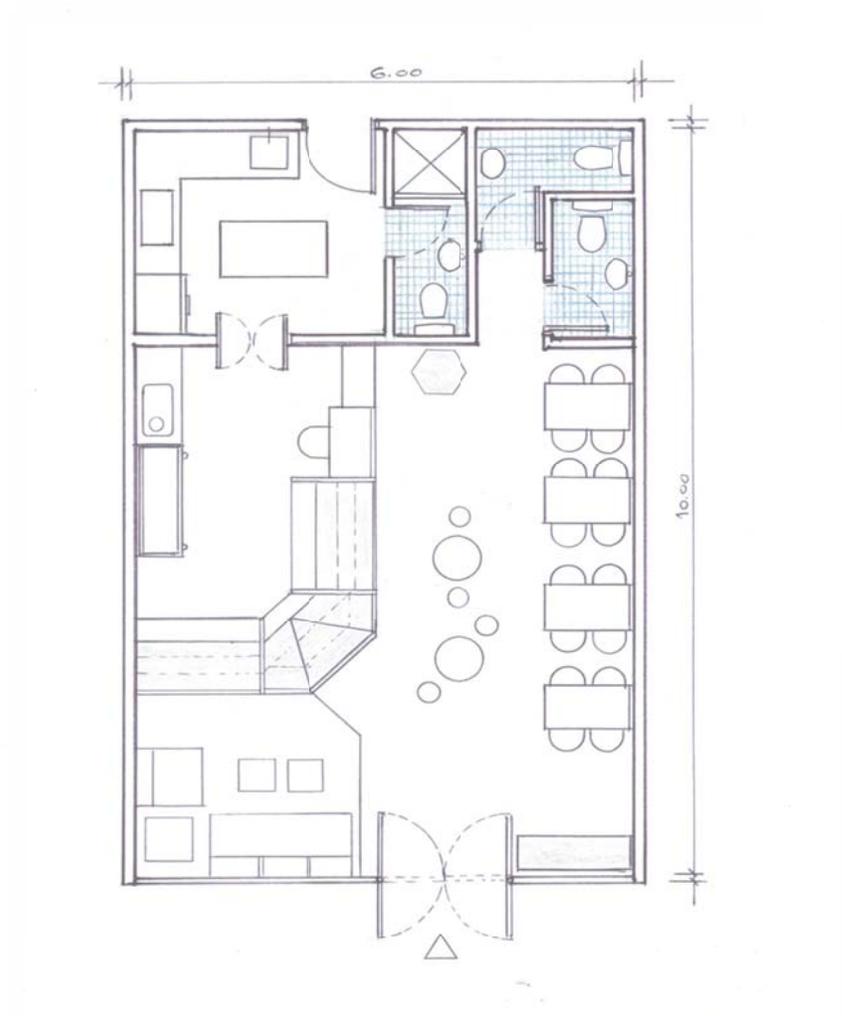


Figura 19 – Plano de Planta del Local Seleccionado  
Fuente: [www.gobiernobogotá.gov.co](http://www.gobiernobogotá.gov.co) Planta del Local Seleccionado (2013)

## 6.2 Materia Prima e Insumos

En líneas generales, como se nombró en el Punto 5.1 (Descripción del Producto) los materiales comunes para los productos a ser elaborados dentro de la panadería se pueden enumerar:

- Harinas: de fuerza, de centeno, integral.
- Levadura seca.
- Aceite vegetal.
- Leche descremada.

- Azúcar en polvo.
- Sal.
- Huevos.
- Mantequilla.

Por su parte, para la pastelería y repostería los ingredientes más comunes para las distintas recetas son:

- Harina leudante.
- Azúcar.
- Huevos.

Los demás ingredientes varían con cada producto particular.

### 6.3 Mobiliario

Aquí se incluyen mesas, sillas, mostradores, neveras, equipos de aire acondicionado, y todo a aquel elemento de estructura que genera costos de inversión y requiere análisis (Blanco, 2010, p. 274).

Tabla 11 – Montos de Mobiliario Inicial

Equipo	Unidad	Cantidad	Valor de Compra	Inversión Total
Vitrina para pastelería	c/u	1	20.196,00	20.196,00
Juego Mesa cuadrada / 4 sillas	c/u	4	2.500,00	10.000,00
Juego Mesa redonda / 2 sillas	c/u	2	2.000,00	4.000,00

### 6.4 Tecnología Utilizada:

Para la iniciación del proyecto, se estima un conjunto de equipos y utensilios mínimos para llevar a cabo la preparación de los distintos productos ofrecidos. Un listado de estos sería:

Tabla 12 – Equipos Necesarios para el Inicio de Actividades

Equipo	Cantidad	Marca	Modelo
Horno para panadería a gas con controles electrónicos	1	Tornado	GFO-4C
Batidora industrial	1	Spar Mixer	SP-800
Máquina café espresso	1	Quality Espresso	Rimini
Procesador de alimentos	1	Cuisinart	DLC-8S
Ice cream maker	1	Cuisinart	ICE-30BC
Bandeja para hornear	1	Wilton	17-1/4" x 11-1/2"
Rejilla para enfriamiento	1	Wilton	16" x 10"
Set de bandejas cuadradas	1	Wilton	-
Rayador para frutas	2	Wilton	Microplane
Bowl / Acero inoxidable	3	Huaron	-
Tabla para picar / Plástica	1	Smart Cook	-
Espátula raspadora / Silicón	2	Smart Cook	-
Soplete flameador	1	Smart Cook	-
Molde 12 porqués	2	Press	-
Cucharas plásticas	4	Smart Cook	-
Amasadora automática	1	Tornado	HS30DA
Cámara de crecimiento	1	Tornado	PWX-13 <sup>a</sup>
Molino	1	Wilton	12365
Balanza (Gramera)	1	My Weigh	KD-8000
Rodillo mezclador	1	KitcheAid	KPSA
Nevera Exhibidora	1	Turbo Air	TGM.5R
Cortador de masa	1	Wilton	-
Set de cuchillas p/esculpir	1	Ateco	9-Piece/18-Shape
Termómetro	1	ProAccurate	-

## 6.5 Organización:

“Desde el punto de vista básico, la organización es un conjunto de personas que se agrupan para trabajar en forma relativamente continua para lograr un fin común” (Robbins, 2004).

Según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999): “la organización consiste en crear el diseño de puestos individuales, departamentos dentro de la organización y procesos para integrarlos y alcanzar las metas de la empresa”.

Las personas necesarias para el inicio de las operaciones del negocio y sus principales funciones se describen a continuación:

## **Gerente General.**

### **Funciones:**

- Elaborar las disposiciones generales que estime necesarias para que la empresa cumpla sus objetivos y metas en el área de su competencia.
- Elaborar un plan operativo anual.
- Definir planes de desarrollo organizacional.
- Llevar a cabo proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Aprobar nombramientos, retiros y demás movimientos del personal de la organización.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos, metas, y misión de la empresa.
- Dirigir e instrumentar acciones que permitan el eficiente funcionamiento de la empresa.
- Emite pagos correspondientes a proveedores y servicios de personal, etc.

## **Cajera.**

### **Funciones:**

- Recibir el pago de los clientes.
- Elaborar una factura y entregarla al cliente. Deberá almacenar una copia del recibo para fines de contabilidad.
- Elaborar una orden de entrega para el pedido.
- Registrar las órdenes de entrega en la base de datos.
- Llevar las órdenes de entregas y facturas al departamento de contabilidad para su almacenamiento.
- Realiza el cierre de caja al final de la jornada de trabajo.

## **Chef Pastelero.**

### **Funciones:**

- Preparar y servir los productos elaborados.

- Ayudar a la persona encargada de ventas o equipo de marketing.
- Planificación del menú de acuerdo con lo requerido por los dueños.
- Asegura que todos productos de pastelería son preparados y servidos de una manera oportuna.
- Asegurarse de que la cocina se mantiene limpia y bien organizada en todo momento.
- Ayuda con la preparación del presupuesto.
- Realizar pedidos de suministros utilizados en la fabricación de pastelería.
- Recepcionar los insumos alimentarios del almacén.
- Pesar alimentos y distribuirlos a los auxiliares de cocina.
- Dirigir a los auxiliares de cocina sobre las tareas a realizar para la preparación de alimentos.
- Verificar el estado de conservación de los víveres para su preparación.

### **Auxiliar de Cocina.**

#### **Funciones:**

- Auxiliar al chef en todo lo relacionado con la preparación de productos.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- Ubicar los productos en las bandejas de la vitrina.
- Mantener la limpieza y orden de la cocina, equipo e instalaciones.
- Disponer adecuadamente las herramientas, utensilios, materia prima y materiales de trabajo, es decir, realizar el mise en place.
- Organizar cavas, neveras y armarios.
- Verificar que los congeladores y refrigeradores operen con la temperatura adecuada.

### **Personal de Aseo.**

#### **Funciones:**

- Mantener limpias las áreas de cocina y almacén.
- Mantener limpios los utensilios y equipos de cocina.

- Encargarse de la limpieza de las mesas en el área de atención al cliente.
- Encargarse de la limpieza de las vitrinas.
- Realizar el pedido de los utensilios y materiales necesarios para la limpieza.
- Mantener en perfecta limpieza los pisos y baños del local.
- Limpiar y organizar los congeladores y neveras.

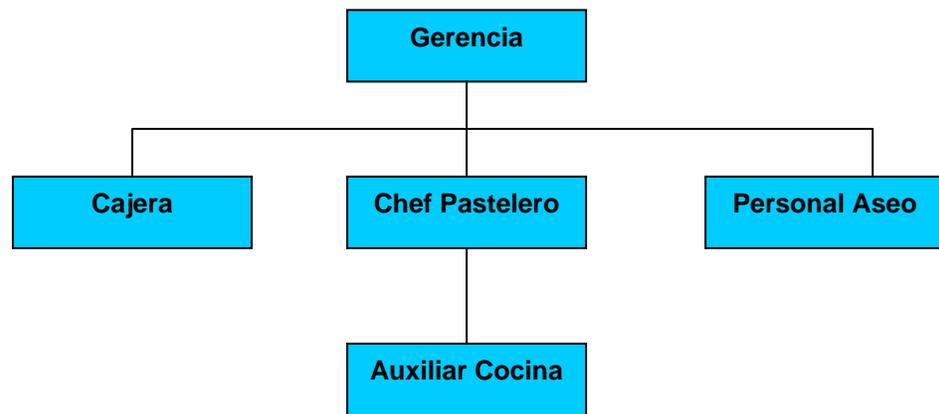


Figura 20 - Organigrama modelo

## 6.6 Control de Calidad:

El control de calidad del producto ofrecido es uno de los requisitos necesarios que desee participar en un mercado competitivo (Blanco, 2010).

Los códigos civiles procuran garantizar al consumidor la recepción de un producto dentro de los estándares de calidad establecidos, y sancionar a la empresa o negocio en caso de que dicho producto cause algún daño al mismo.

En el Punto 2.3 (Bases Legales) se enumeran los códigos nacionales que aplican a la actividad comercial que abarca este trabajo.

En resumen, estos códigos civiles se enumeran:

1. Elaboración de productos de panadería (D158200)
2. Elaboración de productos de pastelería y bizcochería (D158201)
3. Elaboración de productos de galletería (D158202)
4. Elaboración de arepas (D158203)

5. Elaboración de pasteles, buñuelos y tortas (D158204)
6. Elaboración de obleas, conos, barquillos (D158205)
7. Producción de tamales, hallacas (D158206)

## 6.7 Manejo de Desechos:

En términos generales, el subsector del pequeño comercio no cuenta con espacios adecuados para el almacenamiento de los residuos, de acuerdo con lo establecido por el Decreto 1713 de 2002, debido, primero, a que las instalaciones son pequeñas, y segundo, a que la cantidad de residuos generados no es considerable.

Como guía para contribuir en el manejo de residuos sólidos, se propone seguir un estudio desarrollado en el área por la Universidad Pontificia Bolivariana, el cual resume el proceso como sigue:

Tabla 13 – Manejo de Residuos Sólidos

<i>Acción</i>	<i>Descripción</i>
Implementación de productos ecológicos.	Propenden por una degradación, reciclaje o reutilización mucho más fácil que los productos convencionales, repercutiendo en menor volumen de generación de residuos sólidos para disposición final.
Separación en la fuente.	Esto logra que lo que recoja el carro de la empresa prestadora del servicio sean realmente los residuos que no permiten ningún tipo de aprovechamiento o reutilización, y que los residuos aprovechables sean entregados a las personas o empresas que los gestionen de manera adecuada.
Optimización del almacenamiento de los productos.	Vender primero los productos que han estado almacenados por más tiempo antes que los nuevos, esto evita que los productos se descompongan, o se pasen de su fecha de vencimiento y se tengan que desechar.
Adquisición de los productos necesarios.	Se debe tener una política de no adquirir productos hasta que las existencias no estén en cantidades evidentemente bajas, pues los consumidores optan por elegir los nuevos productos sobre los viejos, lo cual contribuye con su deterioro y posterior desecho sin haber cumplido su función.
Empaques amigables con el ambiente.	Implementar bolsas de papel, plástico biodegradable o envases reciclables, a cambio de empaques que no lo sean.

Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana, 2008, p. 17

## CAPÍTULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

Luego de llevar a cabo los estudios de mercado y técnico, queda por determinar cuáles serían las ventajas que se pueden obtener financieramente en un proyecto como el evaluado.

El objetivo del este estudio es ordenar y sistematizar la información obtenida en los estudios de mercado y técnico, y presentarlas de manera que permitan evaluar los resultados obtenidos (Blanco, 2010).

Un plan de inversión para este proyecto incluye:

- Activos Fijos, tales como adquisición de mobiliarios, adquisición de equipos y herramientas para el funcionamiento del negocio.
- Otros activos relacionados con las actividades de mercadeo del negocio.
- Capital de trabajo. Esto incluye costo de alquiler del local, costos en nómina (personal), así como gastos operativos e imprevistos que se puedan presentar.

### 7.1. Elementos de Infraestructura:

Cifras expresadas en bolívares fuertes.

Tabla 14 – Montos de Mobiliario Inicial

Concepto de Inversión	Unidad	Cantidad	Monto Unitario	Inversión Total
Mes de Depósito Local Comercial	M2	3	200.100,00	600.300,00
Remodelación del Local	M2	1	10.000,00	50.000,00
				<b>650.300,00</b>

## 7.2. Inversión Inicial en Equipos y Accesorios:

Debido a que los equipos son domésticos, es decir adquiridos en el mercado local (Venezuela y Colombia), no hay involucrado costos relacionados con actividades de importación (por ejemplo, transporte y nacionalización o aduana).

Cifras expresadas en bolívares fuertes.

Tabla 15 – Montos en Mobiliario Inicial

Mueble	Unidad	Cantidad	Valor de Compra	Inversión Total
Vitrina para pastelería	c/u	1	20.196,00	20.196,00
Juego Mesa cuadrada / 4 sillas	c/u	4	2.500,00	10.000,00
Juego Mesa redonda / 2 sillas	c/u	2	2.000,00	4.000,00
				<b>34.196,00</b>

Tabla 16 – Montos en Equipos y Accesorios Iniciales

Equipo	Cant.	Marca	Modelo	Valor de Compra	Inversión Total
Horno para panadería a gas	1	Tornado	GFO-4C	12.240,00	12.240,00
Batidora industrial	1	Spar Mixer	SP-800	3.504,00	3.504,00
Máquina café espresso	1	Quality Espresso	Rimini	12.000,00	12.000,00
Procesador de alimentos	1	Cuisinart	DLC-8S	2.538,00	2.538,00
Ice cream maker	1	Cuisinart	ICE-30BC	750,00	750,00
Bandeja para hornear	1	Wilton	17-1/4" x 11-1/2"	300,00	300,00
Rejilla para enfriamiento	1	Wilton	16" x 10"	285,00	285,00
Set de bandejas cuadradas	1	Wilton	-	630,00	630,00
Rayador para frutas	2	Wilton	Microplane	160,00	320,00
Bowl / Acero inoxidable	3	Huaron	-	98,00	294,00
Tabla para picar / Plástica	1	Smart Cook	-	377,00	377,00
Espátula raspadora / Silicón	2	Smart Cook	-	66,00	132,00
Soplete flameador	1	Smart Cook	-	234,00	234,00

Tabla 16 – Montos en Equipos y Accesorios Iniciales (Cont.)

Molde 12 porqués	2	Press	-	91,00	182,00
Cucharas plásticas	4	Smart Cook	-	11,00	44,00
Amasadora automática	1	Tornado	HS30DA	6.864,00	6.864,00
Cámara de crecimiento	1	Tornado	PWX-13A	5.695,00	5.695,00
Molino	1	Wilton	12365	1.240,00	1.240,00
Balanza (Granera)	1	My Weigh	KD-8000	445,00	445,00
Rodillo mezclador	1	KitcheAid	KPSA	800,	800,00
Nevera Exhibidora	1	Turbo Air	TGM.5R		
Cortador de masa	1	Wilton	-	213,00	213,00
Set de cuchillas p/esculpir	1	Ateco	9-Piece/18-Shape	230,00	230,00
Termómetro	1	ProAccurate	-	290,00	290,00
				<b>49.607,00</b>	

### 7.3. Inversión Total:

“Aquí se incluyen todos los costos relacionados con la construcción, instalación y puesta en marcha del proyecto” (Blanco, 2010, p. 286).

Tabla 17 – Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>				
		<b>Aporte Propio</b>	<b>Aporte de Terceros</b>	<b>Inversión Total</b>
	<b>Activos Fijos</b>			
	Mobiliario	34.196,00		34.196,00
	Equipos y Accesorios	49.607,00		49.607,00
	<b>Otros Activos</b>			
	<b>Alquiler (3 meses de depósito)</b>	600.300,00		600.300,00
	<b>Remodelación del Local</b>	80.000,00		80.000,00
	<b>Inversión en Publicidad</b>	20.000,00		20.000,00
	<b>Capital de Trabajo</b>			

### 7.4. Depreciación y Amortización:

“Estas no representan salida de dinero efectivo, y persigue la recuperación la inversión en la etapa inicial del proyecto” (Blanco, 2010, p. 294).

Tabla 18 – Amortización y Depreciación Estimada

MONTOS EN BOLÍVARES (BS.)

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN							
	Valor de Activos	Años de Deprec.	Primer Año	Seg. Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
<b>Activos Fijos</b>							
Mobiliario	34.196,00	10	3.417,00	3.417,00	3.417,00	3.417,00	3.417,00
Equipos y Accesorios	49.607,00	5	9.921,00	9.921,00	9.921,00	9.921,00	9.921,00
<b>Otros Activos</b>	0		0	0	0	0	0
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>83.803,00</b>		<b>13.338,00</b>	<b>13.338,00</b>	<b>13.338,00</b>	<b>13.338,00</b>	<b>13.338,00</b>

### 7.5. Nómina:

Esto se refiere al costo del capital humano con que cuenta el negocio para llevar a cabo las operaciones.

Tabla 19 – Costo en Nómina – Primer Año de Operaciones

MONTOS EN BOLÍVARES (BS.)

NÓMINA						
PRIMER AÑO						
Cargo	# Pers.	F/V	Sueldo Básico (\$ col)	Prest. Sociales	Costo Mensual (\$ col)	Costo Anual (\$ col)
Chef Pastelero	1	F	2.500.000,00	520.200,00	3.020.200,00	36.242.400,00
Auxiliar de Cocina	1	F	800.000,00	371.533,33	1.171.533,33	14.058.400,00
Cajera	1	F	800.000,00	371.533,33	1.171.533,33	14.058.400,00
Aseo	1	F	600.000,00	297.200,00	897.200,00	10.766.400,00
<b>TOTALES</b>			<b>4.700.000,00</b>	<b>1.560.467,00</b>	<b>6.260.467,00</b>	<b>75.125.600,00</b>

Tabla 20 – Costo Total en Nómina - Primer Año de Operaciones

**MONTOS EN BOLÍVARES (BS.)**

<b>NÓMINA</b>		
<b>PRIMER AÑO</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Costo Anual (\$ col)</b>	<b>Costo Anual (Bs.)</b>
Chef Pastelero	36.242.400,00	86.982,00
Auxiliar de Cocina	14.058.400,00	33.740,00
Cajera	14.058.400,00	33.740,00
Aseo	10.766.400,00	25.840,00
<b>TOTALES</b>	<b>75.125.600,00</b>	<b>180.302,00</b>

Tabla 21 – Costo en Nómina – Segundo Año de Operaciones

**MONTOS EN BOLÍVARES (BS.)**

<b>NÓMINA</b>						
<b>SEGUNDO AÑO</b>						
<b>Cargo</b>	<b># Pers.</b>	<b>F/V</b>	<b>Sueldo Básico (\$ col)</b>	<b>Prest. Sociales</b>	<b>Costo Mensual (\$ col)</b>	<b>Costo Anual (\$ col)</b>
Chef Pastelero	1	F	3.125.000,00	650.250,00	3.775.250,00	45.303.000,00
Auxiliar de Cocina	1	F	1.000.000,00	464.417,00	1.464.417,00	17.573.004,00
Cajera	1	F	1.000.000,00	464.417,00	1.464.417,00	17.573.004,00
Aseo	1	F	750.000,00	371.500,00	1.121.500,00	13.458.000,00
<b>TOTALES</b>			<b>5.875.000,00</b>	<b>1.950.584,00</b>	<b>7.825.584,00</b>	<b>93.907.008,00</b>

Tabla 22 – Costo Total en Nómina - Segundo Año de Operaciones

**MONTOS EN BOLÍVARES (BS.)**

<b>NÓMINA</b>		
<b>SEGUNDO AÑO</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Costo Anual (\$ col)</b>	<b>Costo Anual (Bs.)</b>
Chef Pastelero	45.303.000,00	108.727,00
Auxiliar de Cocina	17.573.004,00	42.175,00
Cajera	17.573.004,00	42.175,00
Aseo	13.458.000,00	32.299,00
<b>TOTALES</b>	<b>93.907.008,00</b>	<b>225.376,00</b>

Tabla 23 – Costo Total al Año en Nómina

**MONTOS EN BOLÍVARES (BS.)**

<b>Cargo</b>	<b>Primer Año</b>	<b>Segundo Año</b>	<b>Tercer Año</b>	<b>Cuarto Año</b>	<b>Quinto Año</b>
Chef Pastelero	86.982,00	108.727,00	135.909,38	169.886,72	212.358,40
Auxiliar de Cocina	33.740,00	42.175,00	52.718,75	65.898,44	82.373,05
Cajera	33.740,00	42.175,00	52.718,75	65.898,44	82.373,05
Aseo	25.840,00	32.299,00	40.375,00	50.468,75	63.085,94
<b>TOTAL</b>	<b>180.302,00</b>	<b>225.376,00</b>	<b>281.721,88</b>	<b>352.152,34</b>	<b>440.190,43</b>

Lo anterior muestra el costo en recursos humanos, considerando el personal directo, para los cinco primeros años de funcionamiento del negocio

**7.6. Costos Unitarios de Elaboración de Productos:**

Se refiere al costo para elaborar cada uno de los productos a ser ofrecidos a la venta, divididos por tipo dentro de la panadería y pastelería de acuerdo a sus ingredientes.

Tabla 24 – Costo de Producción

	PRECIOS EN PESOS (\$) COL			PRECIOS EN BOLÍVARES (BS.)		
	TAMAÑOS			TAMAÑOS		
	Pequeños	Medianos	Grandes	Pequeños	Medianos	Grandes
<b>PASABOCAS SALADOS</b>						
Croissants						
Sencillo	-	-	\$ 395	-	-	0,94
Queso	-	-	\$ 540	-	-	1,29
Jamón y queso	-	-	\$ 670	-	-	1,6
Pasteles de pollo o de carne	\$ 355	\$ 535	\$ 710	0,85	1,3	1,7
Palitos de queso	\$ 325	\$ 490	\$ 650	0,8	1,2	1,6
Volovanes champiñones	\$ 222	\$ 333	\$ 444	0,6	0,8	1,1
Volovanes tres quesos	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500	3,6	4,8	6
Mini Pizzas	-	-	\$ 1.791	-	-	4,3
Empanadas de carne con papa	\$ 482	\$ 723	\$ 964	1,2	1,7	2,3
Empanadas de queso	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	1,44	1,92	2,4
Dip queso crema con pimentón para 20 personas	-	-	\$ 12.835	-	-	30,8

Tabla 24 – Costo de Producción (Cont.)

Mini Tartaletas (Queso crema cebollín y tocineta, Camarones o Champiñones al ajillo)	\$ 808	\$ 1212	-	1,94	2,9	-
Mini arepas fritas con suero costeño	\$ 136	\$ 204	\$ 299	0,33	0,5	0,7
Bolitas de carne con crema tártara por docena	\$ 455	-	-	1,1	-	-
Huevitos de codorniz con salsa rosada por docena	\$ 256	-	-	0,61	-	-
<b>PASABOCAS DULCES</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Pasteles Gloria	\$ 203	\$ 305	\$ 406	0,5	0,75	1,0
Mini Milhojas	\$ 203	\$ 305	\$ 406	0,5	0,75	1,0
Corazones de hojaldre (Mín. 24 unidades pequeña)	\$ 170	\$ 255	-	0,4	0,6	-
Mini Tartaletas de frutas (Crema pastelera con fresas, melocotones o kiwi)	\$ 404	\$ 606	-	1,0	1,5	-
Pie de limón	-	-	\$ 35.828	-	-	86
Cupcakes (vainilla, chocolate) decorados	\$ 790	-	-	1,9	-	-
Mini Cupcakes decorados						
Cinamon Rolls	\$ 360	\$ 540	-	0,9	1,3	-
Galletas de vainilla decoradas (Mínimo 24 galletas pequeñas)	-	\$ 702	-	-	1,7	-
Galletas con chispas de chocolate (mínimo 24 galletas pequeñas)	\$ 340	\$ 510	-	0,8	1,2	-
Profiteroles	\$ 418	-	-	1,0	-	-
Mini Brownies con ganache de chocolate	\$ 913	-	-	2,2	-	-

Tabla 24 – Costo de Producción (Cont.)

<b>PASTELERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Torta Tres Leches (30 porciones)	-	-	\$ 23.903	-	-	57,4
Budín de pan	-	-	\$ 5.883	-	-	14,1
Quesillo (Flan con caramelo)	-	-	\$ 9.844	-	-	24
Milhojas	-	-	\$ 15.182	-	-	36,5
Torta de Profiteroles	-	-	\$ 12.375	-	-	29,7
Brownie	-	-	\$ 10.953	-	-	26,3
<b>REPOSTERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Ponqué decorado con crema (30 porciones)	-	-				
Ponqué blanco decorado con Fondant (30 porciones)	-	-				
Ponqué negro decorado con Fondant (30 porciones)	-	-		-	-	
<b>PANADERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Cachitos	-	-	\$ 825	-	-	2,0
Golfeados	-	-	\$ 555	-	-	1,4
Pan de Jamón	-	-	\$ 9.625	-	-	32,1

Tal y como se definió en el Punto 5.2 (Ventas Estimadas), de acuerdo a los porcentajes a elaborar para los distintos rubros de productos, los costos netos totales para estos serían:

Tabla 25 – Costo de Producción

**PRECIOS EN BOLÍVARES (BS.)**

<b>Producto</b>	<b>Primer Año</b>	<b>Segundo Año</b>	<b>Tercer Año</b>	<b>Cuarto Año</b>	<b>Quinto Año</b>
<b>Pasabocas Salados</b>	475.398,00	496.297,68	518.116,17	540.893,85	564.672,90
<b>Pasabocas Dulces</b>	344.767,50	359.924,34	375.747,52	392.266,32	409.511,32
<b>Pastelería</b>	651.420,00	680.058,05	709.955,10	741.166,51	773.750,04
<b>Panadería</b>	246.015,00	256.830,43	268.121,34	279.908,63	292.214,11
<b>COSTO TOTAL PROD. (MATERIA PRIMA)</b>	1.717.600,50	1.793.110,51	1.871.940,13	1.954.235,30	2.040.148,37

## 7.7. Ingresos Operacionales:

Este cuadro, por su parte, muestra los ingresos por ventas estimadas de acuerdo a la demanda definida.

Tabla 26 – Ingresos Estimados por Productos

PASABOCAS SALADOS	PRECIOS EN \$ COL			PRECIOS EN BS.		
	Pequeños	Medianos	Grandes	Pequeños	Medianos	Grandes
Croissants						
Sencillo	-	-	\$ 1.100	-	-	2,64
Queso	-	-	\$ 1.500	-	-	3,6
Jamón y queso	-	-	\$ 2.000	-	-	4,8
Pasteles de pollo o de carne	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	2,4	3,6	4,8
Palitos de queso	\$ 1.200	\$ 1.600	\$ 2.100	2,88	3,84	5,04
Volovanes champiñones	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	2,4	3,6	4,8
Volovanes tres quesos	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500	3,6	4,8	6
Mini Pizzas	-	-	\$ 4.100	-	-	9,84
Empanadas de carne con papa	\$ 1.300	\$ 1.800	\$ 2.500	3,12	4,32	6
Empanadas de queso	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	1,44	1,92	2,4
Dip queso crema con pimentón para 20 personas	-	-	\$ 30.000	-	-	72
Mini Tartaletas (Queso crema cebollín y tocineta, Camarones o Champiñones al ajillo)	\$ 2.300	\$ 3.000	-	5,52	7,2	-
Mini arepas fritas con suero costeño	\$ 500	\$ 800	\$ 1.200	1,2	1,92	2,88
Bolitas de carne con crema tártara por docena	\$ 12.000	-	-	28,8	-	-
Huevitos de codorniz con salsa rosada por docena	\$ 9.600	-	-	23,04	-	-
<b>PASABOCAS DULCES</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Pasteles Gloria	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	2,4	3,6	4,8
Mini Milhojas	\$ 1.000	\$ 1.500	-	2,4	3,6	-

Tabla 26 – Ingresos Estimados por Productos

Corazones de hojaldre (Mínimo 24 unidades pequeñas)	\$ 12.000	\$ 18.000	-	28,8	43,2	-
Mini Tartaletas de frutas (Crema pastelera con fresas, melocotones o kiwi)	\$ 1.000	\$ 1.500	-	2,4	3,6	-
Pie de limón	-	-	\$ 60.345	-	-	145
Cupcakes (vainilla, chocolate) decorados	\$ 2.500	-	-	6	-	-
Mini Cupcakes decorados	\$ 1.500	-	-	3,6	-	-
Cinamon Rolls	\$ 1.100	\$ 2.000	-	2,64	4,8	-
Galletas de vainilla decoradas (Mínimo 24 galletas pequeñas)		\$ 2.000	-	0	4,8	-
Galletas con chispas de chocolate (mínimo 24 galletas pequeñas)	\$ 600	\$ 800	-	1,44	1,92	-
Profiteroles o repollas	\$ 1.200	-	-	2,88	-	-
Mini Brownies con ganache de chocolate	\$ 2.800	-	-	6,72	-	-
<b>PASTELERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Torta Tres Leches (30 porciones)	-	-	\$ 70.000	-	-	168
Budín de pan	-	-	\$ 25.000	-	-	60
Quesillo (Flan con caramelo)	-	-	\$ 35.000	-	-	84
Milhojas	-	-	\$ 50.000	-	-	120
Torta de Profiteroles	-	-	\$ 45.000	-	-	108
Brownie	-	-	\$ 35.000	-	-	84
<b>REPOSTERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Ponqué decorado con crema (30 porciones)	-	-	\$ 80.000	-	-	192
Ponqué blanco decorado con Fondant (30 porciones)	-	-	\$ 85.000	-	-	204

Tabla 26 – Ingresos Estimados por Productos (Cont.)

Ponqué negro decorado con Fondant (30 porciones)	-	-	\$ 120.000	-	-	288
<b>PANADERÍA</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
Cachitos	-	-	\$ 3.000	-	-	7,2
Golfeados	-	-	\$ 1.600	-	-	3,84
Pan de Jamón	-	-	\$ 35.000	-	-	84

Al Igual que como se acotó en el punto anterior, de acuerdo a la distribución de volúmenes de ventas, los ingresos serían:

Tabla 27 – Ingresos por Productos

**INGRESOS EN BOLÍVARES (BS.)**

Producto	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
<b>Pasabocas Salados</b>	931.392,00	972.338,32	1.015.084,74	1.059.710,41	1.106.297,93
<b>Pasabocas Dulces</b>	666.042,30	695.323,18	725.891,33	757.803,33	791.118,26
<b>Pastelería</b>	1.513.512,00	1.580.049,77	1.649.512,71	1.722.029,41	1.797.734,13
<b>Panadería</b>	461.039,04	512.733,04	570.223,23	634.159,51	705.264,65
<b>INGRESO TOTAL</b>	3.571.985,34	3.760.444,32	3.960.712,02	4.173.702,66	4.400.414,96

**7.8. Gastos de Fabricación:**

En este cuadro se engloban los costos de producción, relacionados con los procesos de elaboración.

Tabla 28 – Ingresos por Productos

**BOLÍVARES (BS.)**

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
<b>Gastos Fijos</b>					
Alquiler Local	200.100,00	205.102,50	210.230,06	215.485,81	220.872,96
Energía Eléctrica	2.400,00	2.460,00	2.521,50	2.584,54	2.649,15
<b>Gastos Variables</b>					
Envases Aluminio con Tapa	476.437,50	488.348,44	500.557,15	513.071,08	525.897,85
Vasos cartón Café – 118 ml	7.638,25	7.829,20	8.024,93	8.225,56	8.431,19
Vasos cartón Café – 350 ml	8.326,22	8.534,38	8.747,74	8.966,43	9.190,59
<b>COSTO TOTAL GASTOS FUNCION.</b>	694.901,97	712.274,52	730.081,38	748.333,41	767.041,75

## 7.9. Estado de Resultados:

En este se calculan la utilidad neta y se determinan los impuestos a cancelar, en base a los ingresos y a los costos de producción.

Tabla 29 – Estados de Resultados

<b>BOLÍVARES (BS.)</b>					
	<b>Primer Año</b>	<b>Segundo Año</b>	<b>Tercer Año</b>	<b>Cuarto Año</b>	<b>Quinto Año</b>
<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>	19.635,00	20.498,20	21.399,36	22.340,13	23.322,25
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>3.571.985,34</b>	<b>3.760.444,32</b>	<b>3.960.712,02</b>	<b>4.173.702,66</b>	<b>4.400.414,96</b>
Costos de Fabricación	1.717.600,50	1.793.110,51	1.871.940,13	1.954.235,30	2.040.148,37
Nómina	180.302,00	225.376,00	281.721,88	352.152,34	440.190,43
Gastos de Funcionamiento	694.901,97	712.274,52	730.081,38	748.333,41	767.041,75
<b>Costos Ventas</b>	<b>2.592.804,47</b>	<b>2.730.762,53</b>	<b>2.883.743,39</b>	<b>3.054.721,06</b>	<b>3.247.380,55</b>
<b>Utilidades de Producción</b>	<b>979.180,87</b>	<b>1.029.681,79</b>	<b>1.076.968,63</b>	<b>1.118.981,60</b>	<b>1.153.034,41</b>
Amortización	13.338,00,00	13.338,00,00	13.338,00,00	13.338,00,00	13.338,00,00
<b>Utilidades antes del Impuesto</b>	<b>965.842,87</b>	<b>1.016.343,79</b>	<b>1.063.630,63</b>	<b>1.105.643,60</b>	<b>1.139.696,41</b>
<b>Impuesto sobre la Renta</b>	<b>270.436,00</b>	<b>284.576,26</b>	<b>297.816,58</b>	<b>309.580,21</b>	<b>319.115,00</b>
<b>Utilidades Neta</b>	<b>695.406,87</b>	<b>731.767,53</b>	<b>765.814,05</b>	<b>796.063,39</b>	<b>820.581,42</b>
<b>Costo de Producción</b>	992.518,87	1.043.019,79	1.090.306,63	1.132.319,60	1.166.372,41

Tabla 30 – Tasa para Impuesto sobre la Renta

Rangos en UVT		Tarifa margina	Impuestos
Desde	Hasta		
>0	1.090	0%	0
>.1.090	1.700	19%	(Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 1.090 UVT) *19%
>1.700	4.100	28%	(Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 1.700 UVT)*28% más 116 UVT
>4.100	En adelante	33%	(Renta gravable o ganancia ocasional gravable expresada en UVT menos 4.100 UVT)*33% más 788 UVT

Fuente: [www.gerencie.com/tarifas-del-impuesto-de-renta](http://www.gerencie.com/tarifas-del-impuesto-de-renta)

### 7.10. Capital de Trabajo:

“Se refiere al monto del que es necesario disponer para cubrir el rezago existente entre los egresos generados por el arranque de las operaciones de producción y los ingresos por ventas, alcanzando el desenvolvimiento sano del negocio” (Blanco, 2010, p. 348).

Tabla 31 – Capital de Trabajo

BOLÍVARES (BS.)

	Mes Uno	Me Dos	Mes tres	Mes Cuatro	Mes Cinco	Mes Seis	Mes Siete	Mes Ocho	Mes Nueve	Mes diez	Mes Once	Mes Doce
<b>Ing. por Inversión</b>												
Capital de Trab.												
<b>Ingresos</b>	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45
<b>Total Ing. 1er. Año</b>	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45	297.665,45
<b>Egr. por Inversión</b>												
Materia Prima	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38	143.133,38
Nómina	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17	15.025,17
Gastos Fabricac.	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50	57.908,50
ISLR												
<b>Egresos Totales</b>	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04	216.067,04
<b>SALDO DE CAJA</b>	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41	81.598,41
<b>Valor Mín. de Serie</b>	81.598,41											
<b>Parámetros</b>												
Meses/Año	12 meses por año											

## 7.11. Flujo de Fondos:

Este agrupa todas las partidas de inversión, ingresos, costos de producción, pasivos (excepción de la depreciación). Las inversiones e ingresos son orígenes de fondos, mientras que los costos y pasivos son aplicación de fondos.

Tabla 32 – Flujo de Fondos

	<b>BOLÍVARES (BS.)</b>				
	<b>Primer Año</b>	<b>Segundo Año</b>	<b>Tercer Año</b>	<b>Cuarto Año</b>	<b>Quinto Año</b>
<b>Ingresos por Inversión</b>					
Aportes propios en Activos	83.803,00				
Capital de Trabajo	81.598,41				
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Ventas del Producto	3.571.985,41	3.760.444,32	3.960.712,02	4.173.702,66	4.400.414,96
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>3.737.386,82</b>	<b>3.760.444,32</b>	<b>3.960.712,02</b>	<b>4.173.702,66</b>	<b>4.400.414,96</b>
<b>Egresos Costo de Ventas</b>					
Materia Prima	1.717.600,50	1.793.110,51	1.871.940,13	1.954.235,30	2.040.148,37
Nómina	180.302,00	225.377,50	281.721,88	352.152,34	440.190,43
Gastos Fabricac.	694.901,97	712.274,52	730.081,38	748.333,41	767.041,75
<b>Egresos Fiscales</b>					
Impuesto sobre la Renta	270.436,00	284.576,26	297.816,58	309.580,21	319.115,00
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>2.863.240,47</b>	<b>3.015.338,79</b>	<b>3.181.559,96</b>	<b>3.364.301,27</b>	<b>3.566.495,55</b>
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>851.609,94</b>	<b>745.105,53</b>	<b>779.152,05</b>	<b>809.401,39</b>	<b>833.919,42</b>

## 7.12. Valor Agregado:

“Este permite determinar qué porcentaje del costo total se destina a compra de insumos y qué porcentaje del mismo se destina a producir valor a la economía” (Blanco, 2010, p. 361).

Tabla 33 – Valor Agregado **BOLÍVARES (BS.)**

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
<b>Insumos</b>					
Materia Prima	1.717.600,50	1.793.110,51	1.871.940,13	1.954.235,30	2.040.148,37
Materiales	492.401,97	504.712,02	517.329,82	530.263,06	543.519,64
<b>Servicios para Producción</b>					
Energía Eléctrica	2.400,00	2.460,00	2.521,50	2.584,54	2.649,15
<b>TOTAL INSUMOS (A)</b>	2.212.402,47	2.300.282,53	2.391.791,45	2.487.082,90	2.586.317,16
<b>Valor Agregado</b>					
<b>Local Comercial</b>					
Alquiler	200.100,00	205.102,50	210.230,06	215.485,81	220.872,96
<b>Trabajo</b>					
Nómina	180.302,00	225.377,50	281.721,88	352.152,34	440.190,43
<b>Empresario</b>					
Utilidad Neta	1.797.619,49	1.892.133,20	1.987.976,62	2.083.948,79	2.178.423,75
<b>Estado</b>					
Impuesto sobre la Renta	270.436,00	284.576,26	297.816,58	309.580,21	319.115,00
<b>TOTAL VALOR AGREGADO (B)</b>	1.346.244,87	1.446.823,79	1.555.582,57	1.673.281,76	1.800.759,80
<b>PRODUCCIÓN BRUTA (A+B)</b>	3.558.647,34	3.747.106,32	3.947.374,02	4.160.364,66	4.387.076,96
Depreciación (C)	13.338,00,00	13.338,00,00	13.338,00,00	13.338,00,00	13.338,00,00
<b>INGRESOS POR VENTAS (D)</b>	3.558.647,34	3.747.106,32	3.947.374,02	4.160.364,66	4.387.076,96
<b>CÁLCULO DEL VALOR AGREGADO</b>					
Pagos Factores de Producción	37,83	38,61	39,41	40,22	41,05
Porcentaje Prom.	39,42				
Pagos Proveedores Ins.	62,17	61,39	60,59	59,78	58,95
Porcentaje Prom.	60,58				

### 7.13. Punto de Equilibrio:

“El propósito de este es determinar el nivel de equilibrio donde los ingresos se igualan a los costos” (Blanco, 2010, p.368).

Tabla 34 – Punto de Equilibrio

BOLÍVARES (BS.)					
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
<b>Costos Fijos</b>					
Materia prima	1.717.600,50	1.793.110,51	1.871.940,13	1.954.235,30	2.040.148,37
Nómina	180.302,00	225.377,50	281.721,88	352.152,34	440.190,43
Gastos Fabricac.	694.901,97	712.274,52	730.081,38	748.333,41	767.041,75
<b>COSTOS TOTALES</b>	2.592.804,47	2.730.762,53	2.883.743,39	3.054.721,06	3.247.380,55
Impuesto sobre la Renta	270.436,00	284.576,26	297.816,58	309.580,21	319.115,00
Utilidad Neta	695.406,87	731.767,53	765.814,05	796.063,39	820.581,42
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	3.558.647,34	3.747.106,32	3.947.374,02	4.160.364,66	4.387.076,96
<b>Punto de Equilibrio por Año</b>					
Expresado en:					
<b>Porcentaje</b>	72,86	72,88	73,05	73,42	74,02
Ingresos por Venta	3.558.647,34	3.747.106,32	3.947.374,02	4.160.364,66	4.387.076,96
Meses por año	8,74	8,75	8,77	8,81	8,88
Días Laborables por año	218,58	218,63	219,16	220,27	222,06
<b>Punto de Equilibrio Promedio</b>					
Expresado en:					
<b>Porcentaje</b>	73,25				
Ingresos por Venta	3.973.451,86				
Meses por año	8,79				
Días Laborables por año	219,74				
<b>Parámetros</b>					
Ingresos por Ventas	3.558.647,34	3.747.106,32	3.947.374,02	4.160.364,66	4.387.076,96
Meses por año	12				
Días laborables por año	300				

Este valor porcentual promedio (73.25%) indica que la utilidad se recibirá tarde.

## 7.14. Rentabilidad Estática:

Según Blanco (2010), los índices reflejados en este cuadro indican:

- Rentabilidad del Negocio: Utilidad generada por cada unidad monetaria invertida.
- Resultado Operativo Bruto: El nivel de apalancamiento (relación entre crédito y capital propio invertido) que la empresa consume por cada unidad monetaria invertida.

Tabla 35 – Rentabilidad Estática

**BOLÍVARES (BS.)**

<b>Niveles de Inversión</b>						
Inversión Total	784.103,00					
Inv. del Promotor	784.103,00					
Apalancamiento	0					
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD ESTÁTICA</b>						
	<b>Rentabilidad Promedio</b>	<b>Primer Año</b>	<b>Segundo Año</b>	<b>Tercer Año</b>	<b>Cuarto Año</b>	<b>Quinto Año</b>
Expresada como número índice						
Rentabilidad del Negocio	0,97	0,89	0,93	0,98	1,02	1,05
Resultado Operativo Bruto	1,35	1,23	1,30	1,36	1,41	1,45
Rentabilidad del Promotor	2,55	1,72	2,57	2,69	2,82	2,94
Costo Producción sobre Ventas	0,27	0,28	0,28	0,28	0,27	0,27
Utilidad Neta sobre Ventas	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19

Esta indica que por cada peso invertido se generan 97 pesos en utilidad.

## 7.15. Rentabilidad Financiera:

Es cuadro permite conocer la rentabilidad del negocio, mediante el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), a partir de la inversión realizada y el saldo de caja.

Tabla 36 – Rentabilidad Financiera

BOLÍVARES (BS.)					
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>	19.635,00	20.498,20	21.399,36	22.340,13	23.322,25
<b>Tasa Costo Capital</b>	0				
<b>RENTABILIDAD DEL NEGOCIO</b>					
Inversión Realizada	-784.103,00				
Saldo de Caja	1.929.133,96	2.026.602,09	2.125.473,78	2.224.549,92	2.322.206,46
Saldo de Caja Neto	1.364.579,80	2.026.602,09	2.125.473,78	2.224.549,92	2.322.206,46
SCN Descontado	1.328.833,96	2.026.602,09	2.125.473,78	2.224.549,92	2.322.206,46
SCND Acumulado	1.328.833,96	2.026.602,09	2.125.473,78	2.224.549,92	2.322.206,46
Valor Presente Neto (VPN)	5.019.163,19				
Tasa Interna de Retorno	209%				
Período de Recuperación	0.083	Años			

El VPN con un valor positivo y la TIR (por arriba del 100%) muestran la rentabilidad del negocio evaluado.

## CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

“Se fundamenta en la creación de escenarios diferentes al original, definido durante la evaluación del proyecto” (Blanco, 2010, p. 389).

Este análisis parte del principio de que las variables evaluadas no son entidades aisladas, inmunes a ser afectadas por ningún otro parámetro.

En resumen, el análisis de sensibilidad es un método que supuso:

- Se abarcaron todos los riesgos que pudieran presentarse en el proyecto.
- La influencia de todos y cada uno de los parámetros en el proyecto se ejercieron de manera conjunta, no individualizada.
- Para un escenario pesimista, que es el considerado en el estudio, se determinan los siguientes parámetros:
  - Aumento del canon de arrendamiento para el local comercial a ser arrendado.
  - Baja en la demanda, a un valor incluso menor al 70% de la población potencial a convertirse en clientes.
  - Incrementos en las tasas de impuestos.
  - Se consideró un préstamo por un tercero para el primer año de operaciones del negocio.

Tabla 37 – Análisis de Sensibilidad

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>		
<b>Cambio en la magnitud de los parámetros seleccionados</b>		
<b>Clasificación de Parámetros</b>		
<b>Parámetros Inflacionarios:</b>	<b>TIR- Valor Original</b>	<b>TIR- Valor Ajustado</b>
Aumento de Canon Arrendamiento	209%	132,47%
<b>Parámetros de Mercado:</b>	<b>TIR- Valor Original</b>	<b>TIR- Valor Ajustado</b>
Disminución de la Demanda – Fuerte competencia para un negocio nuevo	209%	180,75%
<b>Parámetros Fiscales:</b>	<b>TIR- Valor Original</b>	<b>TIR- Valor Ajustado</b>
Aumento en Tasa del Impuesto Sobre la Renta	209%	206,85%
<b>Parámetros Crediticios:</b>	<b>TIR- Valor Original</b>	<b>TIR- Valor Ajustado</b>
Solicitud de un préstamo por un tercero para el primer año de operaciones	209%	153,3%

Estas las variaciones en la Tasa Interna de Retorno muestran que los escenarios (negativos) evaluados no afectan la rentabilidad del negocio de manera que se considere este una mala inversión.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones :

Con la realización de los estudios de mercado, técnico y económico del proyecto de inversión de la Panadería y Pastelería BAVAROIS, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- **Estudio de Mercado:** La panadería será ubicada en la zona norte de la Ciudad de Bogotá, donde residen personas cuyo estrato socio-económico está ubicado entre los niveles 4 y 6.

Para esta iniciativa se llevaron a cabo los análisis de oferta, demanda, precios de productos a ofrecer, y canales a ser usados en la comercialización del negocio.

Este estudio permitió determinar, como detalles principales:

- La ciudad de Bogotá, debido a la estabilidad económica y social que disfruta actualmente presenta un crecimiento poblacional de 1.85%. Es un destino escogido por profesionales, técnicos y personas de negocios para establecerse.
- Dispone de alternativas deportivas, culturales y recreativas, que representan una oportunidad para el desarrollo de una alternativa de negocio de este tipo.
- Se determinó, mediante el análisis de la oferta, que por la extensión de la ciudad la competencia es limitada en determinadas zonas, y no todos los negocios de este ramo ofrecen una gama de productos que abarcan los distintos rubros de la panadería y la pastelería.
- En base a los rubros considerados, se porcentaje de ventas se sectorizó como se indica:

Pasabocas salados:	25%
Pasabocas dulces:	15%
Pastelería:	15%
Repostería:	15%
Panadería:	30%

- .La demanda estimada es unas 412.493 personas aproximadamente, en base al crecimiento estimado para la ciudad de Bogotá.

- **Estudio Técnico:** Durante esta fase del estudio se definió la ubicación definitiva del negocio, las características básicas del local, los equipos y mobiliarios necesarios para el inicio de operaciones. Así mismo, se establecieron parámetros que regulan las actividades de control de calidad y manejo de desechos en un negocio dedicado al rubro de preparación de ventas y comercialización de alimentos.

En resumen se establece:

- El local comercial será ubicado en un inmueble de 62 m2, a ser alquilado en la Zona de Chapinero (Norte de Bogotá).
  - El mobiliario y equipo necesario para el arranque de actividades comerciales serán los siguientes:
  - Se enumeran los códigos civiles que rigen las actividades para la elaboración relacionados con la panadería, pastelería y galletería en general en la República de Colombia. Estos forman parte la Clasificación Internacional Uniforme (CIU) para todas las actividades económicas.
- **Estudio Económico - Financiero:** El proyecto no tendrá ningún tipo de financiamiento externo, el mismo se llevará a cabo con inversión directa por parte de los accionistas. En este estudio detallado se determinó la conveniencia o factibilidad de la iniciativa, resaltando:
    - El proyecto generará 4 empleos directos.
    - El Valor Agregado o aporte al producto interno bruto de la economía es de 39,42% el porcentaje de pago a factores de producción y 60,58% el

porcentaje de pago a insumos. Esto contribuirá al pago de rentas, sueldos, beneficios e impuestos.

- El punto de equilibrio resultó alto para un negocio pequeño, en el orden de 73,25%. Esto retrasa el momento de inicio de la utilidad contable.
- El flujo de fondos provee saldo de caja suficiente para cubrir todas las obligaciones y permite la acumulación de un excedente de caja con capacidad para cubrir cualquier distorsión temporal que pudiera presentarse. Este se presenta positivo desde el primer año de operaciones
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 209%, el Valor Presente Neto (VPN) de un monto positivo igual a 5.019.163,19.
- El grado de variación de los parámetros más sensibles de la empresa no incide marcadamente sobre su desenvolvimiento de mercado, técnico, económico y financiero por lo que no presenta un mayor riesgo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Para el análisis de sensibilidad se consideraron parámetros inflacionarios, de mercado e impuestos o fiscales.

### **Recomendaciones :**

En líneas generales y luego de el análisis exhaustivo del proyecto de inversión de la Panadería y Pastelería BAVAROIS, se concluye que el mismo cuenta con factibilidad de mercado, técnica y financiera para ser ejecutado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acevedo, K., Ariza, E., & Barrios, J. (2010). Estudio de Factibilidad de un Proyecto. Consultado el 20/01/12. Obtenido de:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Estudio-De-Factibilidad-De-Un-Proyecto/2620632.html>
  
- Al Día Empresarios. Clasificación Industrial de Internacional Uniforma de Todas las Actividades Económicas. Consultado el 15/03/12. Obtenido de:  
[http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2308:codigos-de-actividades&catid=415:codigos-de-actividades-ciiu](http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2308:codigos-de-actividades&catid=415:codigos-de-actividades-ciiu)
  
- Altuve, J. (2004). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. Consultado el 20/03/14. Obtenido de:  
<http://www.redalyc.org/articulo>.
  
- Artículos de Emprendimiento. Consultado el 20/12/12. Obtenido de:  
<http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
  
- Baca, G. (2006). Evaluación de Proyectos. México. Editorial McGraw Hill.
  
- Blanco, A. (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. Caracas. Editorial texto.
  
- Bogotá, A. M. (2012). Secretaría Distrital del Gobierno de Bogotá. Consultado el 20/12/12. Obtenido de:  
<http://www.gobiernobogota.gov.co>

- Bolivariana, U. P. (2008). Guía para el Manejo Integral de Residuos. Bogotá, Colombia.
- Briones, G. (1991). Metodología de la Investigación Evaluativa. Consultado el 20/12/12. Obtenido de:  
<http://contrasentido.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo6.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. Pasos para la creación de una empresa en Bogotá. Consultado el 15/03/12. Obtenido de:  
<http://camara.ccb.org.co/portal>
- Correa, S., Puerta, A. y Restrepo, B. (2002). Investigación Evaluativa. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- Definición de Ventana de Mercado. Consultado el 22/10/12. Obtenido de:  
<http://blog.luismaram.com>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Consultado el 10/02/13. Obtenido de:  
[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- Diario El Espectador. (25 de Enero de 2013). Crecimiento económico de Bogotá en 2012 fue positivo. Consultado el 30/01/13. Obtenido de:  
<http://www.elespectador.com>
- Diario El País. (21 de Mayo de 2012). Los países con más seguridad jurídica de América Latina acaparan la inversión. Consultado el 30/01/13. Obtenido de:  
<http://economia.elpais.com/economia>
- El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. Consultado el 07/01/13. Obtenido de:

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17341/1/articulo1.pdf>

- Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa. Ediciones IESA.
- Galán, M. Glosario de Metodología de la Investigación. Consultado el 20/12/12. Obtenido de:  
<http://manuelgalan.blogspot.com/2008/12/definicion-de.html>. Consultado el 30/08/13.
- Gutiérrez, J. (2008). Estudio de Factibilidad para la Instalación de una Posada Ecoturística en Chirimena, Edo. Miranda. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Haro, M. (2010). Estrategias de Publicidad y su incidencia en las ventas de la Panadería y Pastelería “Ecuapan” en la Ciudad de Ambato durante el 2010. Trabajo de Grado Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, D. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación. Caracas. Ediciones Quirón.
- Instituto Distrital de Recreación y Deportes (2013). *Mapa Ciclovía*. Consultado el 16/10/13. Obtenido de:  
<http://www.idrd.gov.co>
- Lozano, F., & Peris, J. (N.D.). Aspectos éticos en la Dirección y Gestión de Proyectos. Obtenido de  
<http://www.etnor.org/doc/Felix-Lozano-Aspectos-eticos-direccion.pdf>
- Luces, H. (2007). Cátedra Los proyectos en las Empresas. Universidad Católica Andrés Bello – Especialización en Gerencia de Proyectos.

- Manual de Administración de Proyectos. Consultado el 20/01/12. Obtenido de:  
[http://www.liderdeproyecto.com/manual/areas\\_de\\_conocimiento\\_del\\_pmbok.html](http://www.liderdeproyecto.com/manual/areas_de_conocimiento_del_pmbok.html)
- Méndez, C. (1999). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial McGraw Hill. 2da. Edición.
- Metro Cuadrado Bogotá. Consultado el 30/01/13. Obtenido de:  
<http://www.metrocuadrado.com/bogota/>
- Mosquera, L. (2009). Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Dedicada a la Fabricación y Comercialización de Tarjetas en la Ciudad de Pereira. Trabajo de Grado. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Neira, D. (2000). Trabajo del Valor Presente neto (VPN) y otras Técnicas Financieras para el estudio de Proyectos Futuros”. Consultado el 20/03/14. Obtenido de:  
<http://www.monografias.com/trabajos11/vepeme/vepeme.shtml>
- Ojeda, C. (2009). Estudio de Factibilidad para el Desarrollo de un Modelo de Parque Temático, en la Región de Río Chico, Edo. Miranda. Artística. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Ozuna, B. (15 de Mayo de 2012). Marketing. Consultado el 16/10/13. Obtenido de:  
<http://mercainformation.blogspot.com>
- Penfold, M. y Vainrub. R (2009). Estrategias en Tiempos de Turbulencia. Caracas. Ediciones IESA.
- Pereira, G. (2002). Estudio de Factibilidad para la Instalación y Puesta en Marcha de una Franquicia de Helados EFE “Happy Time” en Centro Comercial Sambil de Margarita. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

- Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pensilvania (USA).
- Quintana, V (2012). Proyecto de Factibilidad para la Ampliación de Panadería y Pastelería “Punto Caliente”, para la elaboración y comercialización de productos de pastelería en el sur de la ciudad de Quito. Trabajo de Grado. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Rentabilidad de un Emprendimiento (Consultor Heradio Luces). Consultado el 01/02/12. Obtenido de:  
<http://doralcommunity.com/category/emprendedores/>
- Riviera-Garcia, P. (2010). Marco Teórico, Elemento Fundamental en el Proceso de Investigación Científica. Consultado el 22/10/12. Obtenido de:  
[http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/Marco\\_Terico\\_Referencial.pdf](http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/Marco_Terico_Referencial.pdf)
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall. 10ma. Edición.
- Rodríguez, M. (2009). Formulación y Evaluación de Proyecto de Creación de una Empresa de Servicios de Encuadernación Artística. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Ruíz, M. (2009). Plan de Mercadeo Estratégico para la Panadería Paso Pan. Trabajo de Grado. Universidad Autónoma de Occidente, Cali.
- Saffie, M. (2010). Plan de Negocios para crear una Empresa Productora y Comercializadora de Tortas y Pasteles en la Región Metropolitana. Trabajo de Grado. Universidad de Chile.
- Sabino, C. (1996). El Proceso de Investigación. Consultado el 03/03/12. Obtenido de:

[http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales de catedras/trabajo de campo/marco\\_TEÓRICO.htm](http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales_de_catedras/trabajo_de_campo/marco_TEÓRICO.htm)

- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Consultado el 03/01/14. Obtenido de:  
<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/localidades/chapinero>
  
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). Tesis de Investigación – Población y Muestra. Consultado el 20/12/12. Obtenido de:  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
  
- Valero, D. (2005). Estudio de Factibilidad Técnico Económico Financiero para la Instalación de una Fábrica de Bolsas Plásticas. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
  
- Venezuela, N. (2013). *Sorprendente análisis de lo que vale vivir en Bogotá*. Consultado el 30/10/13. Obtenido de:  
<http://noticiasvenezuela.org/2013/08/sorprendente-analisis-de-lo-que-vale-vivir-en-bogota>.